

REMANDO A FAVOR DA MARÉ: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Manoel Joaquim Fernandes de Barros*
Elizete Silva Passos**

RESUMO

Este estudo procura analisar os motivos que levaram os cursos de administração de empresas a orientar a formação do bacharel por uma racionalidade predominantemente instrumental. Para tanto, são referenciadas as condições histórico-sociais que conformaram a criação dos cursos de formação de administradores de empresa no Brasil e no mundo, tomando-se especificamente, o estudo do caso de uma instituição de ensino superior na cidade de Salvador. Utilizando-se de elementos da história de vida dos sujeitos, do processo de ensino-aprendizagem, o estudo demonstra como a racionalidade instrumental se reproduz no cotidiano do curso através das práticas docentes, da estrutura de ensino e dos instrumentos de ação pedagógica.

ABSTRACT

This study analyses the conditions that leads the education of Business Management undergraduate students to guide the action and thinking of the graduated manager according to a predominantly instrumental reasonableness. In search of this purpose, the social and historical conditions that built the creation of Business Management Undergraduate Courses in Brazil and worldwide are addressed. The case study of a university in Salvador, Bahia - Brazil is strictly addressed, as a reference of educational philosophy model adopted in the area of study. Using life telling method to rebuild elements of the teaching process from the students and teachers speech, the study demonstrates how the instrumental reasonableness reproduces itself in the daily life of the course through teaching methodology, learning infrastructure and the use of educational instruments.

**Tecnólogo em Processamento de Dados, Bacharel e Especialista em Administração pela UNIFACS, Mestre em Administração e Doutorando em Educação pela UFBa.*

***Licenciada em Filosofia, Mestra e Doutora em Educação pela UFBa.*

Conviver no mundo contemporâneo com as questões que afligem a humanidade e perceber que a sociedade capitalista, a despeito de todo o desenvolvimento econômico e tecnológico que tem auferido, não consegue superar problemas como a fome, a miséria, a exclusão social dentre outros flagelos, instiga-nos a entender os motivos que determinam e alimentam tal situação. Segundo Morgan (1996), esta compreensão começa pela investigação da essência do mecanismo que o engendra; pois para o autor,

“...há um aspecto auto-gerador em relação a muitos problemas contemporâneos que só pode ser atacado, fazendo-se referência à lógica que os produz enquanto problemas.” (MORGAN, 1996:277)

Tal lógica poderá ser melhor compreendida se analisarmos sua racionalidade na sociedade capitalista. A razão sempre foi o critério que ensejou a diferenciação entre os seres humanos e outros seres da natureza. A capacidade do homem em raciocinar o tornou apto a indagar sobre o seu ambiente e perceber-se enquanto ser único. Fez ainda nascer, dentro das suas reflexões, a especulação sobre sua própria existência e todas as questões filosóficas que se seguiram na formação da consciência humana. Nesse processo de construção de sua própria identidade, enquanto um animal que pode orientar o seu próprio destino, o homem logrou desenvolver métodos de ordenação do pensamento. Tais métodos lançaram as bases para a compreensão e a investigação de fenômenos naturais, sociais e humanos que influenciam as relações entre os seres humanos, como as percebemos nos dias atuais.

Na história, a evolução da razão levou, principalmente no caso da civilização ocidental, à sua dicotomização em dimensões de instrumentalidade e substantividade. Como um modelo de visão de mundo que preconizava a determinação de todas as relações em bases naturais já colocadas, cabendo ao homem apenas o esforço da sua descoberta, a racionalidade instrumental antagonizava a interpretação dialética da história, que considerava o homem senhor do seu destino. Construído este viés de racionalidade como dimensão da razão, a partir do trabalho dos pensadores iluministas, ela ganhou destaque como forma de legitimação das novas possibilidades de dominação da classe dirigente – já destituída da justificativa do seu poder pelo sagrado – que emergiu após a Idade Média. Tais elites dirigentes da sociedade tiveram que forjar novas formas de subjugação da classe dominada, através da apropriação do excedente da riqueza gerada no processo produtivo vigente, pela criação de valores que, principalmente, serviam para reproduzir a sua posição social na recém constituída sociedade capitalista.

O outro conceito estruturante para análise da racionalidade contemporânea é o de razão substantiva. Tal racionalidade foi fundamentalmente referenciada pelos clássicos, nas suas elaborações sobre a relação da ética e da vida humana associada. Contudo, sua elaboração foi principalmente cunhada no trabalho de Ramos (1981). A razão substantiva baseia-se em uma visão dialética do ser humano contextualizado e em suas relações. Coloca o indivíduo como seu fundamental elemento de mediação, de onde emanam todas as condições sociais. A razão substantiva assim como a instrumental compõe a razão humana e é um atributo natural do ser humano (SERVA, 1997b).

