

---

**O QUE EU VOU SER QUANDO CRESCER? AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS  
DE ALUNOS INGRESSANTES EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

*WHAT WILL I BE WHEN I GROW UP? SOCIAL REPRESENTATIONS OF  
STUDENTS STARTING AN UNDERGRADUATE MANAGEMENT COURSE*

---

**JANETE LARA DE OLIVEIRA** (*janetelara@face.ufmg.br*)

**RAQUEL DE OLIVEIRA BARRETO**

**MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA**

**DANIEL CALBINO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**RESUMO**

O presente trabalho teórico-empírico teve por objetivo compreender quais seriam as representações sociais da carreira do administrador projetadas por estudantes que acabaram de escolher essa profissão. Com isso buscou-se, por meio de um roteiro diretivo, aplicado individualmente a estudantes de duas turmas de ingressantes do curso de Administração da UFMG, que os mesmos relatassem como projetavam sua ascensão profissional num período de aproximadamente dez anos após o término de seu curso de graduação. Para fundamentar a pesquisa e sua análise, utilizou-se no referencial teórico a teoria das representações sociais e da identidade profissional. Como estratégia de pesquisa, recorreu-se a triangulações entre dados quantitativos e qualitativos, e para análise dos dados utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo. Pode-se constatar que a maioria dos estudantes relatou grande preocupação com a realização de cursos de pós-graduação, que buscam nas grandes empresas seu maior desejo de experiências profissionais e projetam a constituição de estruturas familiares sólidas e convencionais. Ainda, pode-se perceber que este grupo de estudantes operou representações compartilhadas sobre o significado simbólico da carreira de administrador, com vistas ao sucesso, o *status* e o modo de vida socialmente relacionado à profissão do administrador.

**Palavras-Chave:** imaginário; representação social; identidade; projeção; administração.

## **ABSTRACT**

*This theoretical and empirical work aimed to understand the social representations of a manager's career as imagined by students who have chosen this profession. Using an individually applied directive script for two classes of freshman Management students at UFMG, the students were asked to describe their intended professional advancement over a period of approximately ten years beginning after their graduation. The theory of social representations and professional identity were used to support the research and analysis, whilst triangulation between quantitative and qualitative data was used as a research strategy and content analysis was employed as a methodology. The results show that the majority of the students are very concerned with taking post graduate courses, that they wish to gain professional experience at big companies and that they believe they will form solid and conventional family structures. Furthermore, it is possible to see that these students hold shared representations about the symbolic meaning of a manager's career as regards success, status and the lifestyle that is socially related to the management profession.*

**Keywords:** *imaginary; social representation; identity; projection; management.*

## **INTRODUÇÃO**

O tema motivador do presente trabalho surgiu de alguns questionamentos referentes à projeção do futuro de um estudante de Administração a respeito de sua profissão. Questões, como por exemplo: de que forma este estudante visualiza sua vida profissional e pessoal algum tempo depois de concluído seu curso de graduação? Qual a importância que esses futuros profissionais projetam para seu trabalho? Que tipos de experiências profissionais terão acumulado após algum tempo? Como ele imagina conduzir seu processo de aperfeiçoamento e de formação permanente? Quais são suas expectativas sobre sua família e seus compromissos com a sociedade?

Com base nesses questionamentos, buscou-se a teoria das representações sociais e da identidade profissional para analisar tal fenômeno, utilizando-se da premissa de que as representações sociais são esferas que interligam, por meios de significados partilhados, valores e atitudes de determinado grupo. Entende-se aqui que essas representações

---

---

perpassam um grupo da sociedade, como algo habitual e anterior, capaz de reproduzir as estruturas do pensamento coletivo. Ao mesmo tempo, elas também se encontram em um movimento de contínua (re)construção, baseada na realidade vivida pelos indivíduos (MINAYO, 1995). No caso da escolha e do planejamento de uma carreira profissional, defende-se, nesta pesquisa, a ideia de que tais representações, anteriores ou reconstruídas, detêm um importante papel na determinação da identidade profissional almejada pelos jovens, pois forneceriam modelos de carreira, modos de vida e de sucesso para a profissão escolhida.

Definiu-se então, como objetivo desse trabalho, analisar as representações sociais projetadas por um grupo de alunos ingressantes no curso de Administração. A análise teve como base um exercício no qual esses alunos foram colocados diante de uma situação hipotética de estarem participando de um processo de seleção de uma grande empresa, para a qual deveriam relatar detalhes de sua trajetória profissional e de sua vida familiar e social. A análise possibilitou a ampliação do conhecimento acerca do que os alunos trazem com eles em termos de expectativas sobre a carreira, possibilitando à coordenação e aos professores do Curso de Administração auxiliar os alunos tanto a construir como a desconstruir algumas crenças sobre a profissão do Administrador e sobre as reais perspectivas do mercado de trabalho.

O trabalho foi realizado por dois grupos de alunos, um do turno da manhã (44 alunos) e outro do turno da noite (48 alunos); os dois grupos possuíam características relativamente homogêneas, pois eram ambos estudantes de um mesmo curso, de uma mesma instituição e ingressantes num mesmo momento. Por tratar-se, então, de estudantes que ainda não vivenciaram o processo de reconstrução das representações sociais, via universidade, pressupôs-se que estes tenderiam a reproduzir as representações a respeito da carreira de administração baseados nos grupos sociais aos quais pertencem, bem como nas imagens construídas especialmente pela mídia especializada.

## **O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS: REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E IDENTIDADE PROFISSIONAL NA ESCOLHA DA CARREIRA**

A ideia de “representação social” encontra-se presente, de diversas formas, na Antropologia, Sociologia e na Psicologia Social (CAVEDON, 2003) – embora o lugar do indivíduo nessas áreas do conhecimento apresente controvertidas versões, ora com a supremacia do social sobre o

individual, ora na perspectiva do indivíduo ou, ainda, discutindo a dicotomia indivíduo-estrutura. As representações sociais são essencialmente socioculturais, funcionando como esferas que se interligam por meio de significados partilhados. Há espaço para a subjetividade, mas o entendimento de sua construção e consolidação perpassa as significações comuns a determinado grupo (MOSCOVICI, 1978). Dessa forma, tratar das representações sociais é tratar diretamente das tensões entre o pensamento coletivo e o pensar autônomo.

Segundo Jovchelovitch (2003), as tensões entre indivíduo e estruturas sociais são fundamentais para o entendimento do processo de construção das representações sociais. Essas representações encontram-se articuladas entre o espaço público e o processo de construção identitária, ou seja, entre o lugar da objetividade, da alteridade, do “Outro Generalizado” (MEAD, 1932), e o lugar da subjetividade, da internalização da sociedade, do “Eu”. Com base na relação dialética entre realidade objetiva e subjetiva, é que as representações se constituem e se refazem continuamente. A ideia de representação social busca, portanto, levar em conta os dois lados da moeda, tendo em vista que: por um lado, os sujeitos comungam de algumas semelhanças, as quais atuam como elementos de identificação e de institucionalização, e por outro lado, também apresentam diferenças no processo de interiorização da realidade objetiva, podendo criar e recombinar baseado no que é proposto pelo social (MOSCOVICI, 1978; JOVCHELOVITCH, 2003).

