

IMPASSES NA FORMAÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS

IMPASSES ON THE FORMATION OF PERSONNEL MANAGER

Marcia Josefina Beffa*

RESUMO:

Esse estudo objetiva compreender aspectos relacionados à formação do administrador. A formação do administrador é enfocada devido a sua importância no mundo do trabalho, principalmente no que tange o ser humano bem como acerca dos fatores que interferem na formação de profissionais competentes, com capacidade de articular exigências no mundo do trabalho e satisfação das pessoas e instituições envolvidas. A abordagem metodológica do construcionismo social orientou a elaboração dessa pesquisa, considerando a produção de sentidos como meio para traduzir formas de ver e pensar o mundo, num descortinamento da realidade, ressignificando o cotidiano na sua essência como força motriz da sociedade em busca de mudança social. Foram realizadas entrevistas com seis administradores/as e investigadas questões relacionadas à formação do administrador. Os resultados evidenciam que a formação do administrador reforça o atingimento dos objetivos organizacionais e uma desconexão entre ensinamentos proporcionados pela faculdade e a prática necessária ao desempenho profissional nas organizações. As habilidades humanas são consideradas importantes, mas apresentam-se atreladas aos resultados da empresa e não como categoria construída e em construção, como saber e ação crítica, consciente de ser humano, mas sim algo pronto e acabado. No halo produzido por essa situação, o profissional se empenha numa busca constante de evolução, mas sempre na direção da manutenção da realidade.

PALAVRAS-CHAVE: Administração; Administradores; Formação Profissional; Psicologia Social.

28

ABSTRACT:

This study object is to understand the aspects related to the manager formation. The manager formation is focused due to its relevance on work world, mainly on what concerns the human being as well as the factors that interfere on the formation of competent professionals, with capacity to articulate work world demands and the satisfaction of people and institutions involved. The social constructionism methodological approach oriented this survey, considering the sense production as a way to interpret the forms of thinking and seeing the world, discovering reality, giving a new meaning to quotidian in its essence as society's moving power into a social change. Interviews with six managers were made, on which issues related to the manager formation were investigated. The results evidence that the manager formation reinforce the reaching of organization objectives and a disconnection between the academic knowledge and the practice needed for the professional performance in such organizations. The human abilities are considered important, but they present themselves linked to the company results and not as a constructed and in construction category, as knowledge and critic action, but as something ready and finished. On the halo produced by this situation, the professional persists on a constant evolution, but always into a reality maintenance.

KEY WORDS: Administration; Managers; Professional Formation; Social Psychology.

*Professora da Disciplina Psicologia aplicada à Administração (FECEA; FACCAR; FAP). Mestre em Psicologia Social e da Personalidade (PUC-RS). E-mail: mjbeffa@uol.com.br.

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no contexto sócio-econômico-cultural relacionadas ao trabalho foram grandes nos últimos anos e, a cada ano, aumentam num ritmo muito acelerado. As inovações tecnológicas ligadas à produção de bens e serviços, mudanças nas organizações com relação à tomada de decisões, horizontalização de níveis hierárquicos, terceirização de serviços, trabalho focalizado para equipes autogerenciáveis, planos de cargos e salários sendo extintos, exigência de pessoas preparadas para desempenhar inúmeras funções e remuneradas de forma diferenciada de acordo com o valor que agregam à organização, trouxeram alterações muito grandes nas relações de trabalho envolvendo os diferentes segmentos que atuam nas organizações.

Se antes havia uma preocupação com o trabalhador e o impacto que as diferentes gestões organizacionais tinham sobre o seu comportamento, hoje, a preocupação desdobra-se como diferencial de sobrevivência da organização. A recuperação da dignidade do trabalhador e a humanização empresarial parecem o foco principal e emergente para que mudanças sejam bem sucedidas, pois sem isso não há como agregar valor referente à cooperação e trabalho em equipe e sustentar práticas compatíveis com esses conceitos, tornando o trabalho um ato significativo.

O mundo moderno está exigindo um profissional com visão global do mundo, um líder de mudanças, um facilitador e principalmente um profissional que tenha uma visão humanística. Ele pode ser desencadeador de ações que possibilitem a melhoria das “relações e significado do trabalho” (GUARESCHI & GRISCI, 1993) que conseqüentemente traz qualidade de vida ao trabalhador.