Entretanto, na sociedade capitalista a hegemonia da racionalidade instrumental é um fato, fazendo com que a civilização contemporânea enfrente, no final do milênio, desafios que colocam em questão sua lógica de funcionamento, pois ela é baseada na preponderância dos valores econômicos como critérios principais de regulação da vida humana. Tais valores, se, por um lado, geram desenvolvimento econômico, social e tecnológico, por outro, excluem aqueles que não lograram engajar-se no processo de desenvolvimento econômico, gerado pela alta produtividade e competitividade engendradas pela mundialização do modelo de reprodução capitalista. Dessa forma, a exacerbação de tais contradições, como a miséria social convivendo com a necessidade de mercados consumidores crescentes poderá, mesmo no limite, conspirar para a inviabilização do próprio modelo de desenvolvimento humano, baseado no capital.

O PROCESSO REIFICANTE DO IMPERATIVO ECONÔMICO

Enquanto fenômeno histórico, o Capitalismo significou, na prática, uma evolução da organização social humana, na busca de sua própria sobrevivência e da superação de um problema básico do passado que era a escassez dos bens materiais e serviços elementares (RAMOS, 1984). Contudo, essas questões econômicas fundamentais não foram, desde sempre, a tônica das organizações humanas; em verdade, nas suas formas anteriores, essas privilegiavam questões sociais dentre os seus objetivos – incluídas aí a política, a religião, a cultura entre outras dimensões – como elementos de importância capital para a realização da dinâmica cotidiana da vida associada. Apesar disto, a atual hegemonização do racionalismo econômico leva o homem contemporâneo a fazer crer que o modelo capitalista é único e universal.

Numa sociedade centrada no capital, a organização seja economicamente produtiva¹ ou de outra natureza social, foi um dos maiores instrumentos do engenho humano, fazendo parte do cotidiano do homem em praticamente todo tipo de atividades. Estruturada como um micro arranjo social e dirigida com grau de objetividade e produtividade definidos *a priori*; ela foi capaz de prodígios que garantiram a sobrevivência do homem, às portas do século XXI. Isso se deu, principalmente, porque, em termos modernos, nada substitui a sinergia conseguida entre os fatores de produção². Uma sinergia construída pela organização do trabalho nas empresas, a partir da conjunção dos esforços individuais realizados pela divisão das tarefas é, sempre, muito mais produtiva do que apenas a soma individualizada dos fatores utilizados para a produção de qualquer bem.

Este arranjo do mundo de organizações associado à lógica de reprodução do capital contribuiu sobremaneira para a perpetuação e contaminação de todos os aspectos da vida humana pela racionalidade instrumental. Nas ciências a situação não foi diferente, nos séculos imediatamente anteriores ao movimento Iluminista, a humanidade presenciou a produção do conhecimento da civilização latina ser tragada pela revolução silenciosa do Cristianismo; esta conseguiu, pela exacerbação da espiritualidade, mergulhar o conhecimento científico em um oceano de obscurantismo, só acessível a uma parcela restrita da população, notadamente, o clero. Dessa maneira, somente no período pós - Idade Média, a sociedade ocidental pode contemplar a transformação paulatina do saber filosófico em prática científica. O retorno às "luzes" trouxe uma releitura dos clássicos compatível com ideais libertários e promoção do homem como indivíduo; tais elementos rebatem até hoje na produção do *mainstream* em Teoria das Organizações que reforça fundamentalmente os elementos de ação instrumental do homem, na construção de um ideal positivista e artificial.

¹ Consideraremos esse conceito como desenvolvido em Ramos (1973). Para o autor, são organizações produtivas aquelas que produzem bens e/ou serviços e os coloca à disposição da coletividade; que, pelo menos algumas das atividades-fim diretamente relacionadas às transações definidas anteriormente, devam ser objeto de trabalho de profissionais; que permita a visibilidade das suas ações face ao ambiente social; que possuam registro em instituições oficiais, determinando a sua personalidade jurídica e a sua razão social; que não sejam entidades que desenvolvam atividades estabelecidas em lei como crime ou contravenção penal; e que não tenham como atividade-fim a ação política definida no quadro de um parlamento, em qualquer esfera de poder do Estado.

² Recursos humanos, tecnologia, recursos de bens de capital, recursos financeiros, condições de infra-estrutura sócio-econômica e política, matérias-primas e insumos entre outros.

○ ADMINISTRADOR NO ESPELHO

As bases filosóficas instrumentais que sustentam os projetos pedagógicos dos cursos de Administração dificilmente são explicitadas pelos seus elaboradores, uma vez que se trata de uma formação inserida dentro das necessidades do ideário da sociedade capitalista; sua justificativa, quase sempre, carrega um valor de relevância *per se*, sem se tecerem outras considerações sobre o seu papel histórico e social; ou seja, elas se revestem, mesmo que subliminarmente, de caráter ideológico e, portanto, só se revelam, em parte, para aqueles que as utilizam como referencial pedagógico. Contudo, alguns elementos podem ser identificados como componentes do quadro que os próprios profissionais e aqueles que os educam têm sobre a estrutura de personalidade do administrador.

