

# O ensino da administração política no Brasil: conteúdos, relatos e perspectivas

**Fabiane Louise Bitencourt Pinto**

**Raphaela Reis Conceição Castro Silva**

**Lara Sousa Matos**

**Gardenia Tereza Jardim Pereira**

## INTRODUÇÃO

A década de 1980 marca no Brasil o início da ampliação na oferta e na procura de cursos de formação superior em diversas áreas de conhecimento. Todavia, nenhuma outra área de ensino assumiu tamanha dimensão no país como a de Administração, tendo registrado em 2013, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2013 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o bacharelado mais ofertado, com cerca de 2.000 cursos.



O primeiro curso superior em Administração foi fundado em 1952 na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), seguido da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). “Assim, como podemos ver, os primeiros cursos superiores em Administração brasileiros receberam apoio direto dos Estados Unidos, que buscavam ativamente exportar não apenas as teorias estadunidenses, mas também o mesmo modelo de escola superior” (Barros & Carrieri, 2013, p. 262). Isso implica afirmar que o pensamento tecnicista e eficientista tem sido predominante nas bases conceituais que orientam a formação dos administradores no Brasil. A Administração fica restrita, portanto, ao desenvolvimento de capacidades instrumentais, pois tem priorizado, essencialmente, o fazer, o executar, em detrimento da importância dos atos de pensar, conceber e guiar um dado projeto de nação, de sociedade ou de organização.

Ainda muito se discute sobre a influência do estrangeirismo (sobretudo de inspiração norte-americana) na literatura que embasa as disciplinas centrais do currículo em Administração. Essa discussão se estende também à pós-graduação na área, pois isso leva a desafios como a ausência de originalidade nas propostas metodológicas de ensino, a produção em massa de bacharéis e as impropriedades epistemológicas junto ao campo (Bertero, 2006). Portanto, torna-se evidente a



necessidade de repensarmos as teorias que compõem nosso campo, bem como a prática administrativa.

Nesse sentido, o movimento liderado pelo Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA) nos idos dos anos 2000, com a introdução da disciplina Administração Política no currículo de alguns cursos de Administração, tem influenciado outras universidades brasileiras e permitido, através da inflexão, repensar tanto o papel do administrador quanto sua formação. Assim, ao ressaltar as contribuições críticas sobre o campo da pesquisa em Administração Política, este texto pretende contribuir para o debate e difusão de bases metodológicas inovadoras e criativas que tenham por objetivo central privilegiar um novo perfil do egresso em Administração, capaz não apenas de executar processos de trabalhos técnicos, comprometidos apenas em reproduzir concepções e decisões tomadas por outras áreas (especialmente a economia), mas dotar esse profissional de competências que o permitam avançar nos aspectos subjetivos próprios dos atos de conceber, de pensar e de guiar os saberes e práticas administrativas.

De forma central, os relatos de experiências de três universidades públicas e uma faculdade privada – no que tange ao ensino da Administração Política como



componente curricular obrigatório (ou não) para o curso de bacharelado em Administração – são aqui apresentados enquanto análise narrativa e organizados a partir de categorias narrativas comuns. Além disso, o texto introduz abordagens críticas que se referem tanto aos aspectos teóricos quanto às bases empíricas que devem reorientar os fenômenos administrativos, bem como a formação em Administração numa perspectiva indissociável entre os atos de conceber e os de realizar. Na sequência, aborda as experiências de ensino de Administração Política em quatro instituições de ensino no país, seus dilemas, desdobramentos, possibilidades de condução e resultados percebidos. Ao fim dos relatos, tece breves considerações quanto às experiências narradas e sobre as perspectivas futuras.

### ASPECTOS CENTRAIS DA FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA

O ensino de Administração no Brasil tem refletido historicamente a trajetória e a identidade do surgimento da administração científica, o que significa reconhecer que a formação nesta área foi concebida originalmente no início do Século XX e tem sido praticada, até os dias atuais, com vistas a reforçar os aspectos técnicos ou generalistas, conforme expressões com as quais se costuma definir o campo da Administração. Baseia-se, pois, no desenvolvimento de competências dirigidas

para o alcance dos princípios da eficiência. Pode-se afirmar que o objetivo desse perfil de formação profissional é, por conseguinte, o de garantir melhores resultados (melhoria do custo-benefício) nos negócios (da firma), atribuindo ao administrador um papel de mero reproduzidor de domínios técnicos concebidos em outros campos do conhecimento, com prioridade para as diretrizes traçadas pela economia neoclássica.

Essa concepção tradicional tem sido predominante nas principais escolas de administração ou de gestão de negócios do mundo desenvolvido, e é difundida como metodologia de referência nas nações em desenvolvimento (seja nas capitalistas ou nas que experimentaram o projeto socialista). A ampla difusão dos métodos tayloristas evidencia essa análise, visto que essa experiência instrumental ganha universalidade na primeira metade do século XX, considerada como técnica administrativa neutra e suficiente para dar conta dos desafios de quaisquer experiências sócio-históricas.

Em relação a essa opção tecnicista da formação em Administração emergem diversas críticas, tanto no âmbito do pensamento internacional como em nível nacional, sobretudo a partir dos anos de 1990, com a emergência dos Estudos Críticos em Administração (ECA) (Santos, Santos & Braga, 2014). Consideramos que



a emergência dessa corrente de estudos críticos em âmbito internacional converge com o esforço empreendido nos anos de 1940 e 1960, no Brasil, liderado por Guerreiro Ramos (1947) e João Ubaldo (1968), através dos estudos sobre o campo da concepção e práticas do Administrador Público, como também pela pesquisa inaugurada na área de Administração Política liderada por Santos e Ribeiro e sistematizada, inicialmente, no artigo intitulado “A Administração Política Brasileira” em 1993, entre outros esforços realizados nesse ínterim por diversos acadêmicos que atuam nas primeiras instituições de formação na área de administração pública. Isso implica afirmar que o Brasil, ao integrar na sua agenda a discussão sobre o papel social, político e técnico da administração e do administrador, revela que havia massa crítica suficiente para dotar a concepção dos primeiros currículos em Administração de bases mais inovadoras. A pergunta que fica para ser respondida em outros estudos sobre o tema é a seguinte: *por que não fizemos essa opção à época e hoje nos encontramos com programas de formação em Administração tão ou mais conservadores (ou generalistas) do que aqueles que foram objetos das críticas de alguns desses autores?*

Para ajudar-nos na compreensão sobre a vanguarda do Brasil nesse debate, ressaltam-se os diversos e relevantes estudos de cunho filosófico, ontológico, teórico e ou metodológico que apontam, desde os anos de 1940, as limitações da



formação tecnicista do administrador. Dentre os clássicos brasileiros que primeiro irão tratar desse tema merecem destaque as contribuições trazidas por Guerreiro Ramos, no texto "Administração e Política à Luz da Sociologia", publicado na Revista do Servidor Público, vol. 3, n. 1, de junho de 1946, e João Ubaldo Ribeiro, na sua dissertação de Mestrado em Administração Pública sobre *Política e Administração*, defendida em 1968 e publicada recentemente pela Revista O&S, nas suas edições nº 37º e 38º. Os aludidos textos inauguram no Brasil, conforme já destacamos, uma visão crítica e contundente sobre a perspectiva da formação de viés positivista e funcional para os administradores, especialmente para atuar na área de administração pública.

Esse debate, justamente por ser contra-hegemônico, ganhou destaque diante da inexistência e/ou emergência recente no Brasil de Escolas de Formação Superior em Administração, que só surgiram entre os anos de 1950 e 1960, e, principalmente, face a um contexto de consolidação do padrão nacional de modernização administrativa e socioeconômica (pautada no chamado nacional desenvolvimentismo) de perfil conservador, que acabou por refletir uma opção ideológica de reprodução dos modelos internacionais (especialmente o norte-americano). Tal opção exerceu, como não poderia deixar de ser, influência determinante para a orientação dos primeiros currículos dos cursos de



administração no Brasil, responsáveis pela formação dos novos quadros técnicos para atender tanto às demandas da administração do Estado quanto às necessidades das primeiras empresas privadas (nacionais e multinacionais) que emergiram no país a partir daquele contexto.

Guerreiro Ramos e João Ubaldo são ícones desse debate crítico sobre a formação em administração no Brasil e se sobressaem justamente por reconhecerem e destacarem a interdependência das funções técnicas e políticas como inerentes aos atos de pensar e fazer administrativo, conforme destacam Santos, Ribeiro e Chagas (2009), especialmente em se tratando da gestão dos interesses públicos. A novidade introduzida pelos referidos autores está no fato de interpretarem o fenômeno administrativo como resultado e reflexo de ações políticas: ainda que seu aspecto técnico não seja negado, ao contrário, os instrumentos administrativos assumem uma dimensão estratégica, visto que significam o nível de materialização de processos decisórios muitos mais complexos do que os princípios simplistas da eficiência são capazes de identificar e orientar. Guerreiro Ramos e João Ubaldo inserem o que se poderia classificar aqui de campo próprio da administração como parte das Ciências Sociais, considerando sua especificidade que é avançar na aplicação desse conhecimento, assumindo, desse

modo, as características próprias do que se denomina de Ciências Sociais Aplicadas.

Outro aspecto relevante que os referidos autores trazem ao debate sobre a formação em Administração é a reflexão do próprio momento histórico vivido pelo Brasil, na medida em que abordam os aspectos fundamentais que passariam a ser assumidos pelo Estado na concepção e condução do novo padrão de desenvolvimento nacional – baseado na “substituição das importações”. Em outras palavras, os autores assumem que a administração ganha relevo não apenas pelo papel assumido pela dimensão da execução do “Projeto de Nação” – a dimensão técnica ou funcional própria da administração científica ou burocrática – como também na dimensão política (ou abstrata) que integra todo fenômeno administrativo. Nesse sentido, os autores buscam estabelecer a articulação imprescindível do ato de administrar materializado na dimensão política.

Ao abrirem essa discussão, os autores trazem à baila a discussão sobre o perfil da formação do administrador que o país necessitava naqueles diversos contextos. É possível identificar, implicitamente, que estão tentando responder à seguinte pergunta: *qual é o perfil da formação do administrador que o Brasil precisava investir para dar conta do novo e complexo “Projeto de Nação”?* Ao responderem a essa questão,

os autores coincidem na posição de que a administração pública brasileira não necessitava de um administrador tecnicista (eficientista), mas sim de um *administrador político*, capaz de compreender os aspectos subjetivos e complexos que envolvem a complexa condução e execução das bases do que denominamos de gestão e gerência do novo projeto nacional.

### A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E O RECONHECIMENTO DO PAPEL POLÍTICO-SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO E DE ADMINISTRADORES

Com vistas a romper com essa tendência de uma formação eficientista, pode-se afirmar que a introdução da disciplina Administração Política no currículo de alguns cursos de Administração em universidades brasileiras – sob a liderança, desde os idos dos anos 2000, do curso de bacharelado em Administração da UFBA e, mais recentemente, introduzido no programa de doutorado em Administração – tem possibilitado observar uma relevante inflexão, mediante a introdução de novas bases teórico-metodológicas do ensino nessa área.