As representações sociais, como imagens (re)construídas socialmente sobre o real, são um importante material para pesquisas em ciências sociais. Elas seriam categorias de pensamento que expressam, explicam, justificam ou questionam a realidade. Para análise das representações sociais, Minayo (1995) propõe a inclusão das relações de poder entre grupos distintos em uma dada sociedade. Nesse sentido, as representações retratam e refratam a realidade, segundo determinado segmento social, dependendo da posição na sociedade que esse segmento ocupa. Assim, por variarem de acordo com cada grupo ou classe social, as representações possuiriam graus diversos de clareza e de distorção em relação à realidade e seriam frutos das vivências do dia a dia. Nesse sentido, em um movimento de contínua (re)construção, a realidade vivida seria também representada. Por meio das experiências, os indivíduos constroem suas explicações para a vida e também constroem núcleos de resistência na forma de conceber a realidade. Além disso, ao organizar os elementos do real, o sujeito constrói a si mesmo, localizando-se em determinado espaço no universo social e material que é por ele

---

---

representado, reproduzindo a visão de mundo do segmento social ao qual pertence (MOSCOVICI, 1978).

Apesar de seu papel na construção da identidade social dos sujeitos, as representações sociais não são necessariamente conscientes. Elas perpassam o conjunto da sociedade ou de determinado grupo como algo habitual e anterior, que pode se reproduzir baseada nas estruturas do pensamento coletivo (MOSCOVICI, 1978; MINAYO, 1995). Observa-se que, no processo de reprodução das representações, a mediação privilegiada é a linguagem, pois, em cada época e em cada grupo social há um repertório de formas de discurso, que materializam determinadas formações ideológicas. Minayo (1995, p. 109) conclui que as representações sociais são:

(...) uma mistura das ideias das elites, das grandes massas e também das filosofias correntes, e expressão das contradições vividas no plano das relações sociais de produção. Por isso mesmo, nelas estão presentes elementos tanto da dominação como da resistência, tanto das contradições e conflitos como do conformismo.

Portanto, as representações sociais, comuns aos grupos sociais, fazem parte da vida cotidiana, conferindo significados simbólicos partilhados aos acontecimentos, fenômenos e categorias sociais. As representações, *a priori*, poderiam guiar e explicar as estruturas, os comportamentos e as práticas sociais (LEITE-DA-SILVA, 2007). Segundo Rouquette (1998, p. 39), “o que pensamos depende daquilo que fizemos (...) e aquilo que fazemos em um dado momento depende daquilo que pensamos então, ou daquilo que pensamos anteriormente”. Nesse sentido, o autor observa que as representações sociais atuam como condições das práticas. O indivíduo seria o centro de decisões individualizadas, que orientam suas práticas. Tais decisões partem das representações consideradas por ele mais coerentes com a sua história e sua bagagem simbólica. Contudo, é importante destacar que as práticas também são influenciadas fortemente por pressões sociais e por restrições externamente impostas.

Dessa forma, com base no que foi exposto, é possível afirmar que, no momento das escolhas profissionais, os indivíduos operam segundo representações socialmente compartilhadas sobre o significado simbólico de determinadas profissões e carreiras. Em outras palavras, no momento da construção de uma identidade profissional, o indivíduo se depara com uma série de representações sobre sucesso, *status* e modo de vida relacionados com as diversas ocupações que representam algo para ele.

---

Segundo Dubar (2005), é na confrontação com o mercado de trabalho que se situa a implicação identitária mais importante. Baseada nessa confrontação, as competências, o *status* e a carreira possível para o indivíduo são determinados pelos *outros*, ao mesmo tempo em que o próprio indivíduo constrói para ele mesmo seu projeto, aspirações e sua carreira almejada. A primeira confrontação com o mercado de trabalho, que se daria na adolescência com o primeiro emprego ou com o início da formação profissional, gera a conformação de uma “identidade profissional básica”, que constitui “não somente uma identidade no trabalho, mas também, e, sobretudo, uma projeção de si no futuro, a antecipação de uma trajetória de emprego e a elaboração de uma lógica de aprendizagem, ou melhor, de formação” (DUBAR, 2005, p. 149).

A formação de uma identidade profissional faz parte do processo final de construção da identidade social *real* (GOFFMAN, 1975), o que implica escolher dentre as identidades possíveis, acessíveis pela socialização secundária. Nesse processo, a formação de uma identidade social *real* incluiria a incorporação ativa da identidade pelos próprios indivíduos, ou seja, para construir uma identidade internamente legitimada, o indivíduo deve se identificar com determinada categoria profissional, que engendra determinadas representações sobre a carreira que ele almeja seguir. Entretanto, Dubar (2005) reforça que, devido a restrições circunstanciais, nem sempre é possível para o indivíduo se tornar exatamente o que ele quer ser, havendo discordância entre a identidade social almejada e aquela que lhe foi atribuída externamente. Isso leva à formação de rotulagens, que induzem a identidades sociais *virtuais*, de acordo com Goffman (1975). Nesses casos, o indivíduo empreenderá *estratégias identitárias*, as quais visam amenizar a tensão entre o que se acredita ser (ou se deseja ser) e o que os outros pensam que se é. Elas resultam em transações externas, quando, então, o indivíduo tenta persuadir os outros sobre suas características identitárias reais, visando alinhar as identidades. Outra possibilidade é a de que o indivíduo realize transações internas, em que busca assimilar a identidade atribuída pelo outro à sua identidade social *real*, salvaguardando uma parte das identificações anteriores e ao mesmo tempo tentando construir novas identidades.

A instabilidade do mercado de trabalho, o crescente desemprego e a possibilidade de exclusão duradoura do emprego estável têm tornado cada vez mais problemática a projeção de uma identidade social *real* com base nas representações sociais das carreiras possíveis. Nesse cenário, uma resposta dos jovens é a elaboração de “estratégias pessoais e de apresentações de si” (DUBAR, 2005, p. 149), isto é, a construção de

---

---

estratégias voltadas para a projeção de uma imagem de si que molda a avaliação das capacidades e contribui para a realização dos desejos. Ressalte-se que a primeira identidade profissional tende cada vez mais a não ser definitiva, devido às constantes mudanças no padrão tecnológico, nas práticas de gestão e nas políticas públicas. Torna-se cada vez mais desafiador para o jovem vislumbrar um futuro de longo prazo para sua carreira.

Este cenário, marcado pelas incertezas, contrasta com a representação partilhada de uma suposta estabilização social, que deveria acompanhar a passagem da adolescência para a vida adulta. O contraste entre a realidade instável e aversiva do mercado de trabalho e a representação social do sucesso profissional projetado por meio das carreiras seria contornado pela maioria dos jovens por meio de duas formas: das estratégias identitárias internas, cujo papel seria o de reforçar a identidade atribuída externamente na construção das identidades sociais *reais* dos jovens; e da adoção de estratégias pessoais de apresentação, que visariam à constituição de um posicionamento profissional pautado em capacidades potenciais e, principalmente, na habilidade de “venda” dessa identidade aos empregadores (DUBAR, 2005).

Além do ponto de vista biográfico, que inclui a entrada do jovem no mercado de trabalho e as aspirações em relação ao futuro na carreira desejada, a projeção da carreira profissional também deve ser analisada com base na representação do próprio ambiente de trabalho e dos processos relacionais e sociais do poder nesse ambiente. Este último é concebido, na visão de Freitas (2000), como um contexto de acesso desigual, movediço e complexo ao poder, no qual o indivíduo deseja ser reconhecido. No caso específico dos estudantes de Administração, a projeção da carreira de administrador envolve diretamente as representações sociais relacionadas ao trabalho dentro das organizações modernas, as quais têm se tornado cada vez mais centrais no processo de identificação dos indivíduos, pois:

Numa sociedade em que é exaltada a importância da imagem, da aparência, do consumo, da superficialidade, as organizações modernas encontram um terreno fértil para se posicionar como o grande referente que propõe uma forma de vida de sucesso e uma missão nobre a realizar (FREITAS, 2000, p. 10).