Esse profissional está sensibilizado para isso? Neri (1997) questiona se estão disponíveis no mercado, profissionais preparados para as mudanças de comportamentos, atitudes e conhecimentos que a efervescência organizacional está solicitando. Será que os profissionais inseridos no mercado estão preocupados com a “avalanche” das organizações referentes a exigências, custos, pressão por lucros, bem como com os aspectos ligados às relações humanas?

A formação profissional e sua ideologia e, em especial a do administrador de empresas, é enfocada no presente trabalho devido a sua importância no processo de criação, reprodução de relações de dominação assimétricas, desiguais, no que tange a uma área de importância fundamental ao ser humano, o trabalho. O trabalho, em função de sua importância no desenvolvimento do ser humano como ser pensante dá-lhe sentido, prazer, satisfaz necessidades, cria subjetividade, mas também pode trazer sofrimento, exclusões.

A atuação na disciplina de Psicologia aplicada à Administração é hoje mais desafiante e preocupante do que há uma década. Observam-se alterações nas exigências do profissional de administração de empresas, e isso leva a uma reflexão quanto ao tipo de profissional que se está formando. Essa preocupação vai além da ementa e programa desta disciplina. Cada vez mais, vê-se a necessidade de agregar valor às chamadas habilidades humanas, em muitos dos itens do perfil do aluno/a que se espera formar.

Por isso, análises quanto ao “gestor” ideal para atuar nas organizações tem sido discutida no seio das instituições e partido da sociedade em geral. Os projetos pedagógicos desenvolvidos pelas instituições de ensino de todo o país são um momento de discussão e reflexão das condições de formação desse profissional. As faculdades e universidades, responsáveis pelo ensino superior, tem como objetivo definir como o curso está inserido na sua realidade e se está satisfazendo às necessidades, seja da clientela discente, do empregador ou da sociedade em geral. É

uma criação que deve ser construída. Sua essência deve sair do próprio grupo, com análises do tipo de profissional que os cursos pretendem criar, e, em que realidade sócio histórico cultural. O tipo de profissional que se pretende formar não pode ser encarado como um processo acabado, mas como algo em constante transformação.

Parece-nos de importância estudos realizados como o que se pretende, a fim de ampliar o conhecimento dos fatores que interferem na formação de profissionais competentes, com capacidade de articular as exigências do mundo do trabalho, com as iniciativas propostas até o momento pelas instituições ligadas à esfera educativa.

Para tanto, se concebermos o ser humano como resultado de suas relações sociais, conforme referencial conceitual da teoria sócio crítica, é necessário se conhecer as condições sócio histórica e social em que o profissional de administração está inserido, bem como da formação e que influencia suas ações. Por isso, considerou-se o paradigma do construcionismo social capaz de “apreender” tal historicidade e a subjetividade emanada.

Nesse sentido, objetivou-se com esse estudo compreender quais os sentidos os administradores produzem com relação à formação a partir da prática administrativa e como esses sentidos orientam suas ações nas organizações. Acredita-se que ao considerar os fatores que interferem na formação dos administradores e problematização de questões que envolvem a melhoria de qualidade de ensino, seja possível prenciar uma/a profissional/a mais crítico/a com relação ao seu papel frente à organização bem como na sociedade em geral e das interferências sócio econômico cultural a que está exposto.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

30

O surgimento da Administração teve como objetivo efetivar uma nova ordem socioeconômica (COVRE, 1991) caracterizada pelo predomínio da técnica como solução dos problemas advindos da expansão do capitalismo e reforma industrial.

As exigências quanto à formação do/a administrador/a vêm sendo discutidas em virtude das transformações ocorridas no mundo e, em especial, no trabalho. Isso parece de primordial importância no que tange a questões ligadas à manutenção do sistema capitalista vigente no nosso país e seus propósitos de desenvolvimento. Observa-se que as práticas administrativas atendem a relação capital-força de trabalho e a sua máxima – a lucratividade. Muitas discussões acerca dos esforços em melhorar a formação do/a administrador/a, além dos objetivos embutidos na ideologia que criou e mantém o curso de administração, podem dar espaço para discussões que envolvem aspectos ligados à cidadania e melhoria da qualidade de vida do/a trabalhador/a. Para isso faz-se necessário compreendermos aspectos ligados à formação deste/a profissional.