A pergunta de partida que deve (re)orientar as práticas pedagógicas em Administração é justamente saber como construir percursos educativos que garantam integrar bases de uma formação subjetiva, que os prepare a pensar



como cientista social, com uma educação técnica que garanta aplicar de forma reflexiva esses conhecimentos. A análise que fundamentou a reflexão desta seção permite afirmar que a formação em Administração exige integrar tanto competências subjetivas (conformadas por conteúdos filosóficos, históricos e científicos) e que têm como objetivo preparar os estudantes para compreenderem e questionarem a realidade social e organizacional nas quais será desafiado a atuar, como as competências técnicas (conformadas por conteúdos e instrumentos de intervenção, próprias às práticas administrativas, com ênfase tanto nas tradicionais quanto nas novas dimensões funcionalistas definidas pela Administração Científica). Em síntese, considera-se que o administrador deverá ser formado para atuar ou intervir em processos de trabalho administrativos que envolvem os aspectos próprios à gestão e à concepção de um dado padrão de condução dos processos administrativos, como deve integrar os aspectos próprios ao campo de ação gerencial, relativos às dimensões do que Santos (2009) classifica de engenharia dos processos de trabalho.

Para vencermos o primeiro desafio referente à garantia da integração da dimensão subjetiva, que conforma a Administração como campo do conhecimento, com a dimensão concreta, própria das práticas instrumentais (ou gerenciais),



consideramos fundamental questionar: *qual é o papel social, político e técnico do administrador que se pretende formar?* Responder a essa pergunta implica, portanto, reconhecermos, conforme já destacado anteriormente, ser esse um campo multidisciplinar por excelência, o que impõe admitirmos que a formação geral ou política desse profissional deve integrar os conhecimentos de todas as áreas (as ciências exatas, especialmente as engenharias, as ciências humanas e sociais, as ciências da saúde e também os campos das artes), desde que esses conhecimentos complementares estejam orientados para ajudar esse acadêmico a compreender melhor qual o padrão das relações sociais que os administradores estão desafiados a compreender e a atuar.

Nesse sentido, uma segunda pergunta deve orientar o debate sobre o percurso formativo em Administração: *quais as contribuições que os demais campos do conhecimento trazem ou podem trazer para a formação do administrador?* Responder a essa pergunta exige reconhecer, primeiramente, ser a Administração um campo do conhecimento autônomo, embora multidisciplinar, o que implica admitir que a possibilidade de abrir um debate necessário com outras ciências exigirá, antes de tudo, assumir ser a Administração Política um campo científico dotado de bases ontológicas, filosóficas, teóricas, epistemológicas e metodológicas próprias, conforme defendido por Santos (2009) e Santos, Ribeiro e Chagas (2009).

O desafio que se coloca, portanto, para avançarmos no debate sobre o percurso curricular ideal para uma formação ampla e crítica em Administração exige, antes de tudo, avançar em uma discussão acadêmica que possibilite o reconhecimento junto da comunidade científica que legitime ser a Administração um campo científico dotado de objeto, leis e princípios próprios, estabelecendo, desse modo, um espaço privilegiado que garanta ao administrador refletir e debater de igual para igual sobre os problemas sociais, socioeconômicos, socioambientais, políticos e administrativos que fundamentam e orientam as relações sócio-históricas. Se esse esforço for exitoso, será possível que a Administração e os administradores sejam integrados, progressivamente, nesse debate mais subjetivo<sup>1</sup> sobre a realidade social e organizacional e, a partir desse esforço, será possível contribuir, efetivamente, para a proposição de novas estruturas pedagógicas que integrem as contribuições das inter e multidisciplinas que conformam o saber administrativo. Assim, será possível convergir para que as diversas áreas do conhecimento que forem integradas a essa formação estejam dirigidas para atender às demandas da constituição do administrador e não apenas que sejam integradas de modo a cumprir um papel

---

<sup>1</sup> Merecem destaque os diálogos produtivos que têm sido estabelecidos com diversos representantes das áreas da Economia Política, da Sociologia Política, do Direito, da Assistência Social, da Filosofia, da Contabilidade, das Artes, entre outros campos, nos eventos da Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil, realizados anualmente, desde 2010, e que tem contado com a parceria relevante de diversas instituições acadêmicas e profissionais.

formal para dotar o currículo de um perfil generalista (conforme definido na legislação sobre a formação superior em administração). É insuficiente apenas integrar no currículo da formação em Administração as diversas disciplinas chamadas de propedêuticas (ou introdutórias), e que têm como desafio complementar a formação do bacharel em Administração. Mais do que a mera introdução aos conhecimentos em Filosofia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política, Psicologia, Ciências da Saúde, Matemática, Estatística, as Artes (em sentido ampliado), entre outros conhecimentos, é fundamental que os professores responsáveis conheçam a fundo qual a contribuição desses campos do conhecimento para a formação do administrador. Somente mediante essa perspectiva ampliada da formação abstrata em Administração será possível preparar efetivamente o profissional para cumprir o papel social, político e técnico que terá que assumir na gestão (concepção e condução) e na gerência (execução) das organizações nas quais irá atuar.

Essa perspectiva crítica da formação em Administração implica romper com a percepção vigente que tem orientado a maioria dos currículos e que tem optado por simplesmente integrar as disciplinas como uma mera composição de conteúdos, sem exigir dos respectivos colegiados e professores um esforço

especial em estabelecer diálogos mínimos com a abordagem central da formação multidisciplinar exigida para o profissional da área de Administração.

Outro elemento fundamental que tem sido destacado como conteúdo relevante para a formação em Administração, com ênfase no papel da disciplina Administração Política, é a importância de se integrar ao desenvolvimento dos aspectos teórico-práticos às experiências de estágio dos estudantes. É importante ressaltarmos que não estamos destacando aqui a obrigatoriedade do cumprimento do estágio curricular, visto que essa exigência nem sempre tem se revelado como um espaço apropriado para dotar os estudantes de capacidades profissionais vinculadas à realidade cotidiana do saber e das práticas administrativas próprias das organizações selecionadas. Ao contrário, temos observado que os estudantes iniciam suas experiências práticas já a partir do segundo ou quarto semestre (a depender das exigências do currículo e das normas de algumas empresas), distantes da atividade obrigatória dessa prática, geralmente inserida nos currículos nos últimos semestres de sua formação.

O descolamento da obrigatoriedade das práticas profissionais com a necessidade de inserção dos estudantes no mundo do trabalho revela, portanto, a existência de um problema relevante na concepção dessa formação, visto que se evidencia



o distanciamento do que se denomina de dimensão fundamental da aplicação do conhecimento dessa ciência social. Se ao estudante de Administração é negado um espaço onde possa reconhecer a correlação entre teoria e práticas administrativas, que deve ser um espaço comum durante todo seu processo formativo (do 1º ao último semestre letivo), ele terá de buscar complementar essa formação prática essencial por própria conta, seja através de estágios extracurriculares ou em sua inserção como profissional. O que observamos com essa realidade – muito comum nos cursos de Administração – é que os estudantes acabam por não considerar a sala de aula como espaço relevante de aprendizagem, assumindo esse compromisso como uma mera formalidade para cumprir os créditos obrigatórios. Dentre as consequências mais evidentes da contradição entre os objetivos da formação e a realidade profissional, é possível observarmos o pouco entusiasmo dos alunos durante as aulas e o aumento do nível de insatisfação por parte dos professores que acusam o baixo nível de participação, comprometimento e/ou aprendizagem.

Nesse sentido, um dos desafios das metodologias experimentadas pela disciplina Administração Política tem sido o esforço de integrar, em primeiro lugar, as dimensões teóricas (subjetivas), próprias do campo científico da administração, com as dimensões práticas, ou empíricas, fundamentais para que as ações

administrativas ganhem relevância na condução das relações sociais de produção. Esse objetivo tem alcançado algum êxito, considerando os quase sete anos de experiência da implantação da referida disciplina no curso de bacharelado em Administração da UFBA e tem servido de estímulo e orientação para outros experimentos realizados por universidades parceiras, a exemplo da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Faculdade de Tecnologia e Ciência (FTC) (Vitória da Conquista – BA), entre outras.

Cabe destacarmos, entretanto, que o esforço no sentido de integrar as práticas profissionais à formação em Administração, em geral, e da Administração Política, em particular, tem revelado ser mais complexo. Essa complexidade se manifesta devido às próprias limitações da Administração, por não ter investido na construção de indicadores próprios que permitam mensurar e avaliar os níveis do que os estudiosos classificam de qualidade da capacidade de gestão e capacidade de gerência. Como já mencionado anteriormente, ao assumir o papel coadjuvante do campo da economia, tem ficado refém dos indicadores quantitativos que fundaram a Administração Científica, orientados em garantir os níveis ideais de produtividade do trabalho e, conseqüentemente, garantir a

competitividade dos negócios das firmas (mercado). Desse modo, ao abrir mão de definir e consolidar indicadores próprios aos atos de administrar (envolvendo tanto a capacidade de gestão como a capacidade de gerência), a Administração e os administradores têm muito pouco a oferecer aos estudantes durante sua formação, considerando a utilização de indicadores qualitativos que pretendem avaliar o grau de subjetividade próprio da gestão junto às organizações privadas, públicas e/ou sociais.

Nessa direção, os grupos de pesquisa em Administração Política da Escola de Administração da UFBA (EAUFBA), sob a liderança da Professora Elizabeth Matos e Reginaldo Souza Santos, têm avançado na consolidação do *Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC)*, articulado ao *Programa de Estudos Aplicados em Administração Política (PROAP)*, voltado para o desenho e difusão de indicadores qualitativos que permitam acompanhar e avaliar o comportamento e desempenho do saber e práticas administrativas. Alguns estudos voltados para atender a essa finalidade têm sido desenvolvidos no âmbito dos programas de mestrado em Administração (NPGA) e em Desenvolvimento Socioterritorial e Gestão Social (PDGS) da UFBA<sup>2</sup>. Entretanto, ainda há muito por fazer para que o

---

<sup>2</sup> Podem ser consultadas as dissertações de Neves (2016), Andrade (2015), Sestelo (2014), Paixão (2014), Bittencourt (2014), Nogueira (2014), Santos (2014) e Bitencourt Pinto (2013).

campo da Administração avance em estudos que possam contribuir para uma melhor formação dos estudantes, no sentido de possibilitar a integração definitiva entre os *atos de pensar e de agir*, como dimensões indissociáveis de todo fenômeno e processo administrativo.

No próximo capítulo apresentaremos alguns resultados das experiências de ensino e aprendizagem em Administração Política, dando destaque aos relatos da EAUFBA, da UFJF, da UFMG e da FTC.