Diante disso, Freitas (2000) compõe a representação social das organizações modernas com base em alguns temas que seriam privilegiados na atualidade: a empresa-cidadã; o lugar da excelência; o lugar da juventude eterna; a empresa como restauradora da ética e da

---

moralidade e; a empresa-comunidade. Nesse sentido, as organizações contemporâneas são representadas como socialmente responsáveis, devendo apresentar comportamento ético, incentivar a cultura e a ecologia. São espaços também onde haveria possibilidade para que todos sejam heróis, competitivos e, ao mesmo tempo, colaboradores, flexíveis e inovadores. O lugar do administrador junto à organização tornar-se-ia cada vez mais contraditório, pois o ambiente de trabalho seria o lugar do lúdico, da convivência harmoniosa e democrática entre os ocupantes dos diversos níveis hierárquicos, mas, por outro lado, continuaria pautado pela racionalidade instrumental, que, em momentos de conflito, poderia levar ao rompimento da organização com o indivíduo e até mesmo à sua demissão.

Chanlat (1995; 1996), em seus estudos sobre a carreira do administrador, chama a atenção para a crescente complexidade no mundo do trabalho. O autor contrapõe as carreiras tradicionais, lineares e estáveis, às carreiras modernas, descontínuas e flexíveis. A noção de carreira é algo condicionado pelo contexto social em que a organização se insere e pelas perspectivas do indivíduo para o futuro. Portanto, o tipo de carreira refletiria o ambiente cultural e econômico em um dado momento. A argumentação de Chanlat (1995; 1996) evolui para a constatação de que a utilidade de um discurso sobre carreira é questionável e paradoxal em um mundo onde o trabalho se torna flexível, temporário, precário e excludente.

Nesse sentido, em tempos de individualismo e instabilidade, a representação da carreira do administrador assumiria significados diferentes do modelo de carreira tradicional, segundo o qual o indivíduo ingressa em uma organização e nela permanece por longos períodos de sua vida. O novo modelo baseia-se na trajetória profissional do próprio indivíduo, nas estratégias pessoais de capacitação, no desenvolvimento de competências, nas suas articulações sociais e no conhecimento agregado em vários empregos. A carreira profissional confunde-se com a própria história de vida do indivíduo, uma vez que:

A carreira, ou o *status* profissional torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que lhe dá sentido, autoimagem, reconhecimento e o único referente que lhe pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal. Mas, essa identidade está sempre em xeque, uma vez que ela só se admite como o sucesso excelente (FREITAS, 2000, p. 12).



---

Autores como Caldas e Tonelli (2000) e Enriquez (1997) parecem compartilhar da visão de Chanlat (1995; 1996) e de Freitas (2000) e vão além em suas descrições sobre a identidade moderna no trabalho. Devido às supostas perdas dos pilares identificatórios coletivos, esses autores chamam a atenção para o surgimento de indivíduos com múltiplas identidades, ou identidades fluidas e situacionais, os chamados “homens-camaleão” (CALDAS; TONELLI, 2000) ou matadores *cool* (ENRIQUEZ, 1997). Essas pessoas teriam desenvolvido a capacidade de exercer uma gama variada de papéis sociais, muitas vezes contraditórios. Suas identidades são assumidas momentaneamente, de acordo com as necessidades individuais. Tanto a organização quanto os colegas de trabalho se tornam instrumentos com os quais se jogam para alcançar objetivos particulares. Portanto, a racionalidade instrumental tem tomado conta cada vez mais das identidades assumidas nos ambientes de trabalho, havendo espaço apenas para o exercício de identidades virtuais (LIMA; HOPFER; LIMA-SOUZA, 2004; GOFFMAN, 1975).

Baseado no que foi exposto, entende-se que as representações sociais transmitiriam significados *a priori* das carreiras profissionais, construindo símbolos de sucesso, realização e identidade profissional. Essas representações seriam frutos tanto do conhecimento anterior do grupo social repassado ao indivíduo, quanto das experiências vivenciadas no dia a dia, relacionadas à reconstrução de significados por meio da linguagem. No momento da escolha profissional, o indivíduo se apoiaria nessas representações ao se identificar com determinada ocupação, projetando o que ele gostaria de ser no futuro. Tal situação, todavia, é restringida pelas adversidades do contexto, que muitas vezes não permitem ao indivíduo escolher livremente uma profissão. Dessa forma, é necessário empreender estratégias identitárias, para aceitação interna de uma identidade, e/ou estratégias de apresentação de si mesmo, para obter aceitação externa e conseguir empregos cada vez mais escassos.

Alguns estudos foram realizados tentando justamente identificar essas representações que estudantes do ensino médio e universitários constroem a respeito da categoria trabalho e da profissão escolhida. No caso dos alunos do ensino médio, estudos como os de Paredes e Pecora (2004) e Franco e Novaes (2001) destacaram a importância atribuída aos estudos como o caminho para se conquistar espaço no mercado de trabalho. As pesquisas revelaram a visão idealizada do trabalho, indicando certa ingenuidade dos alunos quanto ao funcionamento e à dinâmica das relações de trabalho e sociais. Praça e Novaes (2004), por sua vez, investigaram as representações do trabalho do psicólogo para

---

estudantes do curso de Psicologia e demais cursos da área da saúde. Os resultados apontaram para uma construção do trabalho desse profissional como algo extremamente subjetivo, ou seja, que é desconectado do contexto sócio-histórico e cultural. Nesse mesmo sentido, Gomes e Oliveira (2005) investigaram as representações do profissional de enfermagem, refletindo a percepção de um trabalhador que é multifuncional. Tais estudos, em geral, contribuem para o entendimento dessas “imagens” construídas pelos estudantes e profissionais, imagens estas que influenciam em suas escolhas e comportamentos.

No que tange ao campo da administração, podem-se destacar alguns estudos que caminham nesse sentido de identificar as percepções e imagens construídas pelos discentes (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2009; GUEDES et al., 2007; FERRAZ et al., 2009). Tomando-se especificamente o caso daqueles que projetam uma identidade profissional pautada pela carreira de administrador, pode-se dizer que as representações que influenciam as escolhas do indivíduo seriam tanto aquelas repassadas por gerações anteriores, ligadas à carreira tradicional, quanto aquelas reconstruídas pelas vivências ligadas à carreira individual. Além disso, operariam também as representações sociais ligadas às organizações modernas, ambientes de trabalho típicos dos administradores. Nesse processo, pode-se dizer que as estratégias desenvolvidas pelos indivíduos para construir suas carreiras profissionais reconstituiriam, por sua vez, as próprias representações sociais sobre a carreira do administrador, guiando as escolhas profissionais das gerações futuras. O confronto entre essas representações ilustraria o que Dubar (2005) apontava como o conflito entre a identidade social almejada e a identidade atribuída externamente, ou seja, as representações anteriores que guiam a escolha profissional *a priori* e as representações reconstruídas ao longo da vida profissional.