As mudanças no mundo do trabalho alteram gradativamente as expectativas quanto ao perfil deste profissional, porém a necessidade de efetivação da máxima do capitalismo se mantém, ou seja, a lucratividade e, para isso, gerenciamentos eficazes da relação capital e força de trabalho são fundamentais.

A consecução das funções gerenciais e interpretação da efetividade das habilidades têm se modificado ao longo deste século juntamente com o pensamento administrativo e a ele associado à liderança de pessoas e grupos. O comportamento aceitável na busca da eficácia, passa por alterações substanciais frente às exigências para atender um mercado globalizado em pleno século XXI.

Segundo pesquisa sobre o perfil e habilidades do administrador proposto pelo Exame Nacional de cursos realizada pela ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração), os coordenadores do curso de administração do país, em 1996, definiram o perfil almejado para um administrador como um “Generalista- Humanista” que decide com ética, responsabilidade e empreende transformações com competência técnico-científica. Ou seja, uma formação humanística com visão global que habilite o profissional a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente (ANDRADE, 1997).

Observa-se uma preocupação cada vez mais acentuada na inserção do profissional no mercado de trabalho através de sua adequação e efetivação de suas funções bem como o atendimento das expectativas do mercado. No entanto, outras questões são levantadas quanto ao tipo de mudanças que este profissional, através de sua atuação, pode instaurar no meio em que atua, ou seja, questões quanto ao papel que desempenha no contexto socioeconômico e cultural no qual está inserido.

Uma nova organização deverá se formar em meio a essas diferentes posições antagônicas. Sabe-se que todas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho limitam a ação humana (CODD, SAMPAIO, HITOMI, 1994). A burocratização e a racionalidade instrumental orientavam os processos produtivos e de eficiência no passado. Atualmente, o maior fator de produção e a competitividade de uma organização se faz pela forma como se organiza o conhecimento. Então, novas relações deverão sustentar projetos de inovação e aprendizagem social.

Em conseqüência, surge um novo profissional de administração, ou gestor, como é definido atualmente. Estes gestores deveriam ser como guias e professores, com a finalidade de desencadear os processos de aprendizagem para a vida toda, seja de si próprios, seja do seu pessoal.

É com essa preocupação que associações e escolas de administração, da sociedade em geral têm procurado analisar o gestor ideal. Além disto, nesta tarefa de analisar o gestor ideal, têm-se a preocupação de não deixar de se considerar também o contexto sócio histórico do país, como ocorreu no passado. Apesar da globalização e também por esse motivo, devemos imprimir à formação e atuação do administrador, habilidades que os tornem capazes de atuar na nossa realidade. Essa é a preocupação dos alunos quando se deparam com a realidade pós-formação.

Outro impasse observado na formação do administrador diz respeito às necessidades de serem as habilidades humanas as mais necessárias na atuação do administrador conforme as pesquisas da Angrad (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) realizadas em 1997 e 1999 (ANDRADE, 1997, 1999), e identificadas também como necessidades atuais das organizações. Porém, resultados de pesquisas não corroboram essas afirmações ou levantamentos. A formação do administrador volta-se para a habilidade conceitual e técnica.

Um administrador para ser eficaz e desempenhar suas funções de planejamento, organização, liderança e controle, necessita desenvolver habilidades técnica, conceitual e humana. Berndt e Nagelschmidt (1995), em um estudo de caso realizado com alunos recém-formados, concluíram que o curso estudado não valoriza a natureza de formação desejada pelos alunos, o que também é desejado pelos empregadores. Observa-se que nas reformulações curriculares há uma preocupação maior com ênfase aos aspectos técnicos das áreas de *marketing*, *finanças* e *recursos humanos*. Pouco esforço vem sendo realizado na direção daquilo que os alunos, os empregadores e a sociedade desejam.