Em que pese uma formação teórica de mais de 3.000 horas, como estabelecido pelo MEC, a formação do administrador é fundamentalmente baseada nas práticas administrativas instrumentais, sua análise e seu uso, enquanto ação transformadora das organizações, da sociedade e do homem. Embora essa forma de aprendizado pela experiência esteja implícita em todos os projetos de educação formal, de fato, muito do ensino de Administração acaba por tornar-se uma deseducação, na medida em que distorce as habilidades administrativas que os recém administradores ganham com sua experiência em estágios ou na colocação no mercado de trabalho, quando não discutem a sua *praxis* cotidiana nem contextualizam os conteúdos ministrados (LIVINGSTON, 1971).

O ensino de Administração que priorize a prática precisa ser orientado por uma reflexão deontológica, que permita ao egresso exercer suas atividades profissionais com responsabilidade social; esse papel é normalmente dirigido pelo ensino da Ética na Administração. Ele foi introduzido em 1908, na Harvard Business School; contudo, o primeiro trabalho a tratar o assunto de forma sistemática só veio a ser publicado por Donaldson em 1989 (MACFARLANE, 1995). Esse fato é revelador do grau de autodeterminação dos teóricos da Administração, bem como, por consequência, do tipo de prática pedagógica que essa formação veio a engendrar. Não há, principalmente no chamado *mainstream* das teorias administrativas, uma obra que busque as relações dos conhecimentos construídos, ao longo da sociedade capitalista, sobre a gestão de organizações e seus respectivos elementos de validade e correspondência filosófica, que determine as raízes do ideário administrativo.

Os primeiros cursos na área de administração iniciaram-se no final do século passado, com a criação da Wharton School, em 1881, nos EUA. A partir daí, segundo Keinert (1986), e até antes da Segunda Grande Guerra, a preparação de dirigentes para empresas concentrava-se mais em noções de contabilidade e acumulação de conhecimentos técnicos de produção. Era isso o que se fazia nas *Écoles de Comerce* francesas e nos *Technical Colleges* da Inglaterra. Em seguida, foi criado o *Administrative Staff College*, em 1948, em Henley, na Suíça, considerado o protótipo de outras experiências exitosas de ensino de gestão, como os centros de *Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises*, em Jouy-en-Josas, os *Badener UnternehmergeSpräche*, na Alemanha e o *Studiecentrum Bedrijfsbeleid* na Holanda.

O ensino de Administração Pública no Brasil ganhou expressão, após a Revolução de 30 e a partir dos ideais desenvolvimentistas que o governo brasileiro, traduzidos na necessidade de dar um caráter de eficiência e racionalidade à atuação dos órgãos governamentais. Nesse contexto, a criação de um corpo de administradores orientados pelo paradigma da racionalidade instrumental foi uma medida estratégica. No governo de Getúlio Vargas, a pressão pelo desenvolvimento após a Segunda Guerra surge (como em outros países subdesenvolvidos) e se identifica com a modernização, ou seja, com um processo que visa reproduzir os padrões de consumo das sociedades ocidentais modernas. A maioria das estatais passa a ser administrada sob o lema da competência e da racionalidade técnica e seus dirigentes aderem à linha de "treinamento de executivos" e "desenvolvimen-

to gerencial” então vigente. A Revolução de 30 era, portanto, a consequência natural da agregação de interesses do Estado Republicano e da sociedade democrática e trouxe, em seu bojo, como requisitos para a modernização e desenvolvimento do país, a melhor capacitação de administradores públicos.

Na década de 70, tomando o caso da Inglaterra, as escolas de Administração começaram a desenvolver-se de forma intensiva (WILD, 1995). No Brasil, o ensino de Administração ganhou impulso, no governo de Juscelino Kubistchek – JK –, em decorrência do ideal desenvolvimentista. Já em 1964, alguns membros do Conselho Federal de Educação, manifestavam-se contrários aos caminhos tomados pelo ensino de Administração; em memorando circular de Beatriz Wahrlich³ às instituições de ensino superior, lê-se: “[...] Será que essa expansão não está sendo exagerada?”. Apesar dessa orientação, e mesmo com um visível declínio do ensino de Administração Pública, a partir dos anos 70, dando lugar a ascensão do ensino de Administração de Empresas⁴, a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP – começou a estimular a criação de escolas de Administração de alta qualidade no Brasil, através de linhas de financiamento.

A REPRODUÇÃO DE UM MODELO

O Reitor Edgar Santos foi uma das personagens contemporâneas do estado da Bahia, que se notabilizou por conduzir a expansão da sua Universidade Federal (UFBa) na maioria das especialidades em que a instituição é atualmente reconhecida. Em 1959, influenciado pelas experiências bem sucedidas da Escola Brasileira de Administração Pública e da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, ele conseguiu que a UFBa passasse a integrar o programa Ponto IV⁵, com a ajuda de consultores do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foram enviados, então, bolsistas, inicialmente das áreas de Direito, Engenharia e Economia para capacitação, em nível de mestrado, em Administração, nas universidades americanas; mas, segundo Fischer (1984), já no mesmo ano, a UFBa decidiu convocar candidatos aos primeiros exames vestibulares para os dois cursos de Administração – Pública e de Empresas – que, apesar de distintos, tinham um tronco comum. Deste programa, surgiram ainda outros cursos iniciados em instituições não federais e isoladas, dentre elas a instituição foco deste estudo.