## **METODOLOGIA**

Quando ministrava a disciplina “Fundamentos da Administração”, no primeiro período do curso de Administração da UFMG, uma das autoras deste trabalho, decidiu aplicar um exercício que levasse os alunos a projetar sua vida profissional, acadêmica e pessoal para um tempo posterior à conclusão de seu curso graduação, previsto para 2010. Para isso, foi preparada uma “carta”, enviada nominalmente a cada aluno, supostamente escrita pelo diretor de uma grande empresa na qual o(a) aluno(a), à época da carta (datada de 2020), já seria um profissional e

---

---

estaria em fase final de seleção para um importante cargo gerencial. Nessa carta, foi solicitado aos alunos que projetassem sua vida futura, em relação aos seguintes aspectos: trajetória acadêmica; trajetória profissional, envolvimento em projetos de responsabilidade social; avaliação crítica da vida profissional; vida afetiva e familiar; expectativas em relação ao cargo e à empresa na qual se candidatava e razões pelas quais a empresa deveria selecioná-lo.

Ao projetar-se no futuro e relatá-lo como se já fosse passado, esperava-se que os alunos revelassem seus sonhos, expectativas e impressões sobre a carreira do Administrador, além de aspectos associados à própria imagem, confiança e segurança em relação à capacidade de vencer os desafios futuros.

O exercício foi realizado por 92 alunos, dos turnos manhã (44) e da noite (48). Os alunos da manhã tiveram o tempo de aproximadamente 2 horas para realizar a tarefa, na própria sala de aula, e os alunos da noite realizaram o trabalho em casa, devolvendo na aula seguinte. Quanto às normas do texto, exigiu-se apenas que os estudantes escrevessem de maneira dissertativa sobre suas experiências e expectativas, não os obrigando a escrever um número mínimo ou máximo de caracteres.

Diante da primeira leitura dos trabalhos, cujas pretensões iniciais eram bastante modestas, percebeu-se a possibilidade de que uma análise mais criteriosa do mesmo poderia revelar aspectos muito relevantes para aprofundar os conhecimentos acerca do que os alunos pensam, projetam, idealizam e representam para sua vida profissional e pessoal. Como esses alunos estavam apenas iniciando o curso, o pressuposto era o de que grande parte das projeções realizadas por eles seria decorrente de noções concebidas previamente ao seu ingresso na Universidade.

Desta maneira, a pesquisa caracterizou-se pela natureza qualitativa, onde os relatos escritos foram lidos sucessivas vezes e categorizados em função das seguintes variáveis: Pós-graduação, cursos de idiomas, atividades extracurriculares, experiências profissionais, desenvolvimento de projetos sociais, e constituição familiar. Como técnica de análise dos dados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo, definido por Bardin (1977, p.42), como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contém informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental”. Ainda, para Chizotti (2008), a Análise de Conteúdo tem por objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, do conteúdo manifesto ou latente, que existe nos textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual). Visto isso, acredita-se ser este um método apropriado

---

para tentar compreender qual a projeção dos estudantes de Administração sobre o futuro do Administrador.

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: EXPECTATIVAS, REPRESENTAÇÕES E PROJEÇÕES DO ADMINISTRADOR DO FUTURO**

Para a análise das projeções realizadas pelos alunos acerca de sua carreira profissional e pessoal, é importante destacar que se trabalhou com as expectativas destes futuros profissionais, seus sonhos e aspirações. Trata-se, como destacado no referencial teórico deste trabalho, das representações mantidas pelos mesmos acerca dos atributos que configuram um administrador de sucesso.

Embora se tenha partido de visões extremamente particulares, que expressavam as expectativas de cada um, pode-se traçar um quadro de identificação que apresenta muitos pontos comuns. Tal identificação origina-se, provavelmente, do fato de estarem todos no mesmo curso, o que os levou a construir representações comuns sobre o que é ser administrador e ter sucesso nessa profissão. Desta forma, este trabalho não busca a padronização de uma identidade profissional projetada, mas visa interpretar as percepções reveladas e alguns de seus prováveis significados. Com isso, criou-se inicialmente uma síntese (Tabela 1), que visa comparar a projeção dos estudantes dos dois turnos sobre sua identidade futura.

O primeiro ponto projetado pelos alunos foi sobre sua trajetória acadêmica. Em praticamente todos os relatos é ressaltado pelos alunos a importância da continuidade de seu processo de capacitação após a conclusão do curso de graduação. Quase 90% dos alunos da manhã e da noite relataram terem feito (lembrando que eles estão se projetando o futuro e narrando como se os fatos já tivessem ocorrido) cursos de pós-graduação, tanto *lato* como *stricto sensu*.

Torna-se, assim, evidente a representação da exigência de qualificação para a construção de uma carreira de sucesso. Fica claro também nos relatos que todos os alunos almejam cargos de gerência, para os quais seguramente o nível de graduação não seria suficiente. Um aspecto interessante é a confusão revelada pelos alunos em relação ao conteúdo e objetivo dos cursos.

Aos 28 anos, conclui meu Doutorado, e me ingressei no programa de MBA da USP. Lá pude ampliar meus conhecimentos a respeito da temática de Comercio Exterior, e me qualificar para o cargo almejado. (Relato aluno 1, diurno)

**Tabela 1:** Síntese das projeções dos alunos dos dois turnos

	Diurno (44 alunos)	Noturno (48 alunos)
<b>Relatou realizar Pós-Graduação?</b>	(%)	(%)
Sim	88,63	89,58
Não	11,37	10,42
<b>Relatou cursos de idiomas?</b>	(%)	(%)
Sim	63,63	58,33
Não	36,37	41,67
<b>Relatou Ativ. Extracurriculares?</b>	(%)	(%)
Sim	20,45	33,33
Não	79,55	66,64
<b>Relatou experiências profissionais?</b>	(%)	(%)
Sim	95,45	91,66
Não	4,55	8,34
<b>Relatou desenvolver Proj. Sociais?</b>	(%)	(%)
Sim	75	87,5
Não	25	12,5
<b>Relatou estar casado?</b>	(%)	(%)
Sim	59,09	79,16
Não	40,91	20,84
<b>Relatou ter filhos?</b>	(%)	(%)
Sim	43,18	52,08
Não	56,82	47,92

Percebe-se que os alunos não compreendem o direcionamento das formações, apontando percursos pouco comuns ou até mesmo inviáveis como, por exemplo, cursar uma especialização após o doutorado.

Nos relatos escritos aparecem diversos casos de alunos matriculados em dois cursos, um deles seguramente fora da UFMG, pois seu regulamento não permite que o aluno se matricule simultaneamente em dois cursos. Algumas combinações aparecem de forma privilegiada, tais como direito, contabilidade e relações internacionais. Vários alunos acreditam que este é um esforço válido, pois os habilita de forma diferenciada para o mercado de trabalho, mas esta não é uma posição unânime, tal como ressaltou um aluno:

Muitos de meus colegas faziam **dois cursos** ao mesmo tempo, pois acreditavam que o curso de administração era extremamente abrangente e sem nenhuma especificação. Confesso que quase entrei nessa onda, mas refletindo concluí que um curso bem feito vale mais do que dois cursos feitos sem nenhuma qualidade. Acredito que esse foi um fator essencial para chegar onde eu estou. (Relato de aluno 1, noturno)

Aparece também nos relatos dos alunos um valor significativo atribuído ao fato de terem estudado e se formado em uma universidade federal, especialmente a UFMG.