Um estudo realizado por Neves, Gimenez e Mendes (1999) verificou até que ponto os cursos de graduação em administração, responsáveis pela formação das habilidades necessárias ao processo administrativo, estão atendendo às legítimas expectativas do mercado de trabalho e, conseqüentemente, às necessidades dos respectivos alunos. O estudo concluiu que a ênfase no desenvolvimento das habilidades técnica e conceitual em detrimento da formação da habilidade humana contradiz os objetivos atuais do curso de Administração estabelecidos no manual do calou-ro assim como as necessidades atuais do mercado de trabalho.

Os dados da pesquisa relatados anteriormente demonstram o impasse vivido pelo administrador, pois se valoriza a habilidade humana, mas há pouco espaço para seu desenvolvimento na formação e/ou aplicação na atuação como profissional. Segundo Manfredi (1998), o conhecimento técnico, teórico, elaborado, sistemático é valorizado no meio acadêmico, mas no cotidiano o conhecimento obtido pela prática, por meio da experiência é fator de desenvolvimento profissional. Essa é uma ambigüidade presente no discurso da classe dominante.

Subjacente a estas reflexões pode-se levantar aspectos relacionados à competência dos profissionais de administração formados pelas instituições de ensino do país. Autores tais como Desaulniers (1997), Ferreti (1997) e Manfredi (1998) analisam a competência a partir de uma visão histórico-crítica como uma categoria de análise construída socialmente. A reorganização do sistema capitalista impôs novas formas de organização do trabalho. O trabalho alienado regulado pelo capital, onde se valorizava o “fazer”, contrapõe-se à abordagem que assume a natureza do trabalho como atividade humana e social, envolvendo ao mesmo tempo reprodução e apropriação transformadora, caracterizando-o como atividade de humanização valorizando assim o saber. Não se restringe ao “saber-fazer”, qualificação propriamente dita, mas a um saber contextualizado, sempre em transformação e relacionado com a vida diária, com questionamentos, ou seja, um “saber-ser”. Neste sentido, haveria oportunidade para ampliar o espaço voltado à cidadania, tornando as pessoas capazes de agir de forma mais crítica, autônoma, empreendedora, gerando espaço para mudanças. A atuação do administrador, portanto, seria pautada em operacionalizar as necessidades do contexto cultural onde está inserido.

Os cursos de administração deveriam atender essas expectativas, conforme já exposto. É premente formar um profissional que compreenda sua realidade e para isso é necessário uma auto-compreensão e identificação de formas de atuação que estabeleçam novas relações com os outros, com a sociedade, com o mundo.

Humanizar as organizações permitindo aos membros desenvolver suas potencialidades individualmente e em grupo apresenta-se como um desafio às instituições de ensino. Guareschi (1998) lembra que é a responsabilidade ética das pessoas que pode possibilitar mudanças sociais. O autor ressalta ainda a importância do desenvolvimento das pessoas para a vida, o saber “ser humano”.

O administrador rege um papel imprescindível na organização e deve ter em mente a contraposição da cultura organizacional empresarial em embate com fragmentos da cultura organizativa dos trabalhadores, na construção de uma sociedade melhor para todos (COVRE, 1991).

METODOLOGIA

Participantes: foram entrevistados 6 administradores (4 homens e 2 mulheres) formados a pelo menos dois anos e atuando no cargo de administrador.

Método: foi utilizadas entrevistas do tipo aberta com um roteiro flexível, elaborado a partir dos objetivos da pesquisa:

- Como você percebe o trabalho do administrador atualmente frente à mudanças ocorridas no mundo do trabalho?
- Qual a importância das habilidades humanas na atuação do administrador?
- Quais as contribuições do curso de administração na formação e desenvolvimento de habilidades humanas do administrador?

Abordagem Metodológica: Utilizou-se a metodologia qualitativa a fim de problematizar, compreender o processo e a subjetividade do ser humano e sua historicidade. Considerou-se o paradigma do Construcionismo Social e a Produção de Sentidos (SPINK, 1999) como meio para traduzir formas de ver e pensar o mundo, num descortinamento da realidade, resignificando o cotidiano na sua essência como força motriz da sociedade em busca de mudança social e busca do princípio da diferença.

