
UM *CLICK* NA CIDADE: A LOCALIDADE COMO PONTO DE PARTIDA PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS
JACQUELAINE FLORINDO BORGES
LAILA SANTANA GOMES
MAÍRA CINQUINI JUNQUEIRA
UFU

RESUMO

A atuação dos administradores nas organizações contemporâneas é alvo de questionamentos e, sobretudo, de críticas quanto ao “que”, “onde” e “como” esses profissionais aprendem. Os vários escândalos corporativos, noticiados pela imprensa nos últimos tempos direcionam algumas questões para aqueles que atuam na educação em Administração. Aos docentes, uma questão exige uma resposta: como conciliar a “visão crítica”, necessária para a emancipação do indivíduo, com o pragmatismo próprio do campo de atuação do administrador? Os conceitos apreendidos sobre o que é a administração, a organização e o papel do administrador, funcionam como lentes que levarão cada administrador a posicionar-se diante das diversas situações que a profissão lhe apresenta. Neste trabalho, explora-se uma experiência realizada com estudantes de Administração, cujo objetivo foi conciliar os fundamentos da pedagogia crítica e a educação em administração. Trata-se de um estudo exploratório em que é utilizado o resultado de uma atividade realizada pelos estudantes e seus depoimentos como fonte de pesquisa. Inicia-se apresentando as direções tomadas a respeito da formação do administrador e, em seguida, os conceitos centrais da pedagogia crítica e da teoria das representações sociais. Descreve-se então, o desenvolvimento da atividade, as técnicas utilizadas e as dificuldades encontradas no desenvolvimento do estudo. Os resultados mostram o que os estudantes fazem diante das situações paradoxais presentes na realidade social e organizacional.

Palavras-chave: ensino de administração, pedagogia crítica, representação social.

ABSTRACT

The performance of managers in contemporary organizations is the subject of questioning and, rather, criticism of the "which", "where" and "how" these professionals learn. The various corporate scandals address some issues for those working in education in Administration. For teachers, one question requires an answer: how to reconcile the "critical vision", necessary for the emancipation of the individual, with the pragmatism itself from the actions of the administrator? The concepts of what is management, organization and the role of administrator, will be as lenses that each manager to position itself ahead of the various situations that the profession presents. In this work we explore an experiment conducted with students of Administration, whose goal was to reconcile the fundamentals of critical pedagogy and education in administration. This is an exploratory study in which we use the result of an activity made by students and the reports of the same as source. We started giving the directions taken concerning the formation of the administrator, and then the concepts underpinning critical pedagogy and the social representations theory. We present, then, the development of activity, the techniques used, and the difficulties encountered in the development in the study. The results show what students do when confronting paradoxical situations which exists in social and organizational reality.

Keywords: management learning, critical pedagogy, social representations.

INTRODUÇÃO

A relevância que as organizações adquiriram na sociedade, como provedoras de bens e ou serviços, acabou por apontá-las como grandes consumidoras de recursos e, conseqüentemente, geradoras de problemas sociais e ambientais, bem como causadoras de seu agravamento. Os escândalos corporativos (ADLER, 2002; ZAHRA; PRIEM; RASHEED, 2005) que emergiram em âmbito global, no final do século XX, contribuíram para que o retrato delineado revelasse a "face repugnante" das organizações. Nesse contexto, estudos sobre a formação do administrador tomaram vulto, fomentando o surgimento de diversas pesquisas que imprimiram um novo contorno às discussões sobre a atuação do administrador na sociedade contemporânea.

Neste artigo examina-se a questão: "como conciliar a visão crítica, necessária para a emancipação do indivíduo, com o pragmatismo próprio do campo de atuação do administrador?". Considera-se que é a partir dos

conceitos discutidos no decorrer do curso de graduação e das ferramentas apreendidas que os estudantes orientam a sua prática profissional. Esses conceitos e ferramentas formam a base para a construção do sentido do que é a administração, a organização e o papel do administrador. Essas representações, por sua vez, funcionam como lentes que levarão cada administrador a assumir um posicionamento diante das diversas situações que a profissão lhe apresenta.

Este trabalho explora uma experiência realizada com estudantes de Administração, cujo objetivo principal foi conciliar os fundamentos da pedagogia crítica e a educação em administração. Inicialmente, o trabalho tece considerações sobre questões importantes acerca da formação do administrador e sua atuação da sociedade contemporânea. Em seguida, são apresentadas as ideias que dão sustentação à pedagogia crítica, os desafios e as suas possibilidades no ensino de administração. Com a finalidade de esclarecer o modo como a atividade foi fundamentada, foi inserida uma breve discussão acerca do processo de representação social. Descreve-se, então, o desenvolvimento da atividade, as técnicas utilizadas, as dificuldades e os facilitadores encontrados, bem como os resultados alcançados com a experiência realizada. Finaliza-se apresentando considerações que iluminam potenciais direções para respostas à questão que enseja o estudo.

A EDUCAÇÃO DO ADMINISTRADOR: “A FAVOR DE QUEM E DE QUE ESTARÁ O SEU ENSINO, CONTRA QUEM, A FAVOR DE QUE, CONTRA QUE?”

A proliferação das escolas de negócios, fato que vem acontecendo em vários países, inclusive no Brasil, é dirigida para a expansão dos resultados financeiros das escolas, e a admissão dos estudantes é feita de forma indiscriminada. Porém, o que Harney (2007) aponta como mais grave, é a oferta de cursos de Administração à distância, o que não acontece com outras profissões. Em virtude desses aspectos, aliados à emergência de uma cultura e linguagem popular na área de negócios, a discussão a respeito da categoria profissional do administrador se alarga, ao mesmo tempo em que enfraquece o papel das escolas de administração no processo de socialização e na construção da identidade do administrador.