### RELATOS DAS EXPERIÊNCIAS DE ENSINO E APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA: CONTRIBUIÇÕES DA UFBA, DA UFJF, DA UFMG E DA FTC

Sem a pretensão de impor um caminho ideal, e sim provocar uma reflexão sobre o tema, a seguir apresentamos alguns aspectos relevantes das experiências de ensino da Administração Política enquanto disciplina, com vivências e percepções que podem se somar à discussão sobre as mudanças possíveis nos currículos de formação superior em Administração.

De acordo com a tradição da linguística francesa, a narrativa é um discurso que se refere a um tempo passado, quando considerado o momento da enunciação



(Dubois *et al.*, 1998 *apud* Alves & Blikstein, 2010). Em linhas gerais a narrativa se caracteriza pela ausência de um falante (locutor) ou de um receptor (interlocutor) identificados. Para a organização deste texto, portanto, encontramos na narrativa um método capaz de recuperar nossas experiências passadas através da combinação da sequência verbal de causas a uma sequência de acontecimentos narrados em torno da sua temporalidade. Tal temporalidade se apresenta tanto com encadeamento cronológico quanto a partir de unidades descontínuas (Alves & Blikstein, 2010).

Em Alves e Blikstein (2010, p. 409) encontramos que

Roland Barthes (1966) identificou as funções e os indícios como as unidades mínimas da narrativa. Barthes descreveu as funções como “unidades de conteúdo que mantêm uma correlação sintagmática (de sentido) com outras unidades, representando todo o percurso de uma ação” (p. 19-20).

Já os indícios compreendem as unidades mínimas da narrativa responsáveis pela integração textual. Desse modo, os relatos ora apresentados se estruturam em torno de categorias narrativas identificadas pelos autores como imprescindíveis à correlação possível de sentidos entre os agentes da narrativa, suas motivações,

inspirações críticas, contexto institucional, histórico e periodicidade da realização da disciplina de Administração Política, entre outros.

Nosso fluxo narrativo, proposto a partir das categorias narrativas, embora presente em todos os relatos, prima pelas diferenciações e peculiaridades entre os sujeitos e a produção dos seus sentidos. Afinal, o contexto narrativo de cada relato aqui estruturado, por exemplo, vincula-se às especificidades da instituição de ensino, ao modo como se estruturou o curso de Administração na IES, e à abertura do currículo em cada instituição à forma de ensino preconizado pela Administração Política.

A expressão da regularidade dos nossos relatos se dá em torno das categorias centrais apresentadas no Quadro 1. Todavia, ressaltamos que a comunicação dos significados, intenções e desdobramentos mais gerais de cada experiência de ensino encontra nas categorias pactuadas apenas um ponto de partida para o fluxo do texto, vista a diferenciação nos modos, tempos e encaminhamentos da Administração Política como disciplina no curso de Administração nas diferentes IES.

Quadro 1: Categorias discursivas e seus pontos de correspondência

Categorias narrativas	O que compreende
Sujeito	Quem relata – papel, função e atribuições junto à consecução da disciplina, bem como o perfil, formação e visão de mundo do docente responsável (podendo ser o mesmo sujeito que relata, ou não).
Lugar	De onde emerge o relato – tipo de instituição, departamento e curso onde fora realizada a disciplina – além do status da disciplina na grade curricular e perfil da turma.
Histórico	Historicizar quando e como se deu a inserção da disciplina na grade curricular. Duração da disciplina.
Motivações e objetivos	Motivações na estruturação da disciplina e seus respectivos objetivos. Dialogar com as Matrizes curriculares do curso de Administração na IES (a estruturação da disciplina busca sanar alguma fragilidade na formação do Administrador?).
Conteúdo	Programa desenvolvido na disciplina e seu vínculo com os objetivos previamente planejados.
Práticas pedagógicas	Como foram desenvolvidas as disciplinas – sua dinâmica, didática.
Aprendizagem discente	Nível de conhecimento crítico-analítico percebido pré e pós-realização da disciplina.
Aprendizagem docente	Significação dos conteúdos e visões a partir das experiências e interações promovidas na disciplina.
Resultados percebidos	Resultados percebidos frente às motivações, objetivos e experiências concretas vivenciadas com a disciplina.
Desafios encontrados e novas perspectivas	Desafios na implantação e condução da disciplina; possíveis ressignificações e releituras para a disciplina.

Fonte: Elaboração das autoras (2017).

A experiência da UFBA com a disciplina Administração Política é mais consolidada do ponto de vista institucional, pois existe há seis anos como componente curricular (como matéria obrigatória) no curso de bacharelado em



Administração. Na outra ponta encontramos a experiência relatada pela FTC, com suas reflexões e encaminhamentos necessários à introdução dos conteúdos da Administração Política sem necessariamente tê-la como disciplina. Ainda, a UFJF e a UFMG apresentam seus relatos da Administração Política enquanto matéria optativa em seus cursos de bacharelado em Administração.

### **Relato de experiência: o ensino da Administração Política na UFBA**

Enquanto doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, cursei a disciplina de Ensino e Aprendizagem em Administração e participei como monitora da disciplina de Administração Política, integrada ao sétimo semestre do curso de bacharelado em Administração da UFBA. Essa experiência me permitiu realizar algumas observações interessantes, assim como estabelecer analogias e aprofundar reflexões acerca das diferentes abordagens metodológicas que podem ser utilizadas na formação em Administração e em outros cursos superiores. Nesse sentido, merecem destaque os recursos didáticos utilizados pela titular da referida disciplina, professora Elizabeth Matos Ribeiro, baseados em práticas participativas e integrativas. Adiante definiremos os conceitos que fundamentam essas abordagens.

O objetivo principal da experiência aqui referenciada foi o de criar espaços inovadores, criativos, promotores de aprendizagens, que motivassem os estudantes a compreenderem e a se comprometerem em avançar no domínio de um conteúdo novo e, também, denso. A novidade e densidade da disciplina Administração Política está no fato de o seu conteúdo central abordar, prioritariamente, aspectos pouco comuns na maioria dos cursos de Administração, a saber, as bases ontológicas, filosóficas, epistemológicas e metodológicas próprias desse novo e ainda não legitimado campo do conhecimento. Uma das conclusões que podemos antecipar sobre as abordagens metodológicas escolhidas para guiar a condução desta disciplina – abordagens participativas e integrativas, em substituição aos padrões tradicionais de formação baseados no que os estudiosos críticos chamam de ‘educação bancária’, focada, exclusivamente, na memorização dos conteúdos e no condicionamento do estudante – é que se adequaram à novidade da perspectiva trazida pela disciplina. Um conteúdo de vanguarda não poderia ser apresentado de forma tradicional; se a Administração Política abre outros horizontes de crítica e reflexão, *pensar* de forma inovadora a própria Administração, o compartilhamento dos seus conteúdos deve seguir semelhante postura e estimular um novo *agir* pedagógico.

Antes de passarmos aos relatos das experiências observadas na condução da disciplina, mencionaremos, ainda que de forma breve, como têm sido compreendidas as metodologias participativas e integrativas no campo da formação em Administração – isso para que não tenhamos que avançar em um debate sobre o campo da pedagogia, espaço apropriado para essa discussão, especialmente se o objetivo fosse ressaltar as contribuições trazidas ao tema por Paulo Freire e outros autores. No campo da Administração, portanto, observamos um crescente e relevante movimento de desenho e aplicação de novos fazeres pedagógicos, espelhando-se, na maioria das vezes, nos êxitos alcançados em outros experimentos na área da pedagogia crítica e inclusiva. Dentro desse espectro observamos que a professora Elizabeth Matos buscou inspiração nos experimentos desenvolvidos por Giannella e Batista (2013), no âmbito das abordagens integrativas; nas propostas descritas por Paula e Rodrigues (2006), denominadas de pedagogia crítica no ensino da administração; nas contribuições trazidas por Kalinowski et al. (2013), ao propor a introdução de metodologias participativas no ensino da Administração em Enfermagem, entre outras contribuições relevantes sobre o tema.

Se há uma maior clareza sobre o entendimento da concepção e métodos defendidos pelas abordagens participativas e crítica, fica a curiosidade frente às



denominadas *práticas integrativas*, que Giannella e Batista (2013) definem como sendo uma aposta na ampliação do próprio conceito formal de participação, consagrado como princípio fundamental e essencial para o avanço das sociedades e relações democráticas. Nesse sentido, as autoras traduzem por metodologias integrativas quaisquer recursos metodológicos comprometidos com a superação dos métodos racionais orientados apenas pelo “domínio exclusivo do cálculo, do tecnicismo, da instrumentalidade e objetividade absoluta”. Com esse argumento, defendem que a formação de um gestor (ou administrador) precisa essencialmente desenvolver outras capacidades, a exemplo da “comunicação intersubjetiva, da escuta do outro e da necessidade de entendê-lo e apontar para a dimensão de construção cooperativa do sentido e do acordo intersubjetivo acerca da realidade, especialmente em situações que visam à resolução de problemas sociais [concretos]” (Giannella & Batista, 2013, p. 90).

Ao trazermos essa reflexão, pretendemos dar a esse relato um conteúdo vinculado ao compromisso de tratar a formação em Administração como requisito educacional, e não instrucional. Com essa inspiração é que pretendemos cumprir o objetivo principal dessa narrativa, no sentido de apresentarmos um breve relato das experiências pedagógicas mais relevantes experimentadas

durante o exercício da monitoria que participamos na disciplina Administração Política.

Cabe ressaltarmos que nossa participação foi tanto como observadora quanto como participante ativa na realização das atividades pedagógicas. Nesse sentido, ressaltamos, inicialmente, que o grande diferencial que marcou nossa experiência como monitora da disciplina Administração Política no curso de Bacharelado em Administração da UFBA foi o compromisso da professora líder em introduzir metodologias que proporcionem melhor integração entre os conteúdos teóricos e práticos que conformam a formação proposta. Dito de outra forma, o compromisso de possibilitar aos alunos o domínio dos *atos de pensar e de agir* próprios das ciências administrativas, que integram tanto saberes quanto práticas organizacionais e sociais. Com essa abordagem diferenciada foi possível reconhecer que o objetivo central da disciplina era demonstrar para os estudantes que as competências do administrador perpassam tanto o domínio pleno dos aspectos subjetivos que confirmam esse campo do conhecimento (identificado na gestão) quanto o domínio dos aspectos objetivos (característicos do que a Administração Científica denomina de competências técnicas ou funcionais). Ao assumir esse enorme desafio como base orientadora da formação proposta, a professora definiu as seguintes questões de partida: *como abordar essa problemática*

*para alunos que já estavam no processo de finalização da sua formação em Administração (7º semestre), sem que esse propósito gerasse novas crises de identidade sobre a profissão? Como tratar de temas que deveriam ter sido abordados desde os semestres iniciais da formação em Administração, revelando para os alunos a existência de um pensamento administrativo forjado em contextos sócio-históricos concretos? Como introduzir uma reflexão crítica sobre as bases que fundamentam a administração política como campo do conhecimento sem desconstruir toda a formação que esses alunos já carregavam das disciplinas anteriores?*

As respostas a essas questões foram sendo construídas de forma participativa e integrativa, de modo a possibilitar que os estudantes reconhecessem que estavam sendo convidados e estimulados a ser coautores relevantes daqueles novos saberes subjetivos que estavam sendo apresentados. E para alcançar esses objetivos a professora optou por utilizar métodos não tradicionais que permitissem aos alunos integrar algo que na sua formação, surpreendentemente, não era muito comum: aproximar a teoria da prática administrativa. Nesse sentido, a abordagem dos conteúdos da disciplina privilegiou o estabelecimento de relações com situações concretas (no âmbito individual, organizacional e social), levando os estudantes a problematizar os fenômenos administrativos como manifestações próprias da realidade social ao

qual estão inseridos, o que os levou a compreender os saberes e as práticas administrativos para além da firma (da organização).