A característica que distinguiu os primeiros alunos do curso de Administração foco desta investigação, foi, principalmente, um profundo desconhecimento do perfil profissiográfico do administrador, realizando sua escolha, na maioria dos casos, como segunda opção, quando não conseguiam ingressar em cursos como Medicina e outros, como os da área de ciências exatas. A profissão, recém regulamentada na década de 60, despertou um interesse vocacional maior dos alunos do curso durante o seu andamento, pela afinidade que esses criaram com as disciplinas profissionalizantes que eram oferecidas. Nesse processo, também a busca de uma formação mais aplicada na área de ciências exatas orientou algumas escolhas profissionais para o curso de Administração.

³ *Secretaria executiva da subcomissão executora do convênio entre o Brasil e a ONU para implantação do ensino de Administração Pública no Brasil.*

⁴ *O Bacharelado em Administração pode ser executado em diversas modalidades, habilitações e ênfases, sendo as mais difundidas as modalidades de administração de empresas e administração pública.*

⁵ *Por volta de 1950, o governo americano instituiu catorze pontos de auxílio para a aceleração do desenvolvimento de países subdesenvolvidos. O quarto ponto, chamado de Ponto IV, abria a possibilidade de se investir no desenvolvimento do ensino universitário. Por esse convênio, professores americanos vinham ao Brasil para preparar os futuros professores da Escola, enquanto professores brasileiros eram encaminhados às universidades americanas para se titularem (CURADO, 1994).*

Apesar do desconhecimento acerca do perfil profissional do administrador, revelado pelos primeiros alunos do curso, quando do seu ingresso, o estudante de administração sempre se revelou um obstinado quanto aos objetivos pessoais que ele gostaria de alcançar no curso. Em grande medida, seus projetos de vida influenciaram a condução do cotidiano escolar e o aperfeiçoamento pedagógico do seu curso. Nesse sentido, o perfil de indivíduos mais maduros – alunos na faixa dos vinte e cinco a trinta anos de idade –, presentes nas primeiras turmas de graduação, desempenhou um papel preponderante no processo de ensino-aprendizagem, como pessoas que:

“...tinham interesse de aprender, tinham interesse de modificar a situação [...] naquela época a maioria tinha realmente a ‘querência’, vamos dizer assim, de ser administrador. Porque havia inclusive na época, repare, o administrador tinha... eu vou chamar o quê... um mercado de trabalho em expansão. Era uma profissão valorizada...” (Aluna de 1972 a 1976, 1998).

Um dos aspectos que condicionava o desempenho dos alunos era o seu nível de renda, considerado médio para os padrões da região metropolitana de Salvador⁶, o que influenciou sobremaneira no seu aproveitamento de estudos.

“Os alunos da turma [de ambos os turnos oferecidos] que tinham mais sucesso no curso eram alunos de famílias de classe média alta, que tiveram também acesso a bons cursos, que se prepararam bem para o vestibular e pessoas que realmente estavam se preparando para uma carreira de sucesso. E além do curso eles eram pessoas que tinham acesso a cursos particulares, estavam estudando inglês... e fazendo cursos de curta duração. Mas dificuldade no curso eu me lembro exatamente de pessoas assim, com menor poder aquisitivo, que não tinham acesso a livros, tinham dificuldade de comprar livros e às vezes tinham dificuldades porque os livros não existiam na biblioteca, que era muito pequena naquela época, e eles vinham com uma base muito ruim, principalmente em Matemática. Alguns desses alunos eram até jubilados⁷ em Matemática porque não conseguiam acompanhar as aulas [...] E alguns também com grande deficiência em Português, em redação, e eu atribuo a isso o fato de virem de escolas não tão boas e virem de classes menos privilegiadas.” (Aluna de 1975 a 1979, 1998)⁸.

Uma outra faceta ligada ao rendimento acadêmico do aluno – a vida profissional – sempre foi uma condicionante importante do seu desempenho no cotidiano escolar. Por um lado, o sacrifício de desenvolver atividades profissionais concomitantemente ao papel discente em um curso de graduação, gerava um alto nível de *stress* no estudante, sobretudo nos períodos de final de ano, com o acúmulo de trabalhos de conclusão de disciplina, com a realização de avaliações finais. Por outro lado, conferia aos discentes a necessária referência da prática profissional que auxiliava na contextualização dos conteúdos apresentados em sala de aula. Contudo, como a experiência profissional, em alguns casos, estava associada a geração da própria renda para sobrevivência pessoal e para o pagamento dos estudos, isso conferia uma maior responsabilidade, maior desenvolvimento crítico em relação aos serviços prestados e maior comprometimento emocional, mas com eventuais desequilíbrios pelas obrigações financeiras contraídas junto ao curso.