Análise dos Dados: Inicialmente se deu por um confronto entre os sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação e aqueles decorrentes da familiarização prévia com o campo de estudo, ocorrido através da revisão bibliográfica. Desse confronto inicial, definiram-se categorias de análise e realizou-se um mapeamento da entrevista (Mapa de Associação de Idéias, Spink & Medrado, 1999), organizando os conteúdos das falas dos entrevistados e buscando-se os sentidos produzidos pelos participantes quanto à formação e como orientam a prática administrativa.

RESULTADOS

Frente a questões relacionadas ao surgimento e proliferação dos cursos de administração em meio ao desenvolvimento do capitalismo com vistas à solução de problemas sócio-econômico-políticos através da técnica; das transformações ocorridas no mundo do trabalho com o advento da globalização da economia e exigências do trabalhador incluso como tal, o administrador; das dificuldades enfrentadas pelas instituições de ensino na formação do profissional administrador, buscou-se buscar a partir das falas dos participantes, compreender os sentidos produzidos da formação do administrador. Observam-se contradições entre as exigências do profissional no mercado e a preparação formal.

Primeiramente, as falas dos participantes parecem refletir um sentido de profissionalização da administração relacionado à maior valorização da mesma no mundo corporativo. Os sentidos de evolução e mudança refletem a necessidade das empresas contratar profissionais para enfrentar os desafios impostos pela competitividade e para a sobrevivência da organização. A nova ordem econômica necessita de administradores para sua manutenção.

... essas (empresas sic) têm buscado esse profissional... prá voltar realmente na área de formação.(Michael)

... eu contrato essas pessoas que vão administrar... e essas pessoas irão atuar como se fossem o empresário. (Peter)

As falas dos participantes também revelaram um sentido de dicotomia teoria X prática. Observa-se uma formação voltada apenas para a teoria sem valorizar as experiências dos envolvidos, uma desconexão dos conceitos escola e realidade – vistos como processos estanques.

Eu recebi uma formação de administração perfeita... (Felipe)

Um sentido de disputa parece significar que escola e empresa ora estão em lados opostos, ora estão do mesmo lado, quando deveriam estar inter-relacionadas.

... você faz o curso, você quer aplicar, você às vezes não consegue... você faz da sua forma e mostra que fez da outra... (Eduarda)

Um sentido de desconexão revela que a formação contribui, mas não forma uma visão crítica e reflexiva da realidade e do seu papel no processo de aprendizagem., parece apenas um expectador da realidade.

... a faculdade está capacitando as pessoas... ela contribui muito. (Tom)

... é essencial... um curso de administração te dá tecnicamente as condições para você desenvolver essa função. (Maria Rita)

Um sentido imediatista e utilitarista revela a formação como “receitando” fórmulas prontas, o que revela falhas no processo ensino-aprendizagem e oportunidade para manutenção do sistema vigente.

... a faculdade ajudou... você começa a se deparar com problemas na empresa... ou resolvo, ou resolvo. (Peter)

Com relação ao desenvolvimento de habilidades necessárias ao processo de administração, as Habilidades Humanas foram consideradas as mais importantes, tanto no meio acadêmico quanto profissional, porém as menos desenvolvidas na formação.

A administração de empresas cada vez mais voltada pra você administrar pessoas. (Felipe)

As falas dos participantes parecem revelar sentido de Habilidades Humanas vista como dom natural e não algo construído ao longo da formação pessoal e profissional.

Eu acho que a minha forma de administrar faz parte da minha característica, da minha personalidade... (Peter)

Quanto ao desenvolvimento das Habilidades Humanas, sentidos de atrelamento revelam que é vinculado à obtenção de resultados nas organizações e garantia de manutenção do profissional e empresa no mercado, bem como os sentidos de ineficácia revelam as falhas na formação das Habilidades Humanas.

... O curso foi fraco nessa contribuição... ela contribuiu mais nas habilidades técnicas do que humanas. (Peter)

Outros sentidos parecem ter sido construídos quanto à necessidade de formação continuada. Sentidos de evolução e busca constante caracteriza a formação do profissional num eterno vir a ser, refletindo a condição necessária para o novo paradigma vigente do capital na pós-modernidade.