Essa discussão não é recente. Motta (1983, p.53) já alertava, no início da década de 1980, que um dos problemas associados à formação do administrador é a “pouca ênfase em análises críticas da realidade”. Para o autor, as escolas de administração “não formam administradores-políticos,

imbuídos de uma visão transformadora da realidade social, em que pese o conteúdo relativamente crítico de alguns programas” (MOTTA, 1983, p.55).

Desse modo, entendemos a possibilidade de uma crise de significado ou, até mesmo, de identidade do administrador, no contexto em que prevalecem os valores produtivistas e consumistas. Mas, uma crise de “desconfiança” nas organizações e, conseqüentemente, naqueles que a administram, provocada pelos escândalos corporativos, ou como chama McLaren *et al* (2004), a *enronização* da vida corporativa, faz com que as escolas de administração percam seu significado mais geral que é, segundo Motta (1983, p.55), "a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente [...]”. O sentido dado pelo autor é que as escolas de administração não podem delimitar as esferas de atuação e oportunidades de trabalho. Mas devem ser flexíveis e diferenciadas o bastante para formar administradores capazes de atuar em diversos tipos de organizações.

Em um cenário caracterizado por mudanças nas relações entre as organizações e a sociedade, novas demandas são colocadas para as organizações, provenientes de empregados, consumidores e das comunidades nas quais as organizações estão inseridas, provocando uma intensificação nas interações entre esses atores. Dessas interações, um emaranhado de conceitos e proposições, emergiu, por exemplo, o conceito de responsabilidade social empresarial. Isso trouxe dificuldades conceituais e metodológicas no que se refere à extensão dessa responsabilidade e à ação das organizações (FREEMAN, 1998).

Os estudos que tiveram por objetivo iluminar essas questões acabaram por esbarrar na necessidade de ampliar a discussão sobre o papel do administrador, sua importância e como suas funções podem atender a demandas por vezes conflitantes. Dessa discussão originaram-se vertentes diferentes quanto ao papel do administrador. Donald e Preston (1995), por exemplo, consideram que as responsabilidades do administrador estão relacionadas ao atendimento das necessidades de todos os *stakeholders* e não apenas dos acionistas. Os argumentos dos defensores dessa vertente levam, por sua vez, a questionamentos acerca dos conteúdos curriculares e extracurriculares necessários à formação do administrador, de modo que esse desempenhe as funções, desenvolva atitudes, estruturas e práticas que constituam a administração dos *stakeholders* (DONALD; PRESTON, 1995) representada pela responsabilidade social empresarial.

As indagações de Freire (1992, p.57) a respeito do papel do educando na educação são fundamentais para a compreensão da natureza política acerca da escolha dos conteúdos e programas de ensino: qual o papel que

cabe aos educandos na organização programática dos conteúdos; qual o papel, em níveis diferentes, daqueles e daquelas que, nas bases, cozinheiras, zeladores, vigias, se acham envolvidos na prática educativa da escola; qual o papel das famílias, das organizações sociais, da comunidade local?

Explorando as questões que dizem respeito à função do administrador e ao uso do processo administrativo e de ferramentas de gestão na administração de organizações, Mintzberg (2007) traz fortes argumentos contra o modelo utilizado para aumentar uma “produtividade que mata”. O autor alerta, então, para a necessidade de as empresas trabalharem como comunidades para chegar à grandeza e as sociedades combinarem necessidades sociais e econômicas para atingirem o equilíbrio.

PEDAGOGIA CRÍTICA NO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES

A pedagogia crítica, inspirada, principalmente, na teoria marxista e, também, nas perspectivas habermasiana, freiriana, feministas e pós-estruturalistas (FENWICK, 2005), coloca, no âmbito da educação em Administração, questões desafiadoras para os educadores. Discute, por exemplo, as situações nas quais são inevitáveis os conflitos de interesse entre as partes, mais crítico, os conceitos de ética e responsabilidade social corporativa em meio às acusações infundáveis do comportamento imoral das corporações.

Currie e Knights (2003), Czarniawska (2003), Samra-Fredericks (2003) afirmam que as transformações necessárias para que impere uma ordem social mais igualitária, pautada na ética e na responsabilidade dos sujeitos quanto à construção da realidade, podem ser alcançadas por uma pedagogia inspirada na autonomia, ao contrário de uma pedagogia reprodutora (FREIRE, 1970), na qual o capital socializa o estudante. Freire (1992, p.44) defende o respeito ao saber popular, ao contexto cultural do estudante na educação, pois, “a localidade dos educandos é o ponto de partida para o conhecimento que eles vão criando do mundo”.

Fenwick (2005) explora, a partir desse contexto, três questões que devem ser consideradas pelos educadores no ensino de administração. Essas questões são cruciais para assegurar aos estudantes uma educação crítico-reflexiva e, ao mesmo tempo, protegê-los de constrangimentos potencialmente causados pela não-conformação entre os interesses dos estudantes e das organizações.

A primeira questão trata do posicionamento do educador crítico, que pode tornar-se uma nova hegemonia, ou, nas palavras de Fenwick (2005),

criar uma “polaridade” entre a crítica acadêmica e a ortodoxia da prática do mundo real, o que pode significar uma reprodução da dominação. A segunda questão, a fragmentação das subjetividades dos estudantes, diz respeito às aspirações daqueles em assumir posições privilegiadas dentro das organizações. A despeito das diferenças entre eles, a maioria dos estudantes de administração deseja ocupar uma posição de administrador, e não engajar-se em denúncias anticorporações que os levariam a se questionarem: “Mas, como, agora, eu posso trabalhar nas corporações contemporâneas?” (FENWICK, 2005, p.35).

Se a subjetividade do indivíduo emerge das práticas e discursos das instituições das quais faz parte, o estudante, que experimenta a pedagogia crítica, pode desenvolver subjetividades híbridas, combinando uma posição de engajamento para a transformação social com os interesses das empresas e seus acionistas. Fenwick (2005) afirma que isso pode levar a uma compartimentalização da moral.