(...) com isso o fato de ter cursado uma universidade de peso (UFMG), me possibilitou ingressar imediatamente em uma grande multinacional, como *trainee*. (Relato de aluno 2, noturno)

A escolha da graduação na UFMG foi a referência da mesma pelo seu respaldo em nível nacional. (Relato aluno 3, noturno)

Acredito que devido às orientações que recebi de meu pai, tive a felicidade de obter uma boa graduação numa federal. (Relato aluno 2, diurno)

No contexto das trajetórias acadêmicas vividas pelos alunos ao longo de sua permanência na Universidade, poucos alunos relataram envolvimento em atividades extracurriculares. Surpreendentemente, os alunos da noite (33,33%), cujo tempo é supostamente mais escasso, mostraram-se idealmente mais envolvidos com atividades extracurriculares, do que os do curso diurno (20,45%). Ressalta-se que historicamente na UFMG os estudantes do curso noturno de Administração, em sua maioria possuem o perfil de terem idade mais avançada, e conciliarem o trabalho com os estudos na universidade. Entretanto, entre os que destacaram este tipo de participação, a maior parte refere-se às atividades na Empresa Júnior, que é vista pelos alunos como a oportunidade de, ainda durante o curso, entrar em contato com a prática profissional. Outra atividade mencionada foi a de extensão; entretanto, isso raramente apareceu nos relatos. Vale observar que não foi mencionada nenhuma atividade relacionada às questões de participação no Movimento Estudantil.

Outro aspecto relacionado à capacitação refere-se ao domínio de idiomas, que aparece como um ponto recorrente nos relatos dos alunos, diurno (63,64%) e noturno (58,33%). Esta preocupação com a especialização em idiomas apresenta-se, em alguns casos, de forma até um pouco excessiva. Alguns alunos relataram, por exemplo, o domínio de mais de cinco idiomas, com destaque para o inglês:

Durante a graduação tive a oportunidade de realizar um intercâmbio na Inglaterra e na França. Atualmente estou estudando, mandarim e alemão. (Relato aluno 3, diurno)

Possuo o domínio de cinco idiomas: Francês, Inglês, Espanhol, Português e Italiano. (Relato aluno 4, diurno)

---

Um ponto observado é a menção frequente dos alunos à realização de cursos de pós-graduação na *Harvard Business School* ou *Harvard University*:

(...) após me graduar realizei uma pós-graduação na Escola de Harvard. Lá pude desenvolver minhas habilidades no idioma inglês, e me aperfeiçoar na área de finanças. (Relato aluno 4, noturno)

(...) durante a graduação, pelo programa de intercambio universitário pude realizar dois períodos do meu curso na Universidade de Harvard Business School. (Relato, aluno 5, noturno)

Importante aqui é o destaque dado pelos alunos à realização de intercâmbios durante o período da graduação: muitos deles relatam ter vivido essa experiência. É interessante destacar que a representação dos alunos em relação a uma experiência no exterior é recorrente nos depoimentos e aparece sob várias formas: realização de cursos de pós-graduação, intercâmbio ou trabalho em uma empresa multinacional. Tais vivências são claramente associadas a possibilidades de amadurecimento, abertura de oportunidades e aumento das possibilidades de competir no mercado de trabalho.

Em relação à trajetória profissional, mais de 90% dos estudantes das duas turmas relataram este item. Observa-se aqui a predominância de certas empresas nas quais os alunos mencionaram já terem trabalhado, como por exemplo, a Vale, a Petrobrás e outras grandes organizações. Isto revela que, para os alunos, essas empresas representariam um sonho a ser buscado.

Trabalhei três anos no setor Administrativo da Petrobras. (Relato aluno 5, diurno)

(...) durante meu estágio na Vale, pude gerenciar projetos na Área de Marketing. (relato aluno 6, noturno)

(...) fui responsável pelo setor de implantação do BSC numa das filiais da Siemens no sul do país. (relato aluno 6, diurno)

Nos casos em que é feita menção específica a uma empresa, foram sempre citadas as de grande porte, conhecidas na sociedade, onde ser um funcionário possui um valor simbólico significativo, marcado pelo *status*, pelo privilégio e pela competência, pois os processos seletivos dessas organizações são geralmente muito concorridos.

Ainda nesta perspectiva, percebe-se a representação bastante segura ou equivocada em relação à sua posição no mercado de trabalho,

---

pois, frequentemente, relataram que eles escolheram trabalhar numa determinada empresa e que, inclusive, se viram diante de diversas propostas de trabalho, tendo optado geralmente pela empresa maior, mais conhecida e supostamente ofertante da melhor proposta de carreira.

Quando me graduei recebi o convite para trabalhar em três multinacionais. Minha escolha foi para ir a Ásia, pelo interesse em conhecer uma nova cultura, e me qualificar no idioma chinês. (Relato aluno 7, diurno)

(...) a graduação me possibilitou ser selecionado em dois *trainees* de significância no país. Naquele período optei pela empresa Vale. (Relato aluno 8 diurno)

Por estar trabalhando no setor de finanças da Petrobras, tive a oportunidade de ir para a Shell, escolhi depois esta empresa, por sua concepção de responsabilidade social, e seu valor ético, com quem compartilho. (Relato aluno 7 noturno)

Tal percepção pode ser resultante tanto de um entendimento de que o nível dos mesmos é superior em função de uma formação diferenciada, mas também pode revelar uma visão arrogante ou ingênua do mercado de trabalho.

Sobre a vida pessoal projetada pelos estudantes, destaca-se a relação que eles manteriam com suas famílias. Em inúmeros momentos, os alunos, projetando o futuro, reconhecem o quanto foram ausentes e displicentes em relação à vida familiar e adotam o discurso de que o gerente ou diretor bem sucedido é aquele que se dedica integralmente ao trabalho. A centralidade do trabalho associada ao excesso da carga horária pode ser claramente observada no trecho abaixo. O estudante relata de forma verossímil a realidade de muitos dos executivos modernos e a reproduz na sua projeção do futuro.

Minha família acha que eu deveria fazer mais viagens durante as férias. Mas que férias? Todo o tempo (eu) recebo telefonemas do meu superior exigindo explicações para uma determinada falha no processo produtivo, ou para emitir um relatório, ou para mais uma enfadonha reunião. Namorada, nunca tive. E meus amigos... Esses sim são amigos, pois aguentar o meu telefone tocar o tempo todo a cada programa que fazemos é uma verdadeira prova de amizade. Infelizmente, tenho um pouco de dificuldade de separar trabalho de vida social. Talvez fosse necessário impor certos limites ao constante assédio dos meus chefes. Falta de coragem? De iniciativa? Ou seria apenas o medo de perder o emprego? (Relato aluno 8, noturno)



---

A maioria dos alunos se projeta casada, diurno (59,09%) e noturno (79,16%), com filhos, diurno (43,18), noturno (52,08), e com uma estrutura familiar sólida e tradicional. Quase todos relataram serem casados com seu/sua namorado(a) atual e que vivem um casamento feliz, tendo no seu/sua companheiro um grande incentivador, compreensivo e presente.

Minha atual companheira foi minha namorada que conheci na faculdade, e me apoia em minhas decisões profissionais. (Relato aluno 9, noturno)

Uma grande dificuldade foi conciliar meu namoro à distância, quando me formei e comecei a trabalhar no exterior. Mas tive a compreensão de minha esposa, e hoje somos muito felizes. (Relato aluno 9, diurno)

Alguns demonstraram talvez um pouco mais de realismo e revelaram que, no ano (2020) em que estariam escrevendo esse depoimento, já teriam passado por decepções afetivas, alguns divórcios e que buscavam novos relacionamentos.

(...) das minhas maiores dificuldades foi decidir quando romper com meu casamento. Hoje, me sinto mais maduro e preparado para conciliar minha carreira profissional com a vida afetiva. (Relato aluno 10, diurno)

As mulheres relataram ter encontrado em seus maridos grandes incentivadores, compreensivos em relação às suas ausências domésticas em virtude do trabalho, capazes de dividir as responsabilidades com os filhos e com as tarefas domésticas. Interessante o relato de uma aluna, que se coloca numa posição de provedora da família, enquanto o marido desempenha uma profissão mais modesta (não revelada), ganha menos que ela e assumiu mais os cuidados com os filhos e as tarefas domésticas.