Observamos, pois, que as metodologias de ensino-aprendizagem utilizadas, ao priorizarem a perspectiva relacional e construtivista onde o estudante era considerado portador de saberes e conhecimentos prévios, permitiram aos alunos espaços inovadores de crescimento pessoal e profissional. Dentre as características diferenciadas observadas na condução da disciplina, destacaremos, nesse relato, algumas mais relevantes.

- A maioria das aulas apresentou o formato de oficina, o que possibilitou maior participação dos estudantes.
- O formato de organização das aulas em círculo ou semicírculo permitiu aos estudantes reconhecerem que não havia posição privilegiada na relação professor-aluno, recurso pedagógico que estimulou uma maior e mais efetiva participação nas diversas atividades realizadas.
- As situações/problemas e eventos referentes à dinâmica do contexto internacional e nacional foram utilizadas como porta de entrada para o conteúdo da disciplina, demonstrando para os estudantes que o administrador, como cientista social, necessita desenvolver competências para análise crítica



sobre as dinâmicas socioeconômicas e políticas que fundamentam e orientam os padrões sócio-históricos das relações sociais de produção, circulação e distribuição, seja no capitalismo global, de modo geral, ou brasileiro, em particular.

- O saber prévio dos discentes foi solicitado nas aulas como ponto de partida relevante para orientar o processo de ensino-aprendizagem proposto.
- Buscou-se, com regularidade, estabelecer um clima de confiança mútua entre professor e alunos, permitindo, desse modo, espaços permanentes para perguntas e exploração de novos conhecimentos sobre o conteúdo da disciplina e sua inter-relação com outras áreas da formação em Administração.
- Foi privilegiada a circularidade da relação ensino-aprendizagem, o que significa que houve um esforço no sentido de garantir que, naquele espaço, todos tivessem a oportunidade de aprender, apreender e também ensinar.
- Foi explorado o potencial de expressão dos estudantes (em grupo, em dupla ou individualmente), o que possibilitou a construção de narrativas próprias para o entendimento dos conteúdos da disciplina e, em especial, demonstrar que o administrador, além do papel técnico (gerente), tem um papel social e político relevante.

- Outro aspecto que merece ser destacado nesse relato refere-se à experiência metodológica da seleção feita pela professora dos textos ou narrativas que compuseram a bibliografia básica do curso. Esta escolha abarcou a indicação de documentários e/ou filmes (comerciais) que contemplavam, de forma direta ou indireta, o conteúdo fundamental da disciplina, centrado no reconhecimento das concepções que subjazem um dado padrão de Administração Política (expresso tanto na dimensão da gestão como da gerência). Ao serem sensibilizados para fazer uma (re)leitura dos fenômenos administrativos através de linguagens diferenciadas, os estudantes foram instigados a avançar na leitura dos conteúdos mais densos da disciplina de forma mais leve.

Em relação aos resultados alcançados pelo uso dos recursos paradidáticos (filmes/documentários), observamos que os alunos demonstraram uma elevada capacidade para identificar os aspectos considerados chaves para o entendimento dos fenômenos subjetivos que integram o campo científico da Administração Política. Esse rendimento pode ser observado através de algumas expressões selecionadas a seguir, apresentadas como atividades avaliativas pelos estudantes.

O [Filme] "O Dia Antes do Fim" representa um panorama sobre uma das possíveis visões de Administrativa Política, a ótica capitalista de mercado, integrando a falta de responsabilidade social dos "players" envolvidos na atual dinâmica econômica, em que as organizações financeiras visualizam o ponto de chegada apenas pautado no lucro exacerbado, quando estão bem, e disseminam os prejuízos com o resto dos participantes, em momentos de crise. É um filme que podemos utilizar nas discussões diante dessa proposta de compreender a visão holística da interconexão entre estado, sociedade e organizações na realização [de um projeto ou padrão] de "Administração Política". (depoimento aluno A).

A primeira contribuição é apresentada logo no início do filme [documentário Trabalho Interno] ao apresentar o caso da Islândia. No documentário, é abordado como uma decisão governamental em conjunto com meios privados pode impactar diretamente na economia e na vida de toda uma sociedade. O segundo comentário que eu faço é o quanto os interesses bancários conseguem influenciar, direcionar e impactar diretamente na economia de um país, ocasionando bolhas financeiras e recessões econômicas. E, além disto, como o governo se isenta da responsabilidade de investigar estes abusos. Uma discussão interessante para abordar referente às ações de diversos executivos durante o período de recessão, além de discutirmos quanto a capacidade

de indivíduos agiram pelo benefício próprio impactando em diversas esferas da sociedade. (depoimento aluno B).

O filme (O Lobo de Wall Street) deixa bem claro a conduta de homem de negócios sem escrúpulos. O fato [do ator] Jordan ser tratado como um Deus por seus amigos e admiradores é um fato extremamente preocupante, pois mesmo sabendo dos seus métodos, poucos recusavam suas propostas. Hoje, passamos um momento político no nosso país onde grandes empresas e governo estão envolvidos em problemas judiciais e policiais, muitos Jordans estão presos e outros a caminho do xilindró. [Nesse sentido] o filme mostra uma análise sobre uma cultura presente nas grandes corporações públicas e privadas. (depoimento aluno C).

A meu ver [o filme A Grande Aposta] tem relação com a nossa disciplina Administração Política porque [revela que] os bancos utilizaram-se de uma política de interesses para sempre serem beneficiados; enquanto aqueles mais pobres que não tinham acessos as informações seriam os mais prejudicados e acabaram perdendo o que foi investido. A política que eles utilizavam não visavam o bem-estar da população, mas o enriquecimento de poucos. Enquanto a grande maioria das classes mais pobres e necessitadas acabaram sofrendo mais os efeitos da crise. (depoimento aluno D).

O filme [O Dia Antes do Fim] é interessante porque nos convida a repensar sobre os princípios e rituais do mundo corporativo nos dias atuais e como eles afetam não só a empresa como os seus stakeholders. A contribuição do filme é de extrema relevância não só para a disciplina [Administração Política] como para a formação do Administrador, pois propicia um momento de reflexão sobre o papel desse profissional dentro das organizações e no mundo, tendo em vista que ele é um agente de mudança capaz de impactar significativamente nos cenários em que atua. Outro ponto claro na obra é que cabe ao profissional decidir se impactará para o bem de todos ou para benefício próprio, havendo em ambas as opções consequências a serem assumidas pelo tomador de decisão, independente de serem boas ou ruins. (depoimento aluno E).

Os excertos destacados acima revelam que foi uma estratégia metodológica importante para o sucesso da formação proposta por comprometer os estudantes com a identificação dos aspectos mais gerais que conformam o ambiente onde os fenômenos administrativos se manifestam, seja nas organizações – corporativas e públicas – ou na sociedade de forma geral. Assim, considera-se que a dinâmica utilizada pela professora (estimular a busca de narrativas alternativas feita pelos próprios aprendizes) possibilitou não apenas experimentar métodos de ensino criativos e integrativos, como também contribuiu para ampliar os

recursos paradigmáticos que passaram a compor, a partir daquela experiência, as referências básicas da formação em Administração Política.

No que se refere às leituras clássicas e obrigatórias selecionadas para a formação da disciplina, a opção metodológica privilegiou a indicação de autores que conformam tanto o pensamento administrativo como o pensamento social brasileiro. Nesse esforço, foram integrados textos de literatos e pesquisadores sociais, a exemplo das contribuições trazidas por Machado de Assis, Jorge Amado, Guerreiro Ramos, João Ubaldo Ribeiro, dentre outros autores que desenvolveram importante contribuição (ainda que não reconhecida) à discussão sobre os padrões de Administração Política que se forjaram no Brasil. Metodologicamente, a professora reconhece que a formação social brasileira é fundamental para que os estudantes de Administração possam compreender o papel social e político desempenhados pelos primeiros cursos superiores de Administração, implantados no país a partir dos anos de 1950, e identificar qual a concepção que tem orientado os padrões nacionais e organizacionais de Administração – ou seja, reconhecer e refletir sobre os padrões das relações sociais de produção nacionais, compreendidos dentro no contexto mais amplo da divisão internacional do trabalho.

Com base nessa preparação inicial, os estudantes foram convidados a avançar nos estudos e discussões sobre as contribuições mais relevantes da disciplina baseada na abordagem sobre a Administração Política como campo do conhecimento. Nesse momento do curso a professora levou em consideração que os alunos já tinham condições para debater com os autores clássicos da teoria da Administração Política, de modo que foram convidados a avançar na leitura e discussão dos textos referenciais da disciplina – o livro *A Administração Política como Campo do Conhecimento* (Santos, 2004) e o texto *Bases Teóricas e Metodológicas da Administração Política* (Santos, Ribeiro & Chagas, 2009). Nesse esforço foi privilegiado o debate entre Santos e França e que tem como questão central a definição do objeto científico da Administração: se a *Gestão*, como defende Santos (2004), ou as *Organizações*, como defende França (2004) Sem a pretensão de impor aos alunos qualquer posicionamento sobre o referido debate, a metodologia possibilitou aos alunos reconhecer que o mais importante para a formação do administrador é tomar conhecimento do debate sobre a cientificidade do campo da Administração para, a partir dessa tomada de consciência, aprofundar essa discussão de modo a reconhecer qual a identidade profissional e social da formação que escolheu seguir.

É importante ressaltar que o objetivo central da professora, nesse momento do curso, não foi o de conquistar adeptos para seu projeto de pesquisa, mas mostrar para os alunos que reconhecer ser a Administração um campo do conhecimento implica reconhecer que, como área científica e como campo profissional, os fenômenos administrativos passam a ganhar relevância como campo de ação organizacional e também social, o que também implica admitir que um modo/padrão de administrar interfere diretamente nas relações sociais de produção, circulação e distribuição de uma dada sociedade.