Por fim, as contradições entre as práticas administrativas e o pensamento crítico são, segundo Fenwick (2005), a questão mais crítica, carecendo de mais estudos e respostas para as situações que ocorrem em um contexto de alta competitividade. Neste contexto, as empresas pressionam supervisores a punir aqueles que não agem conforme seus valores e procedimentos. O resultado é que os estudantes que não se deixam dominar pelas noções de estratégia, competência e controle, podem não encontrar uma posição valorizada nas estruturas existentes na sociedade contemporânea.

Sobre essa terceira questão, Cunliffe (2002) mostrou a mesma preocupação ao analisar a necessidade de incorporar a pedagogia crítica no ensino de administração como um caminho em direção a uma formação de profissionais mais críticos e responsáveis, considerando, principalmente, a conexão entre o conhecimento tácito e o explícito.

Cunliffe (2002) traz à tona um aspecto vivenciado nos cursos de administração, cujas implicações são, muitas vezes, conflituosas entre estudantes e professores: a separação entre teoria e prática, reforçada pelos modelos tradicionais de educação, que compreendem a aprendizagem como um processo que ocorre de forma isolada no cérebro do estudante, não considerando, portanto, sua subjetividade.

Polanyi (1969), para quem o conhecimento é sempre pessoal, foi o pioneiro a distinguir as duas dimensões do conhecimento: o tácito e o explícito; Para o autor, o conhecimento não se resume a representações codificadas em livros ou organizadas em teorias. Utilizando-se de uma metáfora, Polanyi (1969) compara o conhecimento explícito, aquele que é

passível de explicitação, como a parte visível de um *iceberg*, enquanto que a parte submersa corresponde à dimensão tácita, aquela que sustenta o explícito.

No entendimento de Polanyi (1969), o homem sabe mais do que pode expressar – conhecimento tácito. Todavia, para o autor, a organização do conhecimento no sistema educacional privilegia o explicitável, quando os conteúdos disciplinares são transmitidos pelos professores e devolvidos pelos estudantes nas provas e atividades. Tal procedimento não possibilita a incorporação efetiva do conhecimento, já que esse não é sentido ou vivenciado pelo sujeito, no seu sentido pleno. O conhecimento tácito, para Polanyi (1983), não se resume ao conhecimento informal, mas, sim, constitui a base para abordar a relação entre os elementos articuláveis e não articuláveis do conhecimento.

A preocupação com o isolamento das disciplinas também está presente no trabalho de Morin (2001), ao explicar que os saberes tradicionais foram submetidos a um processo reducionista, o que levou à perda das noções de multiplicidade e diversidade. Inserindo o conceito de complexidade no âmbito dessa discussão, Morin (2001) define-a como a união entre unidade e multiplicidade, justificada pelo caráter de inseparabilidade dos diferentes elementos que constituem o todo, formando um tecido independente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e o contexto no qual se insere, entre as partes e o todo, entre o todo e as partes entre si. Já a simplificação, de acordo com o autor, está a serviço de uma falsa racionalidade, negligenciando a desordem e as contradições existentes em todos os fenômenos e nas relações entre eles.

A direção apontada pela pedagogia crítica freiriana para a construção de oportunidades dialógicas reflexivas para a aprendizagem (FREIRE, 1992, p.44) é a desmistificação de que a escola “é um local sagrado, onde apenas se estuda e estudar não tem nada que ver com o que se passa no mundo lá fora”. Nesse sentido, os espaços de aprendizagem não se resumem à escola, ao horário programado para as aulas e nem mesmo aos conteúdos programados para serem “depositados” no momento certo, na consideração dos órgãos que se julgam competentes.

A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO DE REPRESENTAÇÃO SOCIAL

A construção do conhecimento ocorre por meio da linguagem que, ao mesmo tempo, leva às representações dos sujeitos sobre as suas experiências,

expectativas, valores e outros fatores contextuais. Desse modo, a realidade social é formada, segundo Moscovici (1976), tanto de forma física como imaginária. A interação entre os sujeitos e a sociedade, de acordo com a teoria das representações sociais, resulta na construção do conhecimento produzido no cotidiano, constituindo-se, em uma modalidade de conhecimento, que Moscovici (1976) chama de consensual. O autor a distingue de outra, a científica, e considera não haver hierarquia entre elas, visto que cada uma tem propósitos diversos. Além disso, o autor argumenta que se o conhecimento consensual ou o senso comum é útil na vida cotidiana, não pode ser considerado errado ou mesmo inválido (MOSCOVICI; MARKOVÁ, 1998).

Moscovici (1976) define representações sociais como o modo que uma sociedade atribui valor a um objeto e seu conteúdo, bem como por que e para que o faz daquele modo. Aceitar essa definição significa concordar que o senso comum é um sistema de pensamento influenciado pela tradição e pela linguagem que sustenta as práticas sociais. É nesse ponto que repousam as críticas mais severas a Moscovici (1976): o determinismo social, a visão passiva de que o indivíduo seja incapaz de quebrar os padrões e modelos que lhe são impostos pela sociedade (VOELKLEIN; HOWARTH, 2005). Outra crítica vem de Bauer e Gaskell (1999), que discordam da distinção entre conhecimento consensual e conhecimento científico, pois, para esses autores, ciência e vida cotidiana são “esferas” nas quais ocorre a produção do conhecimento, que é ciência; o senso comum desempenha papel em ambas as esferas, mas não se constitui em conhecimento.

Os defensores do trabalho de Moscovici (1976), segundo Voelklein e Howarth (2005), respondem que representações são constructos de grupos sociais e comunidades, ou seja, são as representações criadas e confirmadas em processos de comunicação e interações sociais, nos quais os indivíduos participam ativamente. Para Farr (1998), um dos defensores, uma representação é social se está em duas ou mais mentes, nunca em apenas uma. Berger e Luckman (1996) admitem o caráter objetivo e subjetivo da realidade social, para os autores, o indivíduo torna-se membro de uma sociedade, não nasce membro dela. Isso implica na existência de processos de socialização que consistem na interiorização do indivíduo na sociedade, ou seja, na internalização de conteúdos específicos da sociedade na qual nasceu. Ao contrário de Moscovici (1976), os autores defendem uma sociologia do conhecimento que investiga a maneira como a realidade é construída.