⁶ Em que pese o discurso pelo ensino superior público e gratuito, na prática, o esforço do Estado só tem atingido a uma camada restrita da elite da sociedade brasileira, com condições de oferecer aos seus filhos uma preparação privada e compatível com o nível de exigência dos conteúdos cobrados nos exames vestibulares para instituição de ensino público superior. A parcela desses candidatos de camadas mais abastadas da população, privilegiados por uma formação instrumental com melhores condições no ensino privado de segundo grau, que, mesmo assim, não conseguem lograr uma vaga nas instituições públicas, acaba reforçando o contingente de candidatos às instituições de ensino superior particulares, juntamente com aquela parcela da população sem condições econômicas, que vê essa alternativa como última esperança, mesmo que à custa de sacrifícios pessoais.

⁷ A condição de jubramento, na qual o estudante é impedido de continuar o curso, tendo sua vaga cancelada, é imposta ao aluno que não alcança o aproveitamento mínimo na mesma disciplina em três oportunidades.

⁸ Essa opinião é compartilhada por um aluno de 1978 a 1982.

Um outro aspecto marcante para a formação de racionalidade predominantemente instrumental do quadro discente do curso de Administração, parece ter sido sua constituição após o movimento militar de 64. Nas primeiras turmas, as tentativas de rebeliões e questionamentos se restringiram a ações isoladas propondo "...aumentar o número de feriados, mas havia uma relação de proximidade maior entre professor e aluno, a escola era menor...", segundo relata uma aluna da primeira turma do curso; o que, na prática, limitou a manifestação ao discurso de insatisfação do alunado com práticas instrumentais do curso. Este estado de coisas pode ser mais bem percebido na seguinte asserção, "...sessenta e quatro houve uma ruptura, os estudantes eles realmente se acomodaram muito. Então, nós sabíamos que nós tínhamos efetivamente que estudar, não é?, não adiantava reclamar [...] aqui também não era exceção, eram muito quadros [...] poucas vezes a gente conseguia perceber mobilização do corpo estudantil. É um grupo muito disperso e dificilmente, em raros momentos, é... nós sentimos uma coesão do corpo discente."⁹. Desta forma, a primeira ação de organização estudantil deu-se pela constituição de um grêmio no final da década de setenta, para organização de eventos sociais, o que, contudo, não revelava propriamente uma vocação política.

A prática pedagógica de um curso, constituída por seu currículo, metodologia de ensino, referencial bibliográfico adotado e critérios de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, é o elemento decisivo para a consecução dos objetivos de formação de seus profissionais. Nela estão estabelecidos, de forma intencional ou inconsciente, os padrões de comportamento considerados socialmente aceitos para a inserção do futuro profissional no mundo do trabalho. No Brasil, os cursos de nível superior sofrem uma vigilância contumaz dos órgãos de regulação do Estado, no sentido de garantir a aderência a padrões ideológicos de qualidade de orientação aos cidadãos em formação superior. Utilizando atualmente, para seleção de candidatos, o concurso vestibular¹⁰, a exemplo de diversas outras graduações, o curso de Administração chegou, no seu início, a realizar "um teste psicológico para definir se o cidadão tinha perfil de administrador e era condição de ingresso..."¹¹. A ausência dessa prática na atualidade tem trazido sérias consequências como a existência de um número expressivo de estudantes bem qualificados, que atingem níveis de excelência no aproveitamento do curso, mas que, no último ou penúltimo ano, acabam abandonando todo o trabalho realizado, revelando uma crise de identidade profissional por falta de orientação vocacional anterior. Quanto ao quadro docente, nos primórdios do curso em análise, havendo falta de administradores para ensinar as matérias profissionalizantes, alguns profissionais¹² chegavam a "ensinar sete matérias..."¹³ para uma turma durante o curso. Outros profissionais, como os das matérias de Psicologia, também contribuíam, além das aulas, com ações pedagógicas de orientação aos estudantes do curso: "...eu tive a oportunidade de atender alguns alunos para ajudá-los com determinados problemas. Antes mesmo de eu vir para aqui, eu já vinha atendendo alunos assim. E não somente encaminhados pela coordenação, pela direção, também espontaneamente os alunos me procuravam para conversar certos problemas..."¹⁴.

⁹ Alunos de 1976 a 1989.

¹⁰ O concurso vestibular, da forma como vem se realizando desde a sua criação, revestiu-se de uma completa excrecência em termos de orientação do perfil educacional do ingresso. Na busca de programar concursos públicos com elevado nível técnico, o vestibular corrompeu o ensino secundário em uma degenerescência de currículos completamente destituídos de sentido para o cotidiano dos alunos. Não obstante essa situação, o concurso legitimou a reprodução de "fabriquetas" de preparação para o concurso, de orientação skineriana radical, que procuram reproduzir nos estudantes os elementos de uma educação pobre de sentido e valores.

¹¹ Professora desde 1977.

¹² Notadamente os engenheiros, na maioria dos casos, em virtude do curso estar fortemente voltado para a área de gerência da recente industrialização baiana. Apesar da presença marcante, também, de advogados nas disciplinas de recursos humanos, pelo enfoque excessivamente trabalhista da legislação brasileira, e comunicação, aproveitando a habilidade retórica dos bacharéis em direito.