Após esse momento de cunho mais acadêmico-teórico do curso, a professora conduziu os alunos a uma reflexão sobre a utilização da Administração Política como método de análise da realidade social, histórica e organizacional. Para alcançar esse objetivo, utilizou como recurso didático as metodologias de pesquisa desenhadas pelo Núcleo de Estudos Conjunturais em Administração (NEC) e pelo Programa de Estudos Aplicados em Administração Política (PROAP), que tiveram como referência os estudos desenvolvidos por alunos dos cursos de Pós-Graduação em Administração (NPGA) e de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioterritorial e Gestão Social (PDGS) da UFBA. A base central das metodologias de pesquisa aplicadas em Administração Política, destacadas nos estudos utilizados nas aulas, está centrada no desafio de se avançar no desenho de

indicadores qualitativos que possibilitem aos administradores avaliar os fenômenos mais subjetivos que integram tanto a dimensão da gestão (base conceitual/abstrata que revela a essência de um dado projeto administrativo) como sua articulação com a dimensão da gerência (base instrumental da execução do projeto de gestão). O objetivo central dessa dinâmica foi oportunizar o acesso às bases metodológicas desenhadas no campo da Administração Política para possibilitar aos alunos reconhecer que avaliar a *capacidade de gestão* (incluindo neste processo avaliar também a *capacidade de gerência*) é algo fundamental para o exercício das práticas e saberes administrativos, visto ser este um campo que só se explicita mediante sua materialização.

Com essa aproximação entre ensino e pesquisa, os alunos foram convidados, portanto, a refletir sobre o fato de que suas ações como profissionais interferem nos processos de trabalho e também nos processos sociais. Em outras palavras, tiveram a oportunidade de concluir o curso reconhecendo que toda ação administrativa, seja consciente ou reproduzida de forma automática, irá sempre imputar algum tipo de reflexo/impacto junto às organizações e sociedade. A reflexão sobre a qualidade da administração que está orientando ou conduzindo um dado projeto organizacional e social ficou, pois, como lição basilar.

Ao fornecer aos alunos essa nova linguagem, foram ofertadas novas gramáticas e sentidos. Abriu-se a possibilidade de um caminho diferente, de modo que a imaginação dos alunos possa levá-los a utilizar esse conhecimento nas atividades de estágio curricular, no desenvolvimento do TCC e em suas práticas profissionais e cidadãs.

### Relato de experiência: o ensino da Administração Política na UFJF

Enquanto pesquisadora<sup>3</sup> e docente do ensino superior, conheci os estudos do campo da Administração Política através da divulgação do evento científico da referida área em 2015. A partir disso, participei do evento também em 2016, surgindo assim o interesse em conhecer mais sobre o campo, pois encontrei aderência com meu objeto de tese<sup>4</sup>. Em 2016, propus à coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), a oferta da disciplina eletiva sobre Administração Política, tendo como base o programa e ementa da disciplina ofertada pelos professores Elinaldo Leal e Wesley Piau na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

---

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

<sup>4</sup> A tese em construção intitulada "A prática social dos pesquisadores das ciências administrativas e sua relação com o desenvolvimento social e regional".

A disciplina foi ofertada para os 377 alunos matriculados no curso no segundo semestre de 2016, com duração de quatro meses. Contudo, apenas 13 se matricularam na disciplina e 8 concluíram o curso. Essa baixa procura nos remete a várias inquietações: *por que um número tão pequeno de alunos? Desconhecimento? Não há interesse em disciplinas que fogem do conhecimento funcionalista e técnico da administração?* Tais questionamentos me levaram a solicitar, na segunda aula, aos 8 alunos presentes e matriculados na disciplina de Administração Política, a resposta anônima para a pergunta: *o que você entende como administração política?* Todos se sentiram inseguros ao responder, mas o fizeram. Após a coleta das respostas, as separei pelas seguintes categorias: quanto ao conceito, ao objetivo, ao conteúdo, aos temas de interesses do campo da administração política e a percepção pessoal.

Dois alunos relataram que não sabiam nada sobre o conceito e que se matricularam para conhecer. Sobre o campo da administração política, dois alunos o caracterizaram como aquele que trata de forma mais profunda das relações entre as pessoas e as organizações nas diferentes esferas de poder, levando em consideração o movimento econômico-político. Na visão de Cristaldo (2015), a Administração Política é um dos espaços que temos na atualidade para incluir categorias da administração como gestão, integração, liderança,

organização, planejamento, processos decisórios para tratar de aspectos mais amplos da sociedade.

Essa tentativa de ampliar as discussões dentro do campo da Administração decorre da forte influência das bases epistemológicas da ciência positiva e do funcionalismo sobre o pensamento administrativo, que foi fortemente influenciado pelas bases epistemológicas da ciência positiva e do funcionalismo. Outras abordagens como o marxismo, o sistemismo, a dialética, chegam tardiamente aos estudos no campo da Administração (Santos, Santos & Braga, 2014). Ademais, evidencia que o campo da Administração

tem que contemplar as diversas formas de gestão das relações sociais, independente do sistema econômico de produção ou do seu tempo histórico. Só assim, acreditamos que seja possível desenvolver um conhecimento que integra e engloba e não exclui e fragmenta, evitando, com isso, uma visão desatualizada, doutrinária e acrítica da administração” (Santos, Santos & Braga, 2014, p. 23-24).

Sobre os objetivos desse campo, três alunos citaram em suas respostas como sendo o de desvelar os objetos e objetivos da administração, visando desenvolver a criticidade dos alunos para a atuação profissional. Tal percepção coaduna com a



caracterização proposta por Santos et al. (2014, p. 184), de que o movimento da Administração Política no Brasil integra aos Estudos Críticos em Administração, que “[...] tem como princípios fundamentais a orientação para a emancipação do homem na sociedade, a manutenção de um comportamento crítico frente às mazelas do sistema capitalista e a ação centrada no pensar e agir ao mesmo tempo”. Por outro lado, a maioria das respostas dos alunos tratava do conteúdo abordado pela administração política, a saber: “aspectos administrativos que vão além dos aspectos organizacionais”, “preocupa-se com a sociedade, sob uma perspectiva macro”, “tratam de questões pouco faladas no campo da administração” e “disputas entre interesses diferentes que vão constituir o campo da Administração”.

Conforme Santos (2001), a discussão teórica da Administração Política incorpora duas dimensões analíticas: a economia política (o que fazer a partir das demandas coletivas) e a economia e a administração profissional (responsável pela execução do projeto de nação). Portanto, as percepções iniciais se convergem com tais ideias: ou seja, um campo que se preocupa em compreender o todo para tomar as medidas mais adequadas, visando ao bem-estar coletivo. Em outros termos, buscar um modelo de gestão capaz de chegar a tal finalidade, indo muito além da abordagem gerencialista predominante na área da Administração.



Cumpramos observarmos, preliminarmente, que essas respostas iniciais levantam pistas sobre uma forte indicação de que a administração política é capaz de ampliar as discussões feitas dentro da Administração. Como afirma Gomes (2012), o objetivo da Administração Política é compreender melhor o campo de estudos da administração, em uma sociedade marcada pelas contradições do modo de produção capitalista.

Posteriormente, no último dia de aula e após a leitura dos textos da ementa da disciplina ofertada (Fonseca, 2008; Gomes, 2012; Ribeiro, 2006; Santos, 2001; Santos *et al.*, 2014; Santos, Santos & Braga, 2014; Teixeira, 2008), pedi aos alunos presentes que novamente respondessem: *o que você entende como administração política?* Nesse segundo bloco de respostas, percebi maior entendimento sobre as questões epistemológicas que circulam na área. Em todas as seis respostas houve tentativas de definir o campo, diferentemente das primeiras respostas, nas quais os alunos tangenciaram a questão.

O procedimento de análise das respostas foi o mesmo do primeiro bloco: separei as respostas por meio das seguintes categorias quanto ao conceito, ao objetivo, ao conteúdo, aos temas de interesses do campo da administração política e a percepção pessoal. Todas as respostas sublinharam que um dos objetivos da



administração política, como uma linha de pensamento com propostas teóricas-metodológicas, é ampliar as discussões que vêm sendo feitas dentro da administração, tendo em vista as relações entre Estado, sociedade e o mercado, e os desdobramentos do modelo econômico atual. Em outros termos, o estudo da administração deve abranger a gestão das relações sociais de produção, distribuição e consumo, e não somente a organização (Santos, Santos & Braga, 2014). A Administração Política visa trabalhar com uma perspectiva mais abrangente e interdisciplinar.

Diante do exposto, algumas questões nos parecem claras, de modo que podemos tirar algumas reflexões. O desafio que se coloca é o de promover e ampliar tais estudos dentro da IES a fim de ampliar e fortalecer a formação do administrador em consonância com a perspectiva crítica e emancipatória proposta pela Administração Política.

### **A Administração Política enquanto disciplina e suas possibilidades de condução: a experiência da UFMG**

No Departamento de Ciências Administrativas (CAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), durante o segundo semestre letivo de 2016, foram ofertadas



em turnos distintos duas turmas da disciplina optativa *Tópicos em Administração: Fundamentos de Administração Política*. A disciplina destinou-se à graduação, com carga horária de 30 horas/aula.

Vinculada ao estágio docente supervisionado – atividade obrigatória do Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) – a disciplina foi planejada por mim, doutoranda, e meu orientador, sendo logo após submetida e aprovada pelo CAD. Assim, foi implantada na UFMG inicialmente com o propósito de estágio docente e contou com 37 matriculados na turma matutina, sendo a maioria formada por alunos oriundos das Engenharias (de produção e elétrica), e 45 matriculados no noturno, sendo a maioria alunos da graduação em Administração.

Durante a apresentação da disciplina e sondagem inicial junto aos alunos, que de forma mais ampla encontravam-se entre o terceiro e o décimo semestre dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharia de Produção e Engenharia Elétrica, notamos que a perspectiva da maioria deles em cursar a disciplina estava ligada, primeiro, ao mote “político” do título, e assim imaginavam que a optativa estivesse ambientada no campo das ciências políticas e seus temas emergentes. Em segundo lugar, havia também a expectativa de



tratarmos de políticas públicas. Por fim, em menor quantidade, estavam aqueles que, consultando a ementa, se debruçaram a pesquisar sobre a Administração Política como um movimento, seus princípios e proposta teórico-metodológica.

No tocante ao objetivo da disciplina, buscamos contribuir para a formação dos discentes através da compreensão dos fundamentos da Administração Política e suas bases epistemológicas e teórico-metodológicas; distinguir a Administração Política e a Administração Profissional como espaços privilegiados do fenômeno administrativo; reconhecer os atos de *pensar* e *agir* como processos interligados de um mesmo movimento que integra teoria e prática como dinâmicas indissociáveis; e de forma central, contribuir para a percepção do papel político e social da administração e do administrador, com vistas a assumir compromissos para a produção de transformações nos modos de administrar a sociedade e as organizações.