A análise da formação de um profissional, no caso deste estudo, o administrador, está no epicentro da teoria das representações sociais, haja

vista que a dinâmica da produção do conhecimento envolve diversos níveis de interação entre o estudante, empresas, mídias, professores, livros acadêmicos, a literatura de negócios e consultores. Se, de um lado, vários autores (CUNLIFFE, 2005; GREY, 2004) consideram as escolas de negócios como *locus* de socialização do administrador; de outro lado encontram-se aqueles que rejeitam tal ideia, justificando que a massificação das escolas de negócios impede que a maioria dos estudantes ocupe a posição de administrador. O que pode acontecer, segundo Harney (2007), é que se tornem administradores de sua própria função, mas serão sempre administrados pelas condições de insegurança do trabalho capitalista que exige, cada vez mais, fidelidade a sua ideologia.

Desse modo, identificar as representações sociais dos futuros administradores sobre situações que envolvem a realidade que os envolve orientará a compreensão de professores e professoras sobre os significados e valores dispensados ao que é administração.

A EXPERIÊNCIA EM CONCILIAR A VISÃO CRÍTICA E O PRAGMATISMO

A experiência aqui explorada ocorreu durante o desenvolvimento do programa de Sociologia do Trabalho, parte integrante do currículo (3º. Período) do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Campus do Pontal. A atividade consistiu em estimular o estudante a refletir, criticamente, acerca das problemáticas sociais da cidade, seus impactos nas organizações, bem como na gestão da cidade.

Trata-se de um estudo exploratório acerca das possibilidades de conciliar a pedagogia crítica no ensino de administração. Como fontes de pesquisa para elaboração do artigo foi utilizada a atividade realizada pelos estudantes, os relatórios e depoimentos feitos durante a apresentação do trabalho.

A turma, composta de 36 estudantes, foi dividida em sete grupos de seis ou cinco componentes cada, não havendo qualquer restrição quanto à escolha dos grupos. Em seguida, foram apresentados os objetivos do trabalho, as informações gerais acerca dos aspectos éticos e legais, e os aspectos técnicos para a entrega e apresentação dos trabalhos para cumprimento das exigências acadêmicas.

Como primeiro passo, foi solicitado aos estudantes que selecionassem a problemática social a ser tomada como objeto de estudo. Em seguida, solicitou-se que o grupo, por meio de uma pesquisa de campo, tomasse conhecimento do objeto estudado, investigando suas causas e

origens, as consequências, as dimensões históricas, políticas e sociais. Na pesquisa de campo, os estudantes deveriam fazer o registro dos dados utilizando-se de fotografias tiradas por eles. Nesse momento, foi esclarecido que não poderiam ser utilizadas fotos tiradas por outros sujeitos ou mesmo outros tipos de ilustrações. Em meio à pesquisa de campo, os estudantes deveriam buscar o conhecimento explícito acerca do assunto, por meio de pesquisa bibliográfica.

Por fim, a atividade considerou o uso de técnica projetiva para identificar as construções ou representações relacionais dos estudantes de administração acerca dos problemas sociais da localidade em que vivem, da administração, da organização e do papel do administrador face às decisões a serem tomadas diante da realidade.

As técnicas projetivas, inicialmente utilizadas na psicologia social (LILIENFELD; WOOD; GARB, 2000), passaram a ser utilizadas amplamente em pesquisas na área de marketing (FRAM; CIBOTTI, 1991; RAMSEY *et al.*, 2004; BODY, 2005) e da educação (CATTERALL; IBBOTSON, 2000) por suas implicações quanto à possibilidade de capturar, como assinalam Ramsey *et al.* (2004), a expressão de pensamentos e sentimentos difíceis de serem acessados por meio de questionários diretos e técnicas objetivas.

Em técnicas projetivas, o indivíduo ou grupo é estimulado, com informações sobre situações, a revelar suas representações as quais serão analisadas pelos pesquisadores. Para reduzir a ambiguidade a que está sujeita a análise, o indivíduo ou grupo provê explicações sobre suas representações. Mesmo assim, Valentine e Evans (1993) alertam quanto à compreensão do que é “racional” e “emocional” nas respostas. Logo, a necessidade de atentar para os mecanismos utilizados pelos pesquisadores na decodificação das respostas, haja vista que é preciso saber como acessá-las, reconhecê-las, interpretá-las e usá-las como uma base para análise.

A técnica projetiva usada no trabalho foi a da construção de um pôster ilustrado com as fotos tiradas pelo grupo. Face às considerações anteriores, sobre os cuidados a serem tomados na análise, solicitou-se aos estudantes que apresentassem oralmente os trabalhos durante o horário das aulas de Sociologia. Os alunos utilizaram o pôster elaborado pelo grupo para explicar a problemática social estudada, bem como os impactos causados e sofridos pelas organizações e pela gestão da cidade.

O registro dos fatos pesquisados foi feito por imagens para documentar as ocorrências reais, a fim de que fosse avaliada a representação que os estudantes têm dos problemas sociais da localidade em que vivem. A técnica utilizada é a da fotografia do autor que, segundo Neiva-Silva e Koller

(2002), centra-se na pessoa que registra a imagem. O objetivo principal da técnica é investigar o modo como cada um percebe e retrata a realidade em que vive. Nesse caso, pretende-se conhecer como os estudantes de administração retratam as problemáticas sociais existentes na cidade de Ituiutaba, e como elas estão relacionadas com as organizações e a gestão da cidade. Cada grupo tirou várias fotos para, em seguida, proceder à seleção das mesmas para a composição do pôster.