... a formação é uma coisa que não acaba nunca... você está buscando o tempo todo... (Maria Rita)

... se você não fizer isso (curso) e não se atualizar, não adianta nada... fica fora mesmo. (Felipe)

No entanto, considera-se que a educação continuada deve ser vista não só para desenvolver competências para se manter no mercado, mas na possibilidade de construção de ser humano total.

Sentidos de substituição surgiram nas falas dos participantes considerando que as falhas da graduação, quanto ao desenvolvimento de habilidades inerentes ao processo de administração, acabam sendo transferidos para uma posterior pós-graduação.

35

... o curso de graduação ele está muito mais voltado para a parte técnica... a pós-graduação está habilitando o profissional prum outro lado... (Maria Rita)

Dessa forma, a partir das falas dos participantes é possível refletir acerca de que: as competências necessárias ao profissional da administração são reguladas pelo capital; as dicotomias entre teoria e prática presentes na formação fortalece comportamentos de manutenção do sistema vigente; as habilidades humanas são vista como mercadoria que efetiva apenas o saber fazer. Com isso, vislumbra-se a necessidade de uma formação que estabeleça contingências para o aprendizado de novas relações, relações tanto do saber fazer como do saber ser.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que os/as participantes, por estarem inseridos numa visão construída da lógica do capital, construíram sentidos que reforçam práticas que levam ao atingimento dos objetivos organizacionais. Qualquer empresa com fins lucrativos tem o papel de valorizar e reproduzir em alguma medida os valores imanentes ao capital se almejam a manutenção da empresa. A profissionalização da administração de empresas revelou-se nos sentidos de evolução e mudança significando apenas adequação às novas regras do mercado. O/A administrador/a continua sendo

o/a efetivador/a da máxima capitalista. Assim, a profissão de administrador é vista como necessária à nova ordem econômica do capitalismo flexível bem como indispensável para manutenção da própria profissão no mercado de trabalho, fato este, observado no surgimento e desenvolvimento da profissão. As ações do/a administrador/a acabam revelando apenas uma manutenção de seu *status quo* mesmo quando este assume outros papéis revelados no sentido produzido de preocupação com questões sociais.

Quanto à formação do/a administrador/a, o sentido de dicotomia é percebido na desconexão entre os ensinamentos proporcionados pela faculdade e a prática necessária ao desempenho profissional nas organizações. Nessa perspectiva, um papel passivo do/a estudante é revelado pelo sentido de isenção, ao deixar por conta da agência formadora a efetivação da sua formação sem perceber a necessidade de uma ação ativa e reflexiva.

Através do sentido de disputa, que emergiu no relato de um dos participantes, pode-se pensar que escola e empresa permanecem ora em lados opostos, ora do mesmo lado. Em lados opostos considerando-se que o que é ensinado na escola não é reflexo da prática ou vice-versa. Do mesmo lado, pois tanto escola quanto empresa efetivam a manutenção do estado de coisas, não desenvolvem um senso crítico necessário ao papel do/a administrador/a, pelo contrário, desenvolvem a sujeição à ideologia dominante além de uma superficialidade na interpretação do mundo e de si mesmo. Isso se revela de forma mais perceptível no sentido dado pelos/as participantes à importância do curso. Os/as participantes percebem o curso sob uma visão contemplativa sem assumir um papel ativo na construção do conhecimento. Também se revelou um sentido utilitarista significando obtenção das condições para atuação no sistema social vigente. E por fim, um sentido imediatista revelado no uso de fórmulas prontas servindo inclusive como estratégia no enfrentamento das falhas de formação.

As habilidades humanas, a partir dos sentidos de naturalização são percebidas como características inatas e importantes no processo administrativo. Além disto, o sentido de atrelamento presente na fala dos/as participantes, revela que estas habilidades vinculam-se aos resultados da empresa. Quanto ao desenvolvimento das habilidades humanas, um outro sentido que emergiu dos relatos dos/as participantes, o de ineficácia, revela que o curso de administração não o possibilita. Assim, as habilidades humanas não estão sendo vistas, nem pelos estudantes, nem pelas agências formadoras desses/as profissionais como categoria construída e em construção, como saber e ação crítica, consciente do ser humano, mas sim como algo pronto e acabado.