Dessa forma, a experiência da disciplina *Tópicos em Administração: Fundamentos de Administração Política*, na UFMG, foi organizada evidentemente em torno da literatura que estrutura a proposta teórica metodológica tratada no item 2 deste texto, e no momento da concepção do plano de aula em muito se apoiou na consolidada experiência da UFBA (Ribeiro, Santos & Pinto, 2015). Todavia, o recorte

da disciplina previu em sua abordagem especificamente atuar sobre aspectos sensíveis a percepção e o reconhecimento dos alunos quanto às condicionantes dos processos de formação da Administração enquanto campo contestado – o qual apresenta características próprias de uma ciência social e aplicada nascida há apenas um século, no seio das revoluções de base industrial; da percepção do administrador e de sua função social, para além do executor de manuais e *homo economicus*; e sempre na ótica daqueles que “fazem a Administração”<sup>5</sup> – observar a ação dos atores do setor público, privado e terceiro setor e seus movimentos de sujeição, intercâmbio e influência no conjunto da sociedade. Desse modo, nossos objetivos foram conduzidos através do potencial crítico e analítico da Administração Política.

Organizada em torno de exposições dialogadas de cada tema pelo professor, a disciplina associou leituras dirigidas à realização de atividade em sala de aula (duplas ou grupos), à apresentação de seminários e à avaliação escrita, sempre com o intuito de uma observação crítica de conceitos e análise dos seus possíveis desdobramentos para a Administração e para aqueles que fazem a administração, conforme Ribeiro (2006a).

---

<sup>5</sup> Aqui compreendido como aqueles que atuam ou ambicionam atuar em funções inerentes ou afins do campo da Administração, tendo formação na área diretamente ou não, uma vez que tínhamos turmas mistas, com discentes de variados cursos.

Além do estímulo à leitura e escrita, da análise crítica dos textos conjugados às experiências práticas da turma, buscamos fomentar a participação e a expressão criativa e autônoma dos alunos. Exemplo disto, quando na primeira aula tivemos a participação de grupos, os quais construíram mapas ressignificativos a respeito do que entendiam por gestão, gerência, administração e organização.

Podemos destacar duas das atividades propostas na realização da disciplina, sendo elas: elaboração coletiva (docente e discentes) de diagrama, contendo tanto aspectos cronológicos daquilo que era pertinente à Administração enquanto ciência, enquanto arte e enquanto técnica; bem como o contexto sócio, econômico e político mundial quando da administração científica no início do século XX; a estruturação e especialização de saberes na Administração e sua relação com outras ciências; quanto à órbita do campo no que se refere aos estudos organizacionais. Como síntese das discussões e reflexões, a construção coletiva e colaborativa da citada atividade, emergiu de aulas expositivas dialogadas, de leitura de textos a exemplo de Azevêdo e Grave (2014); Barros *et al.* (2011); Clegg e Hardy (2012) e da ressignificação conceitual e percepção dos processos sócio-históricos que envolvem o campo.

A outra atividade aqui destacada foi a aula com a presença de professor convidado<sup>6</sup>, o qual tratou especialmente do surgimento dos cursos de graduação em Administração no país, os quais foram, na maioria, fruto de acordos de cooperação Brasil – Estados Unidos, ressaltando o papel de cada país nesses acordos e a influência norte-americana na formação de nossos currículos. Ele também destacou o panorama histórico das condições de profissionalização e do mercado consumidor e de trabalho ao longo do Século XX.

Os discentes de ambas as turmas, sempre numa postura crítica e colaborativa, se mostraram abertos à participação em todas as atividades propostas, e mais do que isto, declararam ao longo do semestre – numa crescente – a pertinência dos temas ali tratados e dialogados. Também sinalizaram para a forma como conceitos foram abordados, que se diferenciou das disciplinas ligadas aos conteúdos de teoria geral da administração ou teoria das organizações, por exemplo. Além disso, manifestaram que a partir das vivências impulsionadas pela disciplina desvelaram nova percepção quanto aos seus afazeres

---

<sup>6</sup> Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri – Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. No Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) ministra disciplinas tais como: Teoria das Organizações, Estudos Organizacionais e Sociedade e Pesquisa qualitativa.

profissionais do cotidiano, suas expectativas junto ao campo e seu olhar crítico e humanizado junto à ordem sócio-política-econômica vigente.

### Relato de experiência: o ensino da Administração Política numa IES privada (FTC)

Considerando as categorias discursivas construídas para que os relatos fossem aqui percorridos, quanto ao sujeito – docente – venho de formação em Ciências Sociais Aplicadas – Administração e Turismo, e de um programa de mestrado *stricto sensu* interdisciplinar em Cultura e Turismo. Optei pela condução do componente curricular citado no tópico acima dado meu perfil de professora, construído a partir de realidades múltiplas, à medida que lecionei e ainda leciono diferentes disciplinas derivadas da Administração/Turismo e outras que convergem para a área de gestão em vários cursos de formação superior. Diante da minha experiência com componentes curriculares diversos, a saber: teoria da administração, comportamento organizacional, gestão da sustentabilidade, cidadania, empreendedorismo, interculturalismo, dentre outros, bem como da aproximação direta com demandas de extensão e pesquisa no curso de Administração, notei que as discussões da Administração Política perpassavam os conhecimentos muitas vezes levantados em sala de aula, bem provável que em função da própria visão de mundo da docente. Fato é que a experiência

vivenciada por esses componentes curriculares nos cursos de Administração, Publicidade e Propaganda, Psicologia, Engenharia Civil, Direito e alguns deles em cursos da área de saúde reforçaram o incômodo de como a gestão é pouco pensada ou equivocadamente pensada nesses campos profissionais. E o mais estarrecedor, indefinida na própria Administração enquanto objeto científico.

Com relação à segunda categoria, o lugar, a realidade aqui exposta é a de uma instituição de ensino superior privada do interior da Bahia, a Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC). No caso da unidade aqui apresentada, suas atividades iniciaram no ano de 2000, sendo o curso de Administração o primeiro a ser ofertado. Até 2005, ano da última reforma curricular para o curso de bacharelado em Administração, não havia na matriz do curso nenhum componente que se aproximasse diretamente de discussões de cunho político. Depois de muitas alterações de matrizes, mas ainda privilegiando disciplinas de cunho majoritariamente quantitativo, a matriz de 2010.1 do curso citado passou a ofertar ainda como disciplina optativa Ciências Políticas, no sexto semestre, junto com disciplinas como Teoria e Gerenciamento de Empreendimentos Públicos, Direito Tributário, Planejamento Orcamentário, Estágio Supervisionado II, Trabalho Interdisciplinar Dirigido IV, Cidadania e Interculturalismo, perfazendo um total de 620 horas das 3210 horas totais do curso (à época).

Outra questão relevante é esclarecermos que a ementa original do componente Ciências Políticas, apesar de trazer conteúdo importante, foi formulada dentro de uma perspectiva cartesiana e completamente presa aos paradigmas da ciência moderna. Por isso, durante a inserção da optativa citada, em um primeiro momento ainda foi discutido junto ao Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso a possibilidade de alteração na matriz, a fim de ofertar definitivamente o competente curricular Administração Política. Todavia, como a instituição citada pertence a uma rede, as matrizes das cinco unidades são unificadas, o que impossibilita a pronta alteração.

Para relatarmos como o ensino da "Administração Política" tem sido inserido no curso de Administração da Faculdade de Tecnologia e Ciências, alguns fatos históricos precisam ser mencionados. Em 2014, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, por meio do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e do Colegiado do Curso de Administração, sediou o IV Encontro Nacional de Administração Política para o Desenvolvimento. Desde então, houve um incômodo por parte da coordenação do curso da FTC de como repensar a prática de sala de aula de modo que viesse a abarcar essas novas discussões propostas por disciplinas como Teoria Geral da Administração, Sociologia, ou próprio

componente Ciências Políticas, e como inserir na matriz a disciplina Administração Política.

Na ocasião do IV Encontro Nacional, houve uma adesão significativa de estudantes do curso, principalmente dos semestres que ofereciam as disciplinas citadas. Fato também possível em função da aproximação de parte do corpo docente da IES citada com o Grupo de Pesquisa em Administração Política (GPAP), grupo que integra a Rede Brasileira em Administração Política. A partir dessa aproximação, foi viabilizado por meio dos membros do GPAP, palestras, *workshop* e debates, com o intuito de apresentar conceitos, história e perspectivas da administração política e, assim, discutir as bases epistemológicas e metodológicas da Administração, seu campo científico e a gestão enquanto principal objeto de estudo.

Entre 2014 a 2016.1, eventos internos foram realizados a fim de disseminar discussões sobre Administração Política. Membros do GPAP como o professor Elinaldo Leal Santos (UESB) e a professora Deise Danielle Neves Dias Piaú (IFBA), que por terem publicações resultantes de pesquisas em administração política foram convidados a discutir a temática com os alunos.



É importante esclarecermos que em 2014, como a disciplina de Ciências Políticas ainda não apresentava ementário próximo das discussões da Administração Política, mas na condição de docente motivada pelos encontros com conteúdo via GPAP, o plano de ensino da disciplina apesar de ter que ter a ementa original preservada, teve sua prática repensada. Com base no programa desenvolvido para a disciplina e seu vínculo com os objetivos previamente planejados autores como Bertero, Caldas, Aktouf, Alcadipani, Santos, Souza e Santos, Motta, Guerreiro Ramos, Tragtenberg, Paes de Paula, França Filho, Braga, Ribeiro, Vergara, Faria e Tenório se tornaram leitura obrigatória.

No que tange às práticas pedagógicas, a metodologia desenvolvida para a disciplina teve seu ponto de partida definido quando a literatura citada foi disponibilizada para os estudantes por meio da plataforma do Google Drive. A disciplina também fez uso de outras tecnologias de informação e comunicação, a fim de aproximar o conteúdo aos alunos, como à criação de um grupo pelo aplicativo WhatsApp, onde as discussões também ocorriam, além de troca de matérias jornalísticas dentro do que propunha a disciplina e adesão dos estudantes a página do Facebook do Gpap para que pudessem acompanhar as postagens do grupo e assim complementarem as discussões em sala de aula.



Em um primeiro momento, através da plataforma do Google Drive, os textos a serem lidos foram disponibilizados, e semanalmente o aluno teve uma referência dentro da temática para ler e gerar um fichamento. Esses mesmos textos foram discutidos em sala de aula, bem como utilizados para avaliação escrita e seminários. A metodologia por repetição se justifica pela dificuldade com o conteúdo dos textos por parte dos alunos, tanto no sentido da leitura, para eles, geralmente densa e rebuscada, como pela novidade no que tange a esse subcampo da Administração, afinal são conteúdos que até então não faziam parte das leituras dos estudantes dessa instituição.

Os textos propostos eram distribuídos por unidades, levando em consideração uma sequência que pudesse contribuir para melhor assimilação dos conteúdos. Alguns dos textos escolhidos para esse primeiro momento de adaptação à disciplina Ciências Políticas para Administração Política foram: França-Filho (2004); Serva (2013); Bertero *et al.* (2013); Ribeiro, Santos e Pinto (2015); Santos, Ribeiro e Chagas (2009), entre outros. Ainda como parte da metodologia da disciplina, solicitamos aos estudantes a adesão ao Facebook do GPAP através das redes sociais, para acompanhamento de postagens e posterior discussão em sala de aula em associação com os textos propostos.