UM *CLICK* EM ITUIUTABA: “O PONTO DE PARTIDA PARA O CONHECIMENTO”

A cidade, enquanto um espaço de ensino-aprendizagem, deve ser compreendida como uma estrutura resultante de relações e vínculos que, em sua totalidade, a diferencia de outro contexto. Assim, cada cidade apresenta uma diversidade de instituições, recursos e experiências, o que a torna um objeto de conhecimento complexo, ambíguo e desafiador. É por essas características que, utilizar a cidade como espaço de ensino-aprendizagem em administração permite uma prática educativa crítica, pois, os estudantes, quando compreendem o espaço urbano como um todo complexo, no qual agem diversos agentes sociais, são estimulados a participarem nos espaços públicos de gestão da cidade, contribuindo para a formação de administradores cidadãos atuantes.

Os trabalhos retrataram parte das problemáticas sociais enfrentadas pela sociedade ituiutabana, mas, sem dúvida, deixaram margem para a inclusão de outras não apontadas pelos grupos, em função do limite de tempo e esforço despendido. São apresentadas no Quadro 1, seis problemáticas que foram selecionadas para a realização e apresentação dos trabalhos:

A temática crianças em situação de risco remeteu os estudantes às questões de respeito aos direitos humanos, à importância atribuída ao comportamento moral e ético da população e, sobretudo, ao descaso por parte das autoridades e dos comerciantes. O administrador, como agente de transformação tanto na esfera pública quanto privada, tem responsabilidade quanto aos problemas geradores dessa temática.

Falta de dinheiro ou má gestão pública foi a temática retratada pelos estudantes como absoluto descaso da Prefeitura com a população. Nesse caso, ficou evidente que a administração deve utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz como ferramenta para obter bons resultados.

Quadro 1: Problemáticas sociais selecionadas pelos estudantes

Problemática	Descrição da foto	Relato dos estudantes
Jovens em Condições de Risco	Cinco crianças de uniforme escolar esperando uma condução para irem à escola, em meio a condições precárias.	Crianças enfrentam obstáculos para terem o que lhes é de direito, mesmo que isso implique em um grande empenho diário como, por exemplo, percorrer a pé um longo trajeto até a escola. Dessa forma, agarram esta oportunidade como a única chance de terem uma vida melhor, e isso nos faz dar valor ao que temos, mas que, às vezes, achamos pouco.
	Um estabelecimento com três adultos e uma criança, todos com copos de cerveja na mão.	Notamos o descaso com a lei que proíbe um estabelecimento vender bebidas alcoólicas para menores de dezoito anos. Verificamos também uma total falta de moral e consciência por parte dos comerciantes, que ao invés de ajudar ou aconselhar essa criança, fornece um instrumento que poderá comprometer seu futuro.
Falta de dinheiro ou má administração pública?	Ruas cheias de buracos e calçadas irregulares. Um carro quebrado em um buraco na rua.	Descaso da prefeitura com a população em geral, mas, principalmente com as pessoas portadoras de deficiência física. Notamos que as ruas esburacadas não possuem nenhuma infra-estrutura para a acessibilidade dessas pessoas.
Moradores de Rua	Voluntários na praça, cuidando da higiene dos moradores de rua.	Apesar das pessoas estarem cada vez mais individualistas e egoístas, devido à valorização excessiva de bens materiais, ainda encontramos a solidariedade com o próximo em ações tão humanas que nos chocam, o que não deveria acontecer.
Desemprego	Um senhor ao lado de seu instrumento de trabalho, uma carroça.	O desemprego faz com que as pessoas busquem alternativas de sobrevivência, em trabalhos impróprios e degradantes à condição humana. Assim, essas pessoas se submetem a tarefas inimagináveis por nós, já que, é a única maneira que encontram de sustentarem suas famílias.
Lixo nas margens dos córregos	Lixo nas encostas das matas e nas beiras dos rios.	Para as pessoas que tem informações sobre esse problema, falta o conhecimento e a preocupação com o destino que seu lixo irá tomar, mas falta também a consciência de que o ato particular de poluir, somado a tantos outros, trará consequências gravíssimas para o mundo. Por outro lado, existem pessoas que vivem em situação de extrema de miséria, não tendo acesso à rede de esgoto. Portanto, se elas não têm condições básicas de vida, não podemos esperar que tomem atitudes ecologicamente corretas

Criminalidade	Armas diversas	As armas nos remetem a situações de medo, violência, morte e insegurança, mesmo as que devem ser utilizadas pelos policiais como instrumento de trabalho, pois sabemos que, em muitos casos, essas autoridades as utilizam a serviço do crime e não em combate a ele.
Drogas	Um grupo de dança com camisetas do símbolo da paz.	Em nossa opinião, os grupos que trabalham com a recuperação dos dependentes químicos são muito importantes, mas, mais importante ainda, é o trabalho de prevenção, pois evita que as pessoas entrem em um caminho irreversível.

Fonte: Trabalho dos estudantes.

Já a temática Moradores de Rua foi retratada pelos estudantes de forma paradoxal; ao mesmo tempo em que emergiu a valorização excessiva dos bens materiais, a solidariedade também surgiu para representar o tema. Os motivos pelos quais as pessoas moram nas ruas são atribuídos ao individualismo presente nas relações sociais. Porém, os estudantes perceberam a presença de grupos de pessoas e movimentos que se solidarizam com essa situação procurando amenizá-la, evidenciando a existência de organizações sociais e sua interdependência com outras organizações, preocupados com essa situação.

O desemprego foi representado pelos estudantes como uma situação que leva as pessoas a se submeterem a qualquer tipo de trabalho, mesmo que degrade a condição humana. Essa situação despertou reflexões quanto às demissões em massa, uma prática das grandes empresas, e sua repercussão nos rumos que a sociedade toma.

A temática o lixo nas margens dos córregos foi representada pelos estudantes como uma questão preocupante pelo fato de ser causada pela falta de conhecimento e educação da população acerca das questões ambientais. Os principais motivos estão associados à educação, o que evidencia a necessidade de interdependência das organizações, levando ao questionamento sobre até que ponto as organizações educacionais elaboram seus currículos e organizam suas atividades considerando a ação de outros tipos de organizações, sejam elas industriais ou associações de bairros.