¹³ Aluna de 1973 a 1977

¹⁴ Professora da instituição em análise desde 1973.

Na construção do perfil profissiográfico de um curso estão depositados os modelos profissionais idealizados, tanto em relação ao papel a ser desempenhado dentro da organização pelo administrador, quanto no que concerne à expectativa de contribuição social a que esse futuro egresso se compromete na sua formação. No curso de Administração, estão claramente delineadas essas características, muito embora alguns tenham sido desenvolvidos recentemente, enquanto que outros perderam seu grau de importância frente às configurações atuais do mercado de trabalho. Dentro destas características, na década de oitenta, o empresário, líder de empreendimentos e *self-made man*, tornou-se o ícone dos estudantes de Administração, o que reforçou ainda mais o lado do apelo instrumental do curso. Em que pese ser considerada uma “década perdida”, a de 80, foi nesse período que os profissionais baianos começaram, paulatinamente, a exercer cargos de liderança dentro de organizações localizadas no Pólo Petroquímico de Camaçari - Ba, em outras áreas industriais e em grandes negócios. Foi também o período que os grupos empresariais baianos ganharam mais notoriedade no cenário nacional. Tendo sido eleitos seguidamente dois presidentes nordestinos – José Sarney e Fernando Collor de Melo –, grandes grupos baianos (Grupo Odebrecht, Grupo Econômico, Grupo Paes Mendonça, Grupo OAS, entre outros) e outros de menor porte, se internacionalizaram, buscaram investimentos no eixo Rio-São Paulo e lideraram a economia baiana em vários empreendimentos de porte.

Atualmente, com a crise no mercado de trabalho, recrudescida pela crise financeira mundial, os cursos de graduação em Administração têm buscado desenvolver uma segunda via para a formação de graduados, qual seja, o empreendedorismo. Exaltado, inicialmente, pelas teorias schumpeterianas como o elemento catalisador do desenvolvimento das sociedades, o empreendedor é um personagem social que tem o papel de ser, segundo um professor, titular do curso desde 1972, “...aqueles capazes de identificar oportunidades de mercado [...] crescer, expandir, eventualmente até entrando em novas áreas, tendo, portanto, a capacidade de transformar idéias, oportunidades, projetos, em uma realidade que funciona.”. Trata-se, portanto, de um viés instrumental da orientação profissional, também demarcado nos modelos a seguir.

Os dois últimos perfis foram desenvolvidos muito recentemente nas graduações de Administração, o consultor e o pesquisador. Para os docentes mais antigos do curso, esse perfil não se encontra muito em acordo com a proposta pedagógica do curso. “Esses assessores, não os considero administradores, porque eles não exercem, e às vezes não têm a coragem de exercer, o ponto principal, a atividade principal do administrador que é lidar com pessoas, conseguir organizá-las e conseguir que elas produzam os resultados desejados e alcancem os objetivos estipulados.”¹⁵. Contudo, cada vez mais egressos descobrem vocação para atuar na transformação de organização como consultores, em verdade pesquisadores *ad hoc*, que fazem a verdadeira relação prática e teoria. São deles as máximas de que “nada mais prático que uma boa teoria” e “essa história de dizer que uma coisa é a teoria, outra é a prática, é desculpa de incompetente”. Outros egressos da instituição descobrem, desde a graduação, sua vocação acadêmica, contribuindo com trabalhos de relevância, orientados por professores nos seminários de pesquisa da instituição e, revelando, desde já, sua intenção em atuar na regência e aprofundar seus conhecimentos em programas de pós-graduação da área.

A PRÁXIS E O COTIDIANO

O aluno, principal elemento do processo de ensino-aprendizagem, é, ao mesmo tempo, reflexo da filosofia do curso, embora exercendo, também, um papel importante na dinâmica de ensino da escola, buscando contribuir para o desenvolvimento da graduação a que está vinculado. Nesse processo, em primeiro lugar, é preciso compreender que o aluno fica atento à postura e às propostas oferecidas

¹⁵ Professor desde 1972.

pelo professor. No cotidiano do case investigado, ele percebe, pela compreensão da pertinência do conteúdo sobre o entorno do seu cotidiano, qual o nível de qualidade e de competência que o modelo de aprendizagem, a que está submetido, deve atingir: "...o pessoal pescava, era uma facilidade de, ela foi uma professora que não me acrescentou muita coisa..."¹⁶ Ou ainda, em outra reflexão, afirma:

"...eram professoras que davam sempre notas boas então eram pessoas 'gostadas', entre aspas [...] era mais para tirar proveito do que de admiração [...] até hoje é considerada uma boa professora, mas ela tinha uma dificuldade muito grande..." (Aluna de 1972 a 1976, 1998).