Optamos também pelo compartilhamento de textos e vídeos com notícias de caráter político via WhatsApp, como a reforma do ensino médio, a PEC 241, a ocupação nas universidades públicas e o discurso hegemônico da política norte-americana. As postagens eram realizadas diariamente pelo professor e pelos alunos, e os comentários eram realizados através da gravação de áudios. No dia da aula retomávamos as matérias compartilhadas pelo WhatsApp e associávamos ao texto do dia.

Para que as práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula pudessem ser mais efetivas, atividades de extensão como eventos, a saber, *PRÁXIS* Adm, Debate entre os Clássicos e Dialogando com o Poder Público, todas vinculadas às disciplinas citadas, tiveram como objetivo propor temas que pudessem discutir o caráter funcional, prescritivo e normativo da administração, bem como toda a racionalidade instrumental que fundamenta os estudos ortodoxos e, assim, grande parte da prática administrativa. Também foi estimulada a participação dos estudantes na Semana do Administrador, evento apoiado pelo GPAP, principalmente nos dias em que a programação abordou temas relacionados à Administração Política. Os alunos também foram convidados a participar de atividades propostas pelo GPAP como a palestra do professor Rafael Alcadipani com o tema “Ensino da Administração no Brasil”, do professor Elinaldo Leal Santos

“Os caminhos e descaminhos da Gestão” e da palestra “Movimentos sociais e feminismo negro no Brasil”, com a socióloga Núbia Regina.

É importante ressaltarmos também, ainda no que tange à metodologia, que a disciplina contou com uma egressa do curso de administração, membro do GPAP como espécie de monitora. Coube a essa monitora auxiliar nas dúvidas dessa turma em horário adicional ao de sala de aula por meio principalmente de lista de exercícios. Como um dos objetivos da disciplina é estimular a capacidade crítica/reflexiva dos discentes, através da monitoria foi possível colher alguns relatos:

A experiência me possibilitou maior interesse tanto na temática da disciplina Administração Política, quanto no desejo pela carreira docente. Inicialmente tive algumas dificuldades nas leituras dos textos a serem discutidos junto com a professora e com os estudantes, haja vista que no período de graduação da disciplina o foco foi, a meu ver, muito distorcido do real objetivo da ciência da administração. Vivíamos no mundo dos clássicos da teoria da administração e fazíamos poucas associações com os problemas da sociedade por isso, foram necessárias repetidas leituras, resumos, anotações e desconstruções até da forma como a administração foi pensada como ciência (SANTOS, 2016, p. 2).

Porém, é importante ressaltar as dificuldades/limitações encontradas ao longo da tentativa de readaptação da disciplina ao conteúdo da Administração Política no tronco do curso. Primeiro, apesar de o colegiado do curso estar sensível e contribuir para estimular uma nova maneira de ensinar Administração, levando em conta os estudos críticos e organizacionais, uma parte significativa dos professores ainda é resistente e presa aos estudos e práticas ortodoxas em Administração. Outro fator limitador foi bastante perceptível: como a disciplina é ofertada no VI semestre os alunos irregulares que por algum motivo não haviam cursado as disciplinas citadas no início do texto onde o conteúdo era mesmo que timidamente apresentado demonstraram muitas dificuldades de assimilação, o que levou a uma evasão considerável (Santos, 2016).

O relato acima confirma o exposto: “No que tange aos estudantes, foi perceptível, logo na primeira aula as deficiências que muitos vinham acumulando desde o início da graduação. Alguns logo desistiram ou trancaram a disciplina, pois consideraram muito “pesada” ou “difícil” (Santos, 2016, p. 2).

Tanto a resistência de parte do corpo docente quanto dos estudantes pode ser explicada pelas indicações de Gentili (2002), quando relata sobre o dilema do ensino superior no Brasil. A educação superior fica dividida entre a Teoria do



Capital Humano e a Teoria da Emancipação Humana. No primeiro caso valoriza-se a lógica de mercado, onde o estudante é o cliente que precisa gerar lucro e movimentar a economia ao sair do ensino superior com o diploma em Administração. No segundo caso, o ensino superior tenta mostrar sua importância diante o processo de construção da vida social, seja no âmbito do trabalho, da sociabilidade e da cultura. Dado o caráter do ensino privado, a ideologia do capital humano é ainda mais evidente. As empresas privadas na área de educação superior não escondem essa máxima.

Como resultado final, “aqueles alunos que seguiram em frente na disciplina passaram por algumas dificuldades ao longo do semestre, porém conseguiram, dentro de um trabalho conjunto entre eles, a monitora e a professora, obter bom desempenho e ampliar uma visão crítica do ser Administrador, gestor político, social e humano” (Santos, 2016, p. 3).

A tentativa de reformulação da disciplina Ciências Políticas para Administração Política possibilitou novas perspectivas/tentativas de levar as discussões da administração política para além do próprio componente curricular. As disciplinas de pesquisa que compunham a matriz do curso passaram a introduzir discussões dentro dessa ótica. Assim, os componentes curriculares que abordam

conteúdos relacionados à pesquisa também foram reformulados. No caso, as disciplinas Trabalho Interdisciplinar Dirigido I, II, III e IV ganharam outra conotação. As mesmas passaram a ter como base teorias, referências e autores que conduzem para os estudos organizacionais e críticos da administração. Ainda no que tange à pesquisa, como as disciplinas citadas, passaram a ter seus planos de ensino com referência obrigatória de conteúdo voltado para Administração Política, foi criado com registro no Cnpq o Grupo de Pesquisa Indivíduos, Gestão e Organizações, com as linhas Gestão social; Gestão Pública, Gestão e Educação e Gestão Empresarial.

Após a criação dessas linhas de pesquisa, na tentativa de que o ensino, a pesquisa e a extensão, mesmo que timidamente, abordassem as discussões do ECA, como o curso ainda oferece a disciplina estágio curricular I e II e opta através do seu Plano Pedagógico que a disciplina estágio II cumpra um total de 160 horas de estágio prático, a disciplina também passou a ser repensada. Houve estímulo para que os alunos optassem pelo estágio não só em instituições privadas, como era comum ocorrer, mas também em empresas envolvidas em atividades sociais/filantrópicas como albergues, casas de amparo a doentes, maçônicas e escolas públicas. O objetivo tem sido transformar as linhas de pesquisas citadas também em caminhos a serem trilhados pelo estágio supervisionado, pois dessa

forma foge-se um pouco do ideológico capitalista que alimenta a Administração aproximando os alunos dos estudos críticos em gestão e da concepção do administrador enquanto cientista social.

A partir dessa experiência é possível discorrermos como o ensino da administração política vem sendo implementado, bem como as inquietações que vêm surgindo, as limitações que são vivenciadas e, logicamente, as dificuldades diante da predisposição para romper paradigmas e pensar o ensino e a prática da administração por parte não só do aluno, mas também dos próprios colegas professores que compõem o colegiado do curso de Administração.

Para 2017, a disciplina foi mais uma vez ajustada. Depois da experiência do semestre anterior, onde os pontos fracos foram identificados, e da análise de ementários de instituições públicas que já possuem a disciplina Administração Política como componente curricular oficial, pretendemos para o próximo semestre aprofundar os conteúdos que contemplem maior discussão sobre Administração Política, ampliar o marco teórico, fazer uso de novas metodologias (como a utilização dos filmes já citados pela iniciativa pública), além de estimular maior engajamento dos estudantes com o Grupo de Pesquisa em Administração Política.

A partir desta experiência na condição do docente, foi possível ratificar que as inquietações surgidas têm sido predisposição para romper paradigmas e pensarmos o ensino e a prática da Administração por parte não só do aluno, mas primeiramente do professor.

### AO FIM E AO CABO DAS EXPERIÊNCIAS E DEMAIS CONSIDERAÇÕES

As perspectivas de ensino e prática em Administração Política ganham importância diante do cenário político-pedagógico da formação preponderante de administradores no país, normalmente centrada nas capacidades instrumentais do futuro profissional – onde o fazer e o executar vigoram em detrimento do avanço nos aspectos subjetivos próprios dos atos de conceber, de pensar e de agir no campo. Assim, este texto reúne e dialoga com quatro diferentes narrativas de experiências de ensino: duas na Bahia e duas em Minas Gerais.

Inspirada pelas discussões do Grupo de Pesquisa em Administração Política da UFBA, movimento que de forma gradual criou ambiente propício para os primeiros sinais da disciplina, a UFBA desponta como pioneira no ensino de Administração Política – disciplina que atualmente ocupa a grade obrigatória do seu bacharelado em Administração. Diante de inflexões tanto com relação ao

papel do administrador quanto de sua formação, a experiência da UFBA, portanto, vem se propagando em outras universidades e faculdades, a exemplo da UFJF, da UFMG e da FTC.

Fomos impulsionadas pela necessidade de aprofundar o debate e difusão de bases metodológicas inovadoras e criativas, capazes de contribuir com a ampliação do perfil do egresso em Administração vinculado à percepção e atuação enquanto cientista social de uma área aplicada, e não apenas de replicador de métodos e técnicas. Assim, encontramos nas quatro experiências de ensino (cada uma com suas peculiaridades) o esforço em reorientar práticas pedagógicas em Administração pertinentes a uma formação subjetiva mais ampla e reflexiva, integrando tanto competências subjetivas – aqui representadas pelos conteúdos filosóficos, históricos e científicos, indispensáveis à compreensão do estudante no que se refere à sua realidade social e organizacional – quanto competências técnicas, aqui conformadas por conteúdos e instrumentos de intervenção, que sensibilizem os discentes no tocante às variadas abordagens e práticas administrativas coexistentes.

Nos quatro relatos encontramos o necessário questionamento sobre qual o papel social, político e técnico do administrador que se pretende formar na instituição.



Esses aspectos aparecem sempre como elementos de motivação e ou objetivo na estruturação da disciplina em cada IES.

Os conteúdos aparecem de forma mais problematizada no relato da UFBA, uma vez que esta já pode considerar consolidado o ensino em Administração Política na instituição e por este motivo apresenta uma vivência mais adensada da literatura e demais recursos didáticos. Na outra ponta encontramos a FTC, com sua trajetória diferenciada no sentido do convencimento dos pares, das barreiras institucionais e pedagógicas. Também percebemos o esforço pessoal da docente na aproximação da disciplina da sua grade com os conteúdos e discussões em Administração Política, propriamente.

Os desafios apresentados em cada um dos relatos narrados, e tantos outros esforços que venham se juntar a estes, vinculam-se normalmente ao potencial inovador da disciplina; quanto ao ambiente, por criar inicialmente eventuais resistências nas IES; e na própria condução docente e discente, frente à resignificação de conteúdos, práticas e abordagens do campo.

## REFERÊNCIAS

Alves, M. A. & Blikstein, I. (2006). Análise de narrativas (pp. 403-428). In: A. B. Silva, A. B., C. K. Godoi, & R. Bandeira-De-Mello. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Aktouf, O. (2005). Ensino de administração: por uma pedagogia para a mudança. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 151-159.