A criminalidade foi representada pelas armas e, novamente, uma situação paradoxal: ao mesmo tempo em que as armas representam o instrumento de trabalho para proteger a população, representam também sua utilização, pelos policiais a favor do crime. Uma sociedade na qual as armas são produzidas por organizações industriais e utilizadas por organizações que têm a finalidade de proteção do cidadão e, ao mesmo tempo, por

organizações criminosas, causou estranheza aos estudantes. Esta constatação, no entanto, os levou à reflexão sobre as finalidades das organizações na sociedade e as relações entre elas.

A última temática, drogas, foi representada pelas possibilidades de evitar o uso de drogas. Para o grupo, é mais importante a prevenção e não o combate às drogas. Assim, as relações entre as organizações e a sociedade devem ser mais estreitas, sendo a prevenção de drogas não só de responsabilidade de associações, mas, também, das organizações e dos órgãos públicos de modo geral. Esta consideração se baseia na ideia de as consequências das drogas são danosas não apenas para a sociedade, mas refletem-se nas empresas e no desenvolvimento sócio-econômico, em geral.

A análise das temáticas selecionadas, das fotos e dos depoimentos dos estudantes revelou as seguintes representações: (1) o administrador é um agente de transformação; (2) as organizações são interdependentes; e (3) a administração é uma ferramenta.

Os depoimentos dos grupos acerca das relações entre as temáticas e a administração, revelaram que os estudantes reconhecem a importância da aproximação do administrador com a sociedade, pois esse é um agente de transformação.

Um bom administrador não pode ficar restrito às informações que chegam à sua sala, tem que procurar conhecer a sua empresa num âmbito geral, e a sociedade em que ela está inserida. (depoimento de um membro do grupo).

O exemplo do alerta de Motta (1983) quanto à necessidade de uma formação crítica, os estudantes esclarecem que o administrador deve se ancorar em um comportamento crítico-reflexivo para agir na identificação e solução e problemas.

O que ocorre na sociedade vai refletir na maneira em que o indivíduo se comportará em seu emprego. Assim, o administrador entenderá a forma de agir de seus funcionários, podendo identificar problemas que estão ocorrendo em seu ambiente de trabalho, que não havia percebido antes, pois estava preocupado em identificá-los somente por meio daquilo que chegava até ele. (considerações feitas pelo grupo no trabalho escrito)

Os estudantes reforçam a necessidade de administradores imbuídos de uma visão transformadora da realidade social (MOTTA, 1983), quando estabelecem:

Uma relação direta entre a pessoa que se droga e seu rendimento dentro da empresa. Na medida em que esta se encontra sob os sintomas do efeito químico, seu trabalho perde o proveito e a qualidade esperados. Conclui-se então, que não é vantajoso para as organizações que o uso das drogas seja legalizado, uma vez que as empresas visam à maximização de seus lucros. De tal modo, se as empresas crescem, a economia mundial conseqüentemente se desenvolve. (depoimento de um estudante no momento da apresentação do trabalho)

Pode ser identificado que os estudantes reconhecem a interdependência entre as diversas organizações e as implicações que os problemas de ordem social trazem para as organizações e para a sociedade. Essa interdependência exige que as escolas de administração (McLAREN *et al*, 2004; MOTTA, 1983) atuem no sentido de formar administradores com capacidade para atuar em diferentes tipos de organizações.

A administração, por sua vez, compreendida como um conjunto de atividades, é vista como a ferramenta a ser utilizada para que os problemas da cidade sejam geridos de forma adequada. A má gestão foi apontada como uma das causas dos problemas evidenciados pelos estudantes, reforçando os argumentos de Mintzberg (2007) contra uma produtividade que mata e a favor de práticas que combinem as necessidades sociais e econômicas.

A importância de tomar o conhecimento da localidade como ponto de partida para o conhecimento (FREIRE, 1992) fica evidente nos registros feitos pelos estudantes no trabalho escrito:

Conhecendo bem os problemas do presente, neste caso da nossa cidade, estamos nos preparando para o futuro, de maneira que possamos, se não erradicá-los, ao menos amenizá-los. Notamos em Ituiutaba a vontade de melhorar essa situação por meio dos projetos apresentados anteriormente e de pessoas que dedicam sua vida a essa causa, sem objetivos financeiros.

Esse depoimento reforça a compreensão da administração como uma ferramenta para o enfrentamento de problemas tão complexos quanto são os da sociedade. Como defendem Cunliffe (2002) e Morin (2001), os modelos tradicionais de educação isolam os saberes e tornam-se dificultadores da multiplicidade e diversidade que caracterizam a complexidade (MORIN, 2001).

Assim, a administração é entendida como a ferramenta importante na minimização dos problemas. Os estudantes compreendem as interrelações entre as organizações e a sociedade, indo ao encontro de Freire (1992) na sua

defesa pela ampliação dos espaços de aprendizagem, desmistificando que a escola é um local sagrado e isolado do que se passa fora dele. Conforme depoimento dos estudantes:

O trabalho foi de grande proveito para todos os componentes do grupo, por termos conhecido uma parte da realidade de que não tínhamos consciência e nem proximidade com os problemas. Também pudemos entender a responsabilidade que temos em ajudar o próximo, pois às vezes cobramos muito dos outros e não fazemos nada.

As considerações dos estudantes acerca da solução para os problemas identificados, feitas no trabalho escrito, sinalizam que:

Estratégias mais complexas devem ser adotadas para o completo suporte a essas pessoas. Os problemas desses vão muito além de moradia. Afetam a sua vida emocional e devem ser tomadas medidas para que não tragam problemas para suas vidas futuras.