Dentro da relação com o docente, a "chamada" em sala de aula na graduação em administração é um dos símbolos marcantes da sua filosofia. Trabalhando para um mercado industrial recém criado, com boa parte das instalações das suas plantas operativas fora da região metropolitana de Salvador - Ba, o ambiente de fábrica sempre necessitou de ordenamento do tempo para garantir o seu processamento contínuo, bem como, uma maior orientação para o deslocamento da massa de trabalhadores que eram transportados da cidade para o Centro Industrial de Aratu (CIA) ou para o Pólo Petroquímico de Camaçari. Neste sentido, a chamada buscava reproduzir, em sala de aula, o ambiente industrial. Adicione-se a isso, o elevado número de profissionais do centro-sul que emigrou para o Estado da Bahia à época da instalação dos projetos industriais supracitados, apenas pela recalcitrante ausência de mão-de-obra no mercado local, visando ocupar, a custos aviltados, os postos-chaves das indústrias instaladas na Bahia e, ainda mais, trabalhando, esses profissionais, em regime intensivo, visto que motivados pela completa ausência de referências familiares e de amizade na região metropolitana de Salvador e tem-se um modelo no curso que procurava "...comportar a indolência do baiano..."¹⁷, permitindo que este "sobrevivesse" à competitividade sulista.

A avaliação é outro instrumento primordial no desvelamento da racionalidade instrumental do processo de ensino-aprendizagem. Exigido pelos órgãos governamentais¹⁸ sob forma quantitativa, acaba sendo, em alguns casos, utilizada como instrumento coercitivo por parte do corpo docente, a fim de exercer o poder em sala de aula. De acordo com o testemunho de uma docente no curso desde 1978, há um tipo de professor que "...continua com uma avaliação, em muitos casos, até com efeito punitivo; então ele tá preocupado em fotografar as situações de momento do aluno com a avaliação e eventualmente de punir um comportamento que não é muito receptivo a ele.". Tal postura cultural em relação ao instrumento, causa, aos próprios professores, repulsa, já que, quando submetidos à avaliação pelos alunos, se sentem inseguros e procuram através de estratégias interpessoais, corporativamente, atenuar a força de tal instrumento.

Os docentes representam, nos cursos de graduação, a imagem da instituição para o corpo discente; suas atitudes, julgamentos, gestual e visão de mundo contam, influenciam e fazem os estudantes reagirem no processo de ensino-aprendizagem através da palavra, do silêncio, da reflexão e do protesto. No curso de Administração, ainda recentemente, o fenômeno não se dá de forma diferente: professores das matérias profissionalizantes procuram assumir um ar de empresariedade ou consultoria, alguns chegando a comparecer à sala de aulas devidamente uniformizados, com paletó, gravata ou outra roupa de ocasiões soci-

¹⁶Aluna de 1974 a 1978

¹⁷Aluno de 1972 a 1976

¹⁸O modelo de ensino-aprendizagem adotado pela estrutura do ensino superior brasileiro tem conduzido a uma forma de verificação de aprendizagem que é percebida pelo aluno como uma restrição ao seu "direito" - conforme entendido por ele - a uma formação que lhe garanta o título com um esforço mínimo. Nesse sentido, segundo o relato de um docente de 1977, a pressão que o corpo discente tem exercido junto ao professorado, no sentido de que ele não venha a fazer maiores exigências nas metodologias avaliativas adotadas é sintomática de uma geração formada sob os auspícios de uma legislação que garante ao consumidor benefícios sem cobrar-lhe os deveres de cidadão. Por conta dessa natureza conflituosa, os alunos se sentem julgados pelo professor e tomam as notas freqüentemente como críticas, quando deveriam percebê-las como indicadores do seu desempenho.

ais. Os da área mercadológica, quase sempre, atualizados com o último modelo em roupas; os da área de recursos humanos, com aspecto de consultor e alguns traços de psicólogo; a área de produção se apresentando com ar de engenheiro e os docentes das disciplinas de finanças, invariavelmente, munidos da calculadora HP12c¹⁹. Trata-se, em verdade, de uma estratégia de relação interpessoal que alguns docentes procuravam criar com o seu público acadêmico, sejam chefias, pares ou alunos. Sob a indumentária, a estética ajuda a amenizar, em alguns casos, os tratos de uma didática e conteúdo superficial e um compromisso promocional com a instituição.

Em outra experiência relatada por uma graduada de 1973, alguns docentes, estruturados segundo uma abordagem metodológica mais conservadora, tinham "...orgulho em dizer que são muito bons professores, que ensinam muito bem e que reprovam muitos alunos...", demonstrando atitude de descompromisso com a questão da aprendizagem no processo educativo. Neste contexto, um outro aspecto ficava claro, quando também a reflexão moral sobre os conteúdos apresentados era suprimida em função de uma condição *a priori* de juízo moral que, supostamente, os alunos já deveriam ter desenvolvido no lar, ou na educação formal até o segundo grau; era, "...um ensino muito instrumental...", confessou um docente de 1984, onde os conteúdos eram desenvolvidos sem a devida reflexão de sua condição de validade.