Na minha vida profissional, tive a felicidade de contar com o apoio de meu marido, quem não só me apoia como também cuida dos filhos nos momentos que estou no trabalho. (Relato aluno 11, diurno)

Entre as descrições relativas à família, algumas palavras-chave se destacam - apoio e estabilidade -, refletindo o significado dessa instituição na vida destas pessoas.

(...) o apoio que tive de minha mulher possibilitou, nos momentos de ausência, criar uma família linda, e me incentivar nas adversidades. (Relato aluno 10, noturno)

(...) a estabilidade que consegui hoje, foi possível pela compreensão e pelo suporte fornecido pela minha parceira. (Relato aluno 12, diurno)

Estas palavras são utilizadas, inclusive, para reafirmar a importância da instituição frente ao excesso de trabalho. Como era de se esperar, ao apresentarem suas expectativas em relação ao futuro, os alunos idealizam famílias felizes, em que o casal é bem sucedido e a condição financeira é bastante favorável. Essa idealização fica clara em expressões como “família linda” e “é o meu suporte”. Associado a isso, verificou-se que a maior parte dos alunos buscou ressaltar o quanto essa harmonia familiar seria interessante para a empresa.

Observa-se que, nas redações das alunas, a relação família e trabalho reflete, inclusive, as problemáticas de gênero.

Uma das maiores dificuldades que enfrentei, foi quando tive que decidir entre o casamento ou a vida profissional. Meu emprego de diretoria de Marketing exigia de mim muitas viagens, o que impossibilitou a concretização de meu casamento. (Relato aluno 11, noturno)

Tive problemas em conseguir ser flexível naquela fase da vida. Tinha de cuidar de minha família e conciliar com meu trabalho. O cargo de gestora de relações internacionais era muito puxado, a ponto de pensar até em abdicar do cargo para cuidar da família. Passávamos por um momento, em que meu esposo encontrava-se em ascensão na empresa, e via ali a realização do seu sonho. (Relato aluno, 1 diurno)

Elas ressaltam a posição de apoiadora dos companheiros, no sentido de compreenderem a importância do trabalho e o tempo dedicado ao mesmo. As mulheres, que no momento da pesquisa ainda não estão casadas, relatam expectativas de encontrarem companheiros que entendam e apoiem suas profissões. Isso revela que essa posição não é tida como “normal”, mas como uma qualidade de seus companheiros.

Quanto às experiências com projetos de responsabilidade social, percebe-se que a maioria dos estudantes abordou desenvolver algum tipo de atividade, diurno (75%), noturno (87,5%). Entretanto, quanto às atividades relatadas dessa natureza, estas se limitavam em sua maior parte, a ações de cunho assistencialista, como a participação em ONG's, doações para instituições carentes, e campanhas para arrecadação de donativos.

Ao final do exercício, foi solicitado aos alunos que defendessem o motivo pelo qual eles deveriam ser selecionados para o cargo oferecido.

---

---

Destaca-se aqui o recurso à enumeração das características que eles julgavam ser mais relevantes para a decisão do selecionador:

(...) diante disso, o fato de ter me formado num grande centro universitário, dominar três idiomas, e possuir habilidades empreendedoras exigidas pela companhia, acredito estar capacitado para exercer o cargo. (Relato aluno, 13 diurno).

Minha história de vida relata as decisões a que me submeti. Me orgulho do desejo e de me sentir feliz, com a vontade de acordar diariamente representando uma companhia com quem compartilho dos ideais e valores. (Relato aluno, 12 noturno)

(...) vejo uma proximidade da exigência do cargo com o meu perfil. Os MBA's que realizei nos Estados Unidos e na Inglaterra, me qualificam para gerenciar a função exigida. (Relato aluno 14, diurno)

O apoio que tenho da minha família me possibilitou estar bem sucedido, e conseguir dedicar exclusivamente as minhas tarefas. (Relato aluno 13, noturno)

Suas habilidades e competências apareceram de forma frequente, além de promessas de dedicação e comprometimento com a empresa. Um argumento também recorrente foi o de que havia uma identificação entre os valores e princípios do profissional com os da empresa, discurso este bastante disseminado atualmente como um fator de sucesso para as organizações. Outro aspecto interessante foi a menção que alguns alunos fizeram neste momento à família, de forma a demonstrarem que esta apoiava a decisão do profissional no sentido de se candidatar para a vaga oferecida, pois esta também se identificava com seus valores e princípios.

É interessante destacar que, como explicitado nos resultados, alguns alunos se colocaram como extremamente preparados e, por isso, são eles que escolhem as empresas em que vão trabalhar. Sendo assim, estes levaram em conta uma série de aspectos para realizarem esta escolha e ressaltaram algumas características, tais como ética, posição consolidada no mercado, imagem da empresa e responsabilidade social. Estas características são efetivamente enfatizadas pelo discurso corporativo atual. A questão da identificação com os valores e princípios da empresa também é utilizada, pela maior parte dos alunos, para justificar sua opção de se candidatar à vaga. Ao expressar suas expectativas em relação ao novo trabalho, os alunos utilizam palavras como felicidade e sucesso para definir como será a relação deles com a empresa.

---

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O SUPER ADMINISTRADOR

A análise dos diversos pontos abordados neste trabalho permite a visualização do que seria o administrador contemporâneo para os estudantes pesquisados, o que de certa forma revela como a representação da carreira do administrador tem sido (re)construída socialmente. Pôde-se perceber que os estudantes possuem uma representação em certa medida comum em relação às demandas empresariais, ou seja, os argumentos foram semelhantes e eles descreveram suas escolhas profissionais baseados em percepções compartilhadas. Fundamentado nos resultados da pesquisa, o perfil almejado de carreira e de identidade profissional pelos estudantes é de um administrador super qualificado, com família harmoniosa, porém deixada um pouco de lado e com passagem por várias grandes empresas – trajetória esta delineada pela possibilidade de se escolher o emprego. Os estudantes tornar-se-iam *super administradores*. Nesta representação, alguns pontos são, de certa forma, preocupantes, na medida em que indicam uma visão distorcida da realidade e que tendem a reproduzir situações e vivências que são prejudiciais, como o excesso de trabalho e o *stress*, e a ausência de tempo com a família, por exemplo.

A representação do *super administrador* se torna evidente desde o início da apresentação dos resultados da pesquisa, quando os estudantes listam a série de cursos de formação e qualificação que fariam após a graduação em Administração. Neste ponto, revelou-se a confusão em relação aos caminhos a se seguir numa carreira acadêmica (conforme exemplificado, cursar uma especialização após o doutorado). Embora essa confusão possa ser explicada pelo nível incipiente de formação dos sujeitos pesquisados, revela-se também um papel importante a ser exercido pela coordenação do curso, no sentido de esclarecer essas possibilidades. A escolha do caminho a ser seguido é um ponto importante do planejamento da carreira, permite a melhor preparação do aluno e pode aumentar as chances de que ele alcance seus objetivos. Essa constitui uma questão da qual a universidade não pode se eximir.