As soluções, segundo o depoimento dos estudantes, devem ir além, o que é considerado um ponto de partida para a reflexão sobre a formação do administrador, de modo que ele desempenhe suas funções desenvolvendo atitudes, estruturas e práticas que constituam a administração dos stakeholders (DONALD; PRESTON, 1995) representada pela responsabilidade social empresarial. “Visando à proteção integral da criança e do adolescente que convive com a situação de risco, o atendimento deve ser feito de modo a abranger todos os membros da família, visando o tratamento sistêmico do núcleo familiar”.

Assim, o papel desempenhado pelo administrador como agente de transformação ganha importância na representação dos estudantes. Na avaliação dos estudantes:

Foi uma experiência inovadora conhecer a realidade de nossa cidade de maneira mais ativa e consciente. Admitimos que este trabalho nos acrescentou muito como pessoas e futuros profissionais. Hoje, vemos a importância de nos tornarmos mais atentos ao que ocorre ao nosso redor, até porque é importante o administrador ter uma visão real do mundo que o cerca.

Essa avaliação reforça o que Cunliffe (2002) questiona a respeito do papel dos docentes na inserção de uma pedagogia crítica no ensino de administração.

Quando os estudantes vislumbram a complexidade dos problemas e como eles estão interrelacionados, compreendem como as organizações são interdependentes. Essa compreensão reflete a dimensão tácita (POLANYI, 1969) do conhecimento, que sustenta a dimensão explícita contida nas explicações teóricas.

Quanto à gestão da cidade, os estudantes perceberam que, “apesar de a administração pública ter grande culpa nesses acontecimentos, devemos ter consciência de que nós também somos responsáveis por eles que fazem parte da nossa sociedade.” Reforçou-se, então, o questionamento de Freire (2002) quanto ao papel do educando na organização dos conteúdos programáticos.

Na perspectiva dos estudantes, o administrador deve ter uma formação pautada na cidadania, pois, só assim, ele terá o entendimento do alcance de sua responsabilidade perante a sociedade.

A interação dos estudantes com a sociedade resultou no conhecimento produzido no cotidiano, o que se constitui em um conhecimento válido (MOSCOVICI; MARKOVÁ, 1998), como, por exemplo, a representação social que fazem das desigualdades sociais

As desigualdades sociais não são acidentais, e sim produzidas por um conjunto de relações que abrangem as esferas da vida social. Na economia existem relações que levam à exploração do trabalho e à concentração da riqueza nas mãos de poucos. (relatado no trabalho escrito)

Nesse ponto, os estudantes apresentam a reflexão crítica despertada acerca da realidade. A representação dos estudantes quanto ao desemprego é que esse é uma condição que interfere na vida da pessoa de forma integral:

Além disso, mesmo nos momentos em que o desempregado não está desenvolvendo as tarefas específicas de busca pelo emprego, está envolvido com a situação de desemprego. As preocupações com o desemprego geram interferências nas outras atividades do desempregado, já que afetam a forma como os desempregados se relacionam com outras pessoas, como também prejudicam as horas destinadas ao descanso.

Os estudantes, ao se aproximarem do contexto social em que vivem munidos de uma perspectiva mais crítica, entendem que a má administração de uma organização tem consequências danosas para o trabalhador e para a sociedade. Ressalta-se a resposta de Cunliffe (2002) para a questão sobre como os professores podem contribuir para o exercício da crítica sobre as

práticas e aspectos já institucionalizados: criando oportunidades e espaços para que os estudantes possam analisar, questionar, e intervir na solução de problemas complexos.

Não se pode deixar à margem as questões enfatizadas por Fenwick (2005) quanto a assegurar aos estudantes uma educação ao mesmo tempo crítico-reflexiva, protegendo-os de constrangimentos que possam ser causados pela distância entre os interesses dos estudantes e os das organizações.

Os estudantes associaram as problemáticas sociais da cidade aos impactos na sociedade de forma geral e nas organizações em particular. Desse modo, acreditamos que os estudantes reconheceram a existência de outros espaços que não a escola (FREIRE, 1992) como local para aprender. O respeito ao contexto sócio-cultural e histórico dos estudantes foi uma das características da atividade realizada, o que sinaliza para as possibilidades reais da proposta de envolver os estudantes na realidade em que vivem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação em administração passa por um momento de questionamento e crítica quanto ao papel dos educadores e educandos, sinalizando para a necessidade de uma mudança tanto nos conteúdos curriculares como nas práticas didáticas, de modo a criar um espaço de aprendizagem que estimule os futuros administradores ao engajamento na crítica e na reflexão acerca da realidade das organizações.

A instalação desse espaço só será possível com a descentralização do poder, ou seja, quando os docentes quebrarem as fronteiras entre disciplinas, as barreiras entre períodos curriculares, ultrapassarem os conteúdos previamente programados por aqueles cujos interesses não são os mesmos. A concretização desse espaço se dará no momento em que as questões forem problematizadas e tornem-se alvo de questionamento por parte dos estudantes, levando-os ao desenvolvimento de capacidades para as possibilidades de emancipação e transformação futuras.

Consideramos compensador o esforço aqui empreendido para que os estudantes percebessem os fragmentos da cidade como parte de um processo maior, no qual decisões econômicas e políticas determinam os rumos da sociedade. A partir do trabalho foi possível perceber que os temas gerados carecem ainda de uma reflexão maior sobre o modo como as situações, no contexto do ensino de administração, devam ser apresentadas para viabilizar a construção de conceitos necessários à compreensão das relações e vínculos

que definem e diferenciam uma realidade particular. O uso de fotos como recurso técnico-didático para identificar as representações dos estudantes acerca dos problemas sociais da localidade em que vivem evidenciou, sob um novo ângulo, as imagens paradoxais presentes na realidade social e organizacional.

Em relação às limitações do estudo, apontamos a subjetividade dos estudantes, bem como a dos autores, na análise dos dados e imagens. Porém, as limitações do trabalho não impedem sua continuidade. Ao contrário, entendemos que as dificuldades encontradas e as lacunas que não foram por ele preenchidas devem constituir-se em pontos de partida para futuros trabalhos. Muitas dessas lacunas a que nos referimos podem ser preenchidas com o envolvimento de outras disciplinas na elaboração do trabalho.