Se a formação na graduação adquiriu um sentido de ineficácia quanto ao desenvolvimento, principalmente de habilidades humanas, a pós-graduação está se pronunciando como capaz disso. Isso pode ser constatado através da produção do sentido de substituição produzido pelos/as participantes. As lacunas deixadas pela graduação devem ser preenchidas em níveis cada vez mais superiores de ensino. Assim, a graduação não seria mais responsável por integrar conhecimento e aplicabilidade nem muito menos formar cidadãos.

No halo produzido por essa situação, o profissional se empenha numa eterna especialização revelada pelo sentido de busca constante e evolução, mas sempre na direção de manutenção da realidade.

Levando em consideração as análises feitas quanto à produção de sentidos relativos à formação do administrador dado pelos/as participantes, acredita-se que esse trabalho tenha colaborado para desconstruir algumas questões acerca da humanização das empresas. O que se

observa é que a mídia e a educação alardeiam uma nova organização, o respeito ao ser humano e a humanização do trabalho. No entanto, parece que não se consegue sair da lógica do capital, nem seria possível, considerando as organizações inseridas dentro do contexto sócio econômico e a forma como as relações estão aí estabelecidas. Portanto, é necessário que as relações mudem para que mudanças efetivas ocorram.

No entanto, um olhar menos ingênuo e mais consciente relativo ao problema e os objetivos iniciais desenvolveu-se e, como consequência, surge a possibilidade de se fortalecer as estratégias necessárias à mudança social. Para tal, se faz necessário mais estudos acerca de como outras pessoas envolvidas no processo administrativo, além dos administradores, estão percebendo a realidade. Assim, é também necessário buscar compreender os sentidos dos empresários contratantes destes administradores, das pessoas subordinadas a eles assim como daquelas que compõem as instituições formadoras. Supõe-se, portanto, que essa busca possibilite propor estratégias de ações mais humanas considerando o contexto organizacional, educacional do administrador, bem como buscar uma melhor compreensão das contingências sociais a que estão expostos. Essa estratégia seria utilizada não só como exercício de pesquisadora e profissional do ensino, mas também como analista psicossocial como tentativa para que se possa compreender melhor o universo que rodeia todas as inquietudes em relação à atuação do administrador, ou como se diz na atualidade, gestor de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectivas dos cursos de administração do Brasil. In: *SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO*, 2, Vitória (ES). Anais, Vitória, 1997.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectivas dos cursos de administração do Brasil. *Revista Brasileira de Administração*. CFA: Brasília, ano IX, n.25, p.4-13, mai.1999.

BERNDT, Alexander; NAGELSCHMIDT, Anna Mathilde P. C. Atributos do administrador recém-formado: um estudo de caso. *Revista de Administração*. São Paulo: USP, v.30, n.3, p.91-97, jul./set.1995.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. São Paulo:Cortez, 1991.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação, competência e cidadania. *Educação & Sociedade*. Ano XVIII, n.60, p.51-61, dez.1997

FERRETI, Celso João. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil; anos 90. *Educação & Sociedade*. Ano XVIII, n.59, p.225-269, ago.1997.

GUARESCHI, Pedrinho A.; GRISCI, Carmem Lúcia Iochins. *A fala do trabalhador*. Petrópolis: Vozes, 1993.

GUARESCHI, Pedrinho A. A alteridade e relação: uma perspectiva crítica. In: Arruda, Angela (org.) *Representando a alteridade*. Petrópolis: Vozes, 1998.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*. Ano XIX, n.64, p.13-45, set.1998.

NERI, Aguinaldo A. Mudanças no cenário econômico e os impactos no comportamento dos indivíduos nas organizações. IN: ZAMIGNANI, Denis Roberto. *Sobre o comportamento e cognição*. São Paulo: ARBytes, 1997.

NEVES, Adriane Bayerl; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado; MENDES, Ariston Azevedo. Docência e liderança na formação do administrador. *Revista Cesumar*. Maringá-PR, v.13, n.4, p.78-91, abr.1999

SPINK, Mary Jane. (org.). *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.

SPINK, Mary Jane; MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane. *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 1999.