Outra questão revelada sobre a representação do administrador é a de que esse profissional pode precisar cursar, além da Administração, outro curso de graduação. Essa visão permite pelo menos duas interpretações. Por um lado, ela reflete a ideia de que uma única graduação já não é mais suficiente para se alcançar uma boa posição no mercado de trabalho. Isso tem feito com que os estudantes optem por cursar duas graduações – o que nem sempre significa que o aluno possa conduzir satisfatoriamente dois cursos ao mesmo tempo. Por outro lado, mais do que polemizar sobre a relevância ou não de se fazer dois cursos,

---

---

aparece aqui um aspecto interessante sobre a representação que os próprios estudantes mantêm a respeito do curso de Administração. Segundo eles, seria um curso de tal forma abrangente, que justificaria a decisão de cursar outra graduação, de preferência mais técnica e específica. Tal representação pode ser resultante da amplitude das temáticas abordadas no curso, de uma visão equivocada da profissão ou mesmo de uma falta de clareza sobre em que consiste, exatamente, o trabalho do administrador.

A relevância dada ao renome da instituição de ensino também é um componente a ser destacado na representação do perfil ideal do administrador. Vários dos estudantes pesquisados relatam que, nos processos seletivos a que se submeteram, a origem de sua graduação lhes concedeu um diferencial competitivo maior. Isso reflete uma imagem socialmente construída da qualidade de ensino praticada nas universidades federais e da constatação de certo privilégio em estudar nessas instituições. De forma geral, a sociedade reconhece que o aluno que ingressa nas universidades federais possui um diferencial, pois participou de um processo seletivo extremamente competitivo. Analogamente, muitos estudantes citaram a passagem por empresas de renome, indicando também que foram capazes de se empregar em organizações de grande porte em que a seleção de funcionários também seria exigente.

Ainda sobre a representação do perfil do *super administrador*, destaca-se a recorrência de relatos que citam o domínio de vários idiomas. Essa questão incita reflexões, pois embora a exigência de domínio de idiomas já seja internalizada por todos como necessária, deve-se considerar que ela pode gerar certa ansiedade nos indivíduos que projetam situações quase sobre-humanas (conforme exemplificado, o domínio de mais de cinco idiomas). Este é um aspecto preocupante na medida em que isso já se mostra presente na projeção do futuro destes estudantes, ou seja, são ações que estão claras para eles como indispensáveis, mas que, ao mesmo tempo, se não realizadas, podem significar para o indivíduo incompetência ou incapacidade – quando se poderia falar mais em uma projeção superestimada.

A questão do renome das instituições à qual o estudante se vincula (ou gostaria de se vincular) e a questão do domínio de idiomas reaparecem quando os estudantes citam com frequência terem realizado cursos em *Harvard*, ou terem vivido algum tipo de experiência no exterior. O prestígio de instituições estrangeiras certamente faz com que os alunos projetem estudar ou trabalhar fora, o que é percebido como uma

---

ação que lhes traria prestígio, distinção e aumentaria suas chances de obter um cargo importante numa grande organização internacional. Nesse sentido, a vinculação da identidade profissional a uma instituição de prestígio ou à vivência no exterior seria uma estratégia identitária que busca maior valorização e aceitação do indivíduo no mercado de trabalho.

Em relação à menção de atividades extracurriculares, chama-se a atenção para a escassez de atividades que seriam desenvolvidas dentro da universidade, principalmente, relacionadas à pesquisa e à extensão. Mais agravante é o fato de que nenhum dos estudantes citou o engajamento em movimentos estudantis. Embora efetivamente se possa argumentar que, no primeiro período, os alunos pouco conhecem sobre essas possibilidades, novamente aparece a importância de a universidade divulgar as oportunidades existentes, pois provavelmente muitos alunos não as projetam em suas trajetórias por desconhecê-las. Outra hipótese, mais pessimista, seria a percepção de que atividades desenvolvidas dentro da universidade não teriam valor para a formação do administrador ou não seriam do interesse dos empregadores.

Indo além da questão da formação profissional, outro aspecto importante relacionado à representação do administrador é seu relacionamento familiar. Por meio dos relatos, foi possível perceber o compartilhamento da representação de que o sucesso profissional é alcançado em detrimento da família. Nesse sentido, o trabalho ocuparia uma posição central na vida dos futuros administradores, o que foi reconhecido e lamentado por eles mesmo antes de iniciarem sua vida profissional. Isso não apenas indica uma prematura aceitação do que poderá de fato ocorrer, como também expressa o dilema que provavelmente será vivido por eles e o sofrimento inerente a este. Dessa forma, revela-se um conformismo com o preço a ser pago pela posição ocupada. Tal realidade é representada como inexorável.

Em contrapartida, apesar do tempo reduzido com a família, o administrador representado pelos estudantes concebe a família como provedora do suporte necessário ao trabalho e como a idealização da felicidade. Verifica-se uma ligação estreita entre família e sucesso: a harmonia familiar seria importante para se obter sucesso profissional. Trata-se de algo já reconhecido pelas empresas, uma vez que muitas delas até desenvolvem programas que buscam trazer a família para dentro da organização, como forma de envolver mais intensamente o trabalhador. Observa-se, portanto, uma representação compartilhada pelos estudantes que estaria bastante próxima às práticas efetivamente observadas no mercado de trabalho atual.

---

---

Outro indício de que a esfera do trabalho estaria intimamente atrelada à esfera familiar, na vida projetada do administrador, foi o fato de que alguns estudantes, ao defenderem o motivo pelo qual eles deveriam ser selecionados para o cargo almejado, mencionaram o apoio da família no momento da candidatura ao cargo. Ao fazer isto, o aluno de certa forma sustentou a visão de dedicação total à empresa, incluindo até mesmo a sua família, como aquela que legitima e confirma a sua escolha.

Ainda sobre o aspecto familiar, destaca-se a representação das mulheres sobre sua identidade profissional futura. Embora se assemelhem aos homens ao se projetarem como administradoras superqualificadas, elas conferem grande importância à compreensão de seus companheiros pela falta de tempo para as atividades familiares. Neste ponto, percebe-se presente a representação social acerca da mulher que assume a responsabilidade pelos trabalhos domésticos. Nesse sentido, a representação da administradora seria de uma mulher com múltipla jornada de trabalho, pois ela precisaria assumir, além do seu trabalho nas organizações, as atividades no lar, cultural e historicamente destinadas a ela.

Por fim, ao se analisar os relatos sobre as experiências com projetos de responsabilidade social, nota-se a concentração em atividades assistenciais. Percebe-se ser este o entendimento de participação social dos futuros administradores, o que denota uma compreensão bastante restrita do papel tanto do administrador como de um cidadão consciente. Mais uma vez, o papel da universidade se destaca como agente determinante para a construção de uma visão mais ampla do papel do profissional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi apreender, por meio de um exercício projetivo aplicado em duas turmas de estudantes de Administração, como a representação social do administrador – construída e reconstruída socialmente – influencia a visão de estudantes de períodos iniciais do curso sobre aspectos como carreira e sucesso, considerando que estes também serão responsáveis por esse processo de (re)construção com base em suas vivências. Os resultados demonstram uma imagem positiva em relação à profissão, bem como às possibilidades de atuação no mercado de trabalho. Os estudantes revelaram a percepção do administrador como a de um “super profissional”, o qual deve possuir uma série de

---

competências e habilidades. Tal percepção faz com que os estudantes se projetem como pessoas com alta capacitação, sendo estas apresentadas como elementos indispensáveis para a ocupação de cargos de alto nível hierárquico.