Andrade, A. M. (2015). *Planejamento e gestão orçamentária participativa: uma análise da percepção da comunidade acadêmica da Universidade Federal da Bahia*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Azevêdo, A. & Grave, P. S. (2014). Prolegômenos a toda a administração possível: Administração: o que é isto? *Organizações & Sociedade*, 21(71), 695-712.

Barros, A. N. (2013). *Uma narrativa sobre a história dos cursos de administração da FACE-UFMG: às margens do mundo e à sombra da FGV?* Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil.



Barros, A. N. & Carrieri, A. P. (2013). Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(2), 256-273.

Barros, A. N., Cruz, R. C., Xavier, W. S., Carrieri, A. P., & Lima, G. C. O. (2011). Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 43-67.

Bertero, C. O. (2006). *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson Learning.

Bertero, C. O., Alcadipani, R., Cabral, S., Faria, A., & Rossoni, L. (2013). Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(1), 181-196.

Bittencourt, S. C. B. (2014). *Caminhos adotados pela gestão para implantação da política nacional de humanização (PNH): o estudo de caso da emergência de uma unidade hospitalar pública baiana*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 53-57.



Clegg, S. R. & Hardy, C. (2012). Introdução: organização e estudos organizacionais (pp. 29-58). In: S. Clegg, C. Hardy, & W. W. Nord (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais* (v. 1). São Paulo: Atlas.

-

Cristaldo, R. C. (2015). Subdesenvolvimento, integração e administração política. *Revista Brasileira de Administração Política*, 2(8), 185-110.

Gomes, F. G. (2012). O jovem percurso da administração política. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 7-24.

França-Filho, G. C. (2004). Para um olhar epistemológico da administração: problematizando o seu objeto (pp. 119-134). In: R. S. Santos (Org.). *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo/Salvador: Mandacaru/Hucitec.

Fonseca, F. (2008). A administração política: em busca de uma teoria crítica da Administração Pública. *Revista Brasileira de Administração Política*, 1(1), 7-9.

Gentili, P. (2002). Três teses sobre a relação trabalho e educação e tempos liberais (pp. 45-59). In: J. C. Lombardi, D. Saviani, & J. L. Sanfelice (Orgs.). *Capitalismo, trabalho e educação*. Campinas: Autores Associados/HISTEDBR.



Giannella, V. & Batista, V. L. (2013). Metodologias integrativas: tecendo saberes e ampliando a compreensão. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(3), 83-108.

Guerreiro Ramos, A. (1946) Administração e política à luz da Sociologia. *Revista do Serviço Público*, 3(1), 5-11.

Kalinowski, C. E., Massoquetti, R. M. D., Peres, A. M., Larocca, L. M., Cunha, I C K. O., Gonçalves, L. S., & Calixto, R. C. (2013). Metodologias participativas no ensino da administração em Enfermagem. *Interface Comunicação Saúde Educação*, 17(47), 959-967.

Neves, S. D. (2016). *Avaliação de políticas públicas: uma análise da experiência de licitações sustentáveis da Univasf*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Nogueira, M. O. N. (2014). *Gestão em saúde auditiva: construção de instrumento de avaliação de serviços à luz da Teoria da Administração Política*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Paixão, M. N. J. (2014). *Gestão Descentralizada das políticas de saúde no Brasil: uma análise do programa medicamento em casa da Bahia*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Paula, A. P. P. & Rodrigues, M. A. (2006). Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 46(n. spe.), 10-22.

Pinto, F. L. (2013). *Administração política brasileira: novos objetos e novas abordagens: uma aproximação ao pensamento de Jorge Amado*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Ribeiro, J. U. (2006a). Política e administração – parte I. *Organizações & Sociedade*, 13(37), 164-193.

Ribeiro, J. U. (2006b). Política e administração – parte I. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 167-198.

Ribeiro, E. M., Santos, R. S., & Pinto, F. L. B. (2015). Administração política e o papel social do administrador: a experiência da Escola de Administração da UFBA. *Anais*



*do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Salvador, BA, Brasil, V.

Santos, E. L., Santana, W. G. P., Santos, R. S., & Braga, V. L. (2014). Contribuições da administração política para o campo da administração. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(2), 183-200.

Santos, E. L., Santos, R. S., & Braga, V. L. (2014). O campo científico da administração: percursos e percalços. *Anais do Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia das Ciências da Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, IV.

Santos, K. E. R. (2014). *Administração política e gestão pública: uma proposta da avaliação para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), Campus Camaçari, sob a ótica da teoria da administração política*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Santos, P. C. G. (2016). *Relatório de monitoria da disciplina Ciências políticas. Faculdade de Tecnologia e Ciências*. (No prelo)

Santos, R. S. (2001). Em busca da apreensão de um conceito para a administração política. *Revista de Administração Política*, 35(5), 49-77.

Santos, R. S. (2009). Em busca da apresentação de um conceito para a Administração Política (pp. 23-61). In: R. S. Santos (Org.). *A administração política como campo do conhecimento* (2a ed.). Salvador: FEAUFBA; São Paulo: Hucitec-Mandacaru.

Santos, R. S., Ribeiro, E. M., & Chagas, T. (2009). Bases teórico-metodológicas da administração política. *Revista de Administração Pública*, 43(4), 919-941.

Serva, M. (2013). O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 51-64.

Sestelo, A. L. S. (2014). *Avaliação do processo de gestão e gerência da política nacional de saúde: a percepção do usuário do ambulatório de cardiologia do HUPES-BA*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, BA, Brasil.

Teixeira, F. (2008). Administração Política: surge um novo paradigma de pesquisa em área contestada. *Revista Brasileira de Administração Política*, 1(1), 5-6.2008.



## O ensino da administração política no Brasil: conteúdos, relatos e perspectivas

### Resumo

O ensino superior no Brasil, marcado pela influência norte-americana sobretudo em seu currículo e literatura, reflete o processo histórico de cientificização ao qual está vinculado. Este texto explora o movimento liderado pelo curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que nos anos 2000 inseriu, com apoio discente, a disciplina Administração Política no currículo do curso de Administração e, desde então, tem influenciado outras universidades brasileiras na autocrítica e reflexão quanto ao papel do administrador e sua formação. Assim, reunimos aqui a proposta metodológica do ensino de Administração Política que motivou Instituições de Ensino Superior (IES) a estruturarem a disciplina como componente curricular obrigatório ou optativo dentro do curso de bacharelado em Administração. A partir de quatro relevantes experiências narradas, é possível reconhecermos lacunas no processo formativo da área e propormos mudanças que atendam de forma mais plena e consciente o ensino de Administração no país.

### Palavras-chave

Ensino. Administração. Administração Política.



## The teaching of political administration in Brazil: contents, reports and perspectives

### Abstract

Higher education in Brazil, marked by North American influence especially in its curriculum and literature, reflects the historical process of scientificization to which it is linked. This text explores the movement led by the bachelor's degree in Administration of the Federal University of Bahia (UFBA), which in the 2000s, with the support of students, inserted the Political Administration discipline in the curriculum of the Administration course and has since influenced other universities in the self-criticism and reflection on the role of the administrator and his / her training. Thus, we have gathered here the methodological proposal of the teaching of Political Administration that motivated Higher Education Institutions (IES) to structure the discipline as compulsory or optional curricular component within the baccalaureate course in Administration. Based on four relevant experiences, it is possible to recognize gaps in the training process of the area and propose changes that will more fully and consciously attend the teaching of Administration in the country.

### Keywords

Teaching. Management. Political Administration.



## La enseñanza de la administración política en Brasil: contenidos, relatos y perspectivas

### Resumen

La enseñanza superior en Brasil, marcada por la influencia norteamericana sobre todo en su currículo y literatura, refleja el proceso histórico de cientificación al que está vinculado. Este texto explora el movimiento liderado por el curso de bachillerato en Administración de la Universidad Federal de Bahía (UFBA), que en los años 2000 insertó, con apoyo discente, la disciplina Administración Política en el currículo del curso de Administración y, desde entonces, ha influenciado otras universidades en la autocrítica y reflexión en cuanto al papel del administrador y su formación. Así, reunimos aquí la propuesta metodológica de la enseñanza de Administración Política que motivó a Instituciones de Enseñanza Superior (IES) a estructurar la disciplina como componente curricular obligatorio u optativo dentro del curso de bachillerato en Administración. A partir de cuatro relevantes experiencias narradas, es posible reconocer las lagunas en el proceso formativo del área y proponer cambios que atiendan de forma más plena y consciente la enseñanza de Administración en el país.

### Palabras clave

Enseñanza. Administración. Administración Política.



## Autoria

### Fabiane Louise Bitencourt Pinto

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Funcionária da Secretaria de Administração do estado da Bahia. <http://lattes.cnpq.br/2104317192318325>. <https://orcid.org/0000-0003-1026-3966>. E-mail: [fabiane\\_louise@yahoo.com.br](mailto:fabiane_louise@yahoo.com.br).

### Raphaela Reis Conceição Castro Silva

Doutoranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. <http://lattes.cnpq.br/2751499099289877>. <https://orcid.org/0000-0002-4598-9110>. E-mail: [castroreis@gmail.com](mailto:castroreis@gmail.com).

### Lara Sousa Matos

Doutoranda em Administração no Núcleo de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Funcionária da Secretaria de Administração do estado da Bahia. <http://lattes.cnpq.br/2640849510753541>. <https://orcid.org/0000-0003-2596-3017>. E-mail: [lara\\_andrade@hotmail.com](mailto:lara_andrade@hotmail.com).



FABIANE LOUISE BITENCOURT PINTO, RAPHAELA REIS CONCEIÇÃO CASTRO SILVA, LARA SOUSA MATOS  
E GARDENIA TEREZA JARDIM PEREIRA

## Gardenia Tereza Jardim Pereira

Mestre em Cultura e Turismo pela Universidade Estadual de Santa Cruz.  
Professora da Faculdade de Tecnologia e Ciência de Vitória da Conquista.  
<http://lattes.cnpq.br/8884557548233853>. <https://orcid.org/0000-0003-3990-0834>. E-mail: [gardeniajardim@hotmail.com](mailto:gardeniajardim@hotmail.com).

## Endereço para correspondência

Fabiane Louise Bitencourt Pinto. Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia.  
2a Avenida, 250, CAB, Salvador, BA, Brasil. CEP: 41745-003. Telefone: (+55 71)  
31153651.

## Como citar esta contribuição

Pinto, F. L. B., Silva, R. R. C. C., Matos, L. S., & Pereira, G. T. J. (2017). O ensino da administração política no Brasil: conteúdos, relatos e perspectivas. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(10), 524-599.

*Contribuição Submetida em 8 abr. 2017. Aprovada em 6 jun. 2017. Publicada online em 20 out. 2017. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editorxs Especiais: Elinaldo Leal Santos, Elizabeth Matos Ribeiro, Fábio Guedes Gomes e Reginaldo Souza Santos.*



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 10 | AGOSTO | 2017 | ISSN: 2358-6311