Esperamos que os estudantes tenham alcançado a compreensão da dinâmica social e espacial da cidade, superando, dessa maneira, as visões fragmentárias e naturalizadas dos problemas urbanos, contribuindo para a formação de administradores voltados para a gestão de fragmentos (organizações) que compõem um todo complexo. A principal contribuição deste artigo reside nas possibilidades que o mesmo enseja no fomento de discussões acerca da formação do administrador e da relação entre as organizações e a sociedade.

Embora não tenhamos clareza de quais são, sabemos que os desafios são muitos. Entretanto, entendemos que uma conciliação entre a pedagogia crítica e o ensino de administração é possível; mas não antes de um longo caminho que docentes, estudantes, governantes e demais interessados na educação libertadora do indivíduo, percorram juntos, mesmo que em diferentes abordagens.

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.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. Towards a paradigm for research on social representations. *Journal for the theory of social behavior*, v.29, n. 2, p. 163-186, 1999.

BODY, Clive. Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality? A look at the evidence for the usefulness,

reliability and validity of projective techniques in market research.

International Journal of Market Research, v. 47 n. 3, p.239-254, 2005.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

CATTERALL, M.; IBBOTSON, P. Using Projective Techniques in Education Research. *British Educational Research Journal*, v. 26, n. 2, p. 245-256, 2000.

CUNLIFFE, A.L. Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, v.33, n.1, p. 35-61, 2002.

CURRIE, G.; KNIGHTS, D. Reflecting on a Critical Pedagogy in MBA Education. *Management Learning*, v. 34, n.1, p.27-49, 2003.

CZARNIAWSKA, B. Forbidden knowledge. Organization Theories in times of transition. *Management Learning*, v. 34, n. 3, p. 353-365, 2003.

DONALDSON, T; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, p.65-91, 1995.

FARR, F. Collective to Social Representations: Aller et Retour. *Culture Psychology*, v.4, n.3, p.275-296, 1998.

FENWICK, T. Ethical Dilemmas of Critical Management Education. Within classroom and beyond. *Management Learning*, v.36, n.1, p. 31-48, 2005.

FRAM, E.H.; CIBOTTI, E. The shopping list studies and Projective Techniques: a 40 year view. *Marketing Research*, v. 3, n. 4, p. 14-23, 2000.

FREEMAN, E.R. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. In: HARTMAN, L. P. *Perspective in Business Ethics*. McGraw Hill International, 1998.

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

_____. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

HARNEY, S. Socialization and Business School. *Management Learning*. v. 38, No. 2, p. 139-153, 2007

LILIENTFELD, S. O.; WOOD, J.M.; GARB, H.N. The Scientific Status of Projective Techniques. *Psychological Science in the Public Interest*, v.1, n.2, p.27-66, 2000.

McLAREN, P.; MARTIN, G; FARAHMANDPUR, R; JARAMILLO, N. Teaching in and against the Empire: Critical Pedagogy as Revolutionary Praxis. *Teacher Education Quarterly*, 2004

MINTZBERG, H. Produtividade que mata. *GV Executivo*. v.6, n.6, 2007.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação no futuro*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MOSCOVICI, S. *A Representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1976.

MOSCOVICI, S.; MARKOVÁ, I. Presenting Social Representations: A Conversation. *Culture Psychology*, v. 4, n.3, p.371-410, 1998.

MOTTA, F.C.P. A questão da formação do Administrador. *Revista de Administração de Empresa*, v.23, n.4, 1983.

NEIVA-SILVA, L. KOLLER, S. O uso da fotografia em pesquisa. Estudos de Psicologia. *Natal*, v.7, n. 2, 2002.

POLANYI, Michael. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* [1958]. London, Routledge & Kegan Paul, 1969.

_____. *The tacit dimension*. Gloucester, Mass, Peter Smith, 1983.

RAMSEY, E.; IBBOTSON, P.; BELL, F.; GRAY, B. A projectives perspective of international “e”-services. *Qualitative Market Research*, v.7, n.1, p.34-47, 2004.

SAMRA-FREDERICKS, D. A proposal for developing a critical pedagogy in management from researching organizational members’ everyday practice. *Management Learning*, v. 34, n. 3, p. 291-312, 2003.

VALENTINE, V.; EVANS, M. *The dark side of the onion: rethinking the meanings of rational and emotional responses*. Paper presented at the MRS Conference, 1993. Disponível em: <<http://www.semioticsolutions.com/media/onion.doc>>. Acesso em: 10.dez.2007.

VOELKLEIN, C.; HOWARTH, C. A Review of Controversies about Social Representations Theory: A British Debate. *Culture Psychology*, v.11, p.431-456, 2005.

ZAHRA, S A.; PRIEM, R.L.; RASHEED, A.A. The Antecedents and consequences of Top Management Fraud. *Journal of Management*, v. 31, p. 803-830, 2005.

DADOS DOS AUTORES

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

(cintia@fagen.ufu.br)

Mestre em Administração - Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN
Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração.

JACQUELAINE FLORINDO BORGES

(jacquelaine@usp.br)

Professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade
Federal de Uberlândia – FACIP/UFU

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP
Mestre em Administração pela UFU

Identidade, subjetividade, simbolismo e discurso nas organizações, relações
de trabalho e carreira, ensino e pesquisa em Administração.

LAILA SANTANA GOMES

(laila_santanagomes@yahoo.com.br)

Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de
Uberlândia – FACIP/UFU

Estudante do Curso de Graduação em Administração

Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração.

MAÍRA CINQUINI JUNQUEIRA

(maira_ccjj@yahoo.com.br)

Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de
Uberlândia – FACIP/UFU

Estudante do Curso de Graduação em Administração

Estudos Organizacionais, Ensino e Pesquisa em Administração.