Como consequência da assunção deste “super profissional”, outras esferas da vida, como a familiar, por exemplo, são claramente deixadas em segundo plano. Os alunos, ao se projetarem, assumem a falta de tempo e prejuízos nas relações com as pessoas próximas, discurso este muito comum entre os executivos modernos. Ao assumirem isso para o futuro, de certa forma estão encarando tal realidade como aceitável e até mesmo necessária, reduzindo os espaços para questionamentos. Apesar da limitação da pesquisa, de já restringir o estudante a projetar seu futuro dentro de uma grande empresa (e induzi-lo a dissertar sobre a lógica do mercado), independentemente deste viés, parece existir uma tendência à reprodução do padrão do executivo atual. Em relato de algum dos estudantes, encontram-se experiências ou interesses para as atividades de docência ou de pesquisa. É interessante destacar que essa visão tem uma série de implicações, uma vez que os alunos dificilmente vislumbram outras formas de atuação no mercado, como por exemplo, em ONG’s, cooperativas, esfera pública, entre outras. Outra limitação do questionário foi inculcar nos estudantes relatos sobre responsabilidade social, visto que, com base nestas duas turmas, a maioria (diurno – 75%, noturno – 87,5%) mostrou-se preocupada com essa questão. Com isso, questiona-se: não seria, pois, a “preocupação”, apenas uma jogada de *marketing* pessoal, ou mesmo um pré-requisito para se gabaritar num processo seletivo? Nas palavras de Dubar (2005, p. 149), não seriam “estratégias pessoais e de apresentações de si”, enquanto formas de se projetar uma imagem que contribua para o alcance de objetivos profissionais?

Apesar disto, pode-se concluir que as representações sociais predominantes da carreira de um administrador entre os pesquisados estão relacionadas a um profissional de sucesso, atuante em grandes empresas, capaz de gerir sua própria carreira, cada vez mais especializado e que utiliza a formação profissional como estratégia pessoal de apresentação aos empregadores. Nesse sentido, observam-se elementos da representação tradicional de carreira do administrador, como o trabalho em grandes organizações, bem como os elementos da representação de um novo modelo de carreira, centrado no indivíduo e em sua trajetória pelas várias organizações. A combinação de elementos tradicionais e modernos culmina na representação do “super profissional”, que sabe lidar com ambiguidades, que contribui para a empresa e ao mesmo tempo

---



---

para seu sucesso profissional e que aceita a perda de relacionamentos pessoais em prol da carreira.

Desta maneira, para o campo de Ensino e Pesquisa em Administração, analisar tais perspectivas contribui para a reflexão acerca de qual é a concepção dos estudantes de Administração sobre o papel do administrador, as suas expectativas em relação ao curso e ao mercado de trabalho, e principalmente, para refletir sobre qual deve ser o papel da universidade na construção desta representação social do administrador e que administrador se pretende formar?

Visto que a universidade exerce grande influência sobre o aluno, na medida em que, por meio do seu projeto político-pedagógico, pode contribuir para a formação do administrador padrão, demandado pelo mercado, ou então abrir para o aluno novas possibilidades que, inclusive, possam mudar essa imagem criada do “super profissional”. Conforme salientado por Dubar (2005), na atualidade, seria rara a permanência da primeira identidade profissional do indivíduo ao longo de sua vida, pois em um cenário de constantes modificações em âmbito econômico e em políticas de gestão de pessoas, os indivíduos se tornariam mais abertos a mudanças de trajetória e a mudanças na identidade profissional almejada. Entende-se aqui que tal abertura a adaptações identitárias pode ser positiva, no sentido de situarem os jovens em frequentes momentos de reflexão sobre o futuro de suas carreiras e de suas próprias trajetórias de vida. Poderia, portanto, estar sendo aberto um caminho para as universidades atuarem não apenas como formadoras de profissionais, mas de indivíduos integrais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; PELOGIO, E.A.; ALEXANDRE, M.L.; CARDOSO, M.F.; LEITE, Y.V.P. Com a palavra os Alunos de Administração: Uma Escuta ao Discurso Discente sobre Universidade, Curso, Administração e Administrador. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnEPQ, 2., Curitiba, 2009. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2009.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. São Paulo: FGV, 2000.

- CAVEDON, N. R. As representações sociais nas organizações. In: CAVEDON, N. R. *Antropoliga para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003, p. 101-140.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade (I e II)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 2008.
- DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.
- FERRAZ, D. L. S.; GARAY, A.B.S.; BARBOSA, R.N.; SANTOS, F.S. “O que é coisa de RH?” As Representações Sociais dos Alunos de Graduação em Administração sobre a Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 33., São Paulo, 2009. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.
- FRANCO, M. L. P. B.; NOVAES, G. T. F. Os jovens do ensino médio e suas representações sociais. *Cadernos de Pesquisa*, n.112, p. 167-183, 2001.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GOFFMAN, E. *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1975.
- GOMES, A. M. T.; OLIVEIRA, D. C. A auto e heteroimagem profissional do enfermeiro em saúde pública: um estudo de representações sociais. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 13, n. 6, p. 1011-1018, 2005.
- GUEDES, M. G. C. V.; MATOS, F.R.N.; DINIZ, G.C.V.; VIEIRA FILHO, L.C. As Representações Sociais dos Discentes acerca da Formação que Possibilitam os Cursos Superiores Sequenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnEPQ, 1., Recife, 2007. *Anais...* Recife: Anpad, 2007.
-

---

JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e Representações Sociais. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Psicologia Social: textos em Representações Sociais*. Petrópolis: Vozes, 2003.

LEITE-DA-SILVA, A. R. *As práticas sociais e o “fazer estratégias”*. Um estudo dos comerciantes de hortifrútícolas no Mercado da Vila Rubim. Belo Horizonte, 2007. Tese (Doutorado em Administração) –Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, .

LIMA, S. M. M.; HOPFER, K. R.; LIMA-SOUZA, J. E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, p.1-20, 2004.

MEAD, G. H. Emergence and identity (1932). *Emergence: Complexity & Organization*, v. 9, n. 3, p. 75-96, 2007.

MINAYO, M.C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). *Textos em representações sociais*. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 89-111.

MOSCOVICI, S. *A Representação Social da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.

PAREDES, E. C.; PECORA, A. R. Questionando o futuro: representações sociais de jovens estudantes. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 6, n.1, p. 49-65, 2004.

PRAÇA, K. B. P; NOVAES, H. G. V. A representação social do trabalho do psicólogo. *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, v. 24, n.2, p. 32-47, 2004.

ROUQUETTE, M. L. Representações e Práticas Sociais: alguns elementos teóricos. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. de. (Org.). *Estudos Interdisciplinares em Representação Social*. Goiânia: Cultura e Qualidade, 1998.

## **DADOS DOS AUTORES**

**JANETE LARA DE OLIVEIRA** (janetelara@face.ufmg.br)

Doutora em Administração pela CEPEAD/FACE/UFMG

Instituição de vinculação: Departamento de Ciências Administrativas e Programa de Pós-graduação em Administração CEPEAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Empresas Familiares; Governança; Ensino e Pesquisa em Administração.

**RAQUEL DE OLIVEIRA BARRETO** (admraquelf@hotmail.com)

Mestranda em Administração pela CEPEAD/UFMG

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais.

**MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA** (mariana.mayumi@ufv.br)

Mestre em Administração pela CEPEAD/UFMG

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Viçosa

Viçosa/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais; Indústria Cultural e Análise do Discurso.

**DANIEL CALBINO** (dcalbino@yahoo.com.br)

Doutorando em Administração pela CEPEAD/UFMG

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte/MG – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estudos Organizacionais.

**Recebido em: 09/08/2010 • Aprovado em: 19/05/2011**