Finalmente, no curso estudado, a área de ciências exatas, com disciplinas do currículo básico, talvez tenha sido a que mais prejudicou – pela atitude antagônica à postura de um ensino mais humanístico – a construção da relação do aluno com o corpo docente e com a instituição, no curso de Administração, durante todo o tempo de operação. Disciplinas obrigatórias, normalmente sob a responsabilidade de licenciados na área ou de engenheiros, eram desde o início do curso ministradas em grande medida de forma descontextualizada e teórica. A racionalidade, baseada em fins instrumentais da disciplina, construiu a miopia dos docentes dessa área de conhecimento, uma vez que, de cima da sua capacidade intelectual, para reproduzir os modelos que apresentavam, os docentes exigiam dos alunos capacidade mental superior, para também reproduzir tais modelos, sem que eles – alunos – conseguissem realizar qualquer relação com as habilidades para sua formação²⁰.

A redenção desta prática começou a ser resgatada pelos professores profissionais e os recém integrados docentes ex-alunos – muito provavelmente munidos da ainda lembrada experiência discente e cientes das dificuldades do processo de ensino-aprendizagem – que começavam a desenvolver práticas de ensino que conquistavam o comprometimento dos alunos. Segundo um docente,

"em uma abertura de uma copa do mundo [em 1986] eu fiz um seminário de um dia inteiro no Meridien e os alunos assumindo todas as despesas que tinham naquele seminário, mas foi um sucesso porque foi uma demanda dos alunos e eu consegui orientar [...] mandei um grupo fazer um trabalho no Calabar²¹ [...] comecei a trabalhar com eles, a dizer que eu achava que era importante eles conhecerem essa realidade porque mais tarde se eles fossem gerenciar empresas eles podiam trabalhar com pessoas desse nível."(Professor desde 1981, 1998).

¹⁹Muito embora a empresa Hewlett-Packard fabricante mundial de calculadoras possua na sua vasta linha um sem número de modelos sensivelmente mais desenvolvidos, a calculadora 12c tornou-se referência obrigatória na disciplina e instrumento legitimador de vários profissionais nas empresas da região metropolitana de Salvador. No que pese o testemunho de alguns deles sobre as facilidades de operação, na prática, a destreza no seu uso é símbolo de competência profissional e os cursos específicos para operação desse modelo de calculadora são uma constante na cidade.

²⁰Corria nos corredores da escola a seguinte anedota. Um aluno encontrava um egresso no mercado de trabalho e lhe perguntava em tom jocoso: "você já derivou?", referindo-se ao conteúdo de Funções, Limites e Derivadas, tão insistentemente debatido em sala de aula nas disciplinas de exatas, mas que não encontrava aplicação prática no dia-a-dia do profissional de administração. Relatado por uma graduada em 1980, atualmente docente do curso.

²¹Favela situada na periferia da cidade de Salvador - Ba.

O Estágio Supervisionado foi outro ponto nevrálgico na formação do aluno que também sofreu com o viés instrumental. Esta atividade de trezentas horas de carga horária, prevista na grade curricular para ser desenvolvida no último ano do bacharelado de Administração, sofreu muitas mudanças em sua concepção. Programado, inicialmente, com uma motivação econômica, para funcionar como uma forma de inserção do estudante no mercado de trabalho, ao lado do seu papel didático de construir um processo de educação pelo trabalho, na prática, acabou desvirtuando-se: "...existem muitos estágios que são estágios meramente burocráticos para cumprir a disciplina, estágios que ocorrem em grandes empresas [...] que usam o estagiário como uma mera mão de obra barata [...] existe todo um processo de convivência com isso, convivência dos órgãos que deveriam fiscalizar..."²². Desta forma, nenhuma atividade desenvolvida nesse processo era sequer considerada profissional, uma vez que, de acordo com uma graduada de 1980, desde aquela época, e isso ainda persiste, dificilmente aceitavam qualquer sugestão de um estagiário quanto à sua experiência profissional. Trata-se de mais um artifício da racionalidade instrumental, pois se o estudante procura o estágio no sentido de se inserir no mercado de trabalho ao invés de utilizá-lo como instrumento de aprendizado, também as organizações vêem a utilidade desse instrumento sob a ótica da mesma motivação econômica; dessa forma, sucumbem ambos à idéia de substituir a mão de obra regular por uma mais barata e qualificada, deixando-se os aspectos pedagógicos do instrumento para serem atendidos em segundo plano.

O último, mas não menos importante elemento aparente que se insere na filosofia educacional do curso é a arquitetura organizacional da instituição de ensino. A estrutura administrativa²³ de apoio acadêmico do curso desempenhou um papel fundamental na consolidação dos valores que orientaram a formação dos egressos. De início, isso ocorreu através de um apoio incondicional²⁴ à autonomia do professor, no processo de ensino-aprendizagem, deixando-o sempre extremamente à vontade para conduzir o seu trabalho em sala de aula, refletido, sobretudo, na estrutura de apoio considerada, conforme depoimento de um docente de 1973, "...de um zelo, com o professor, extraordinário..." na regência. Contudo, sendo a maioria dos docentes, nos primeiros tempos, originários da iniciativa privada, ou seja, profissionais professores, as condições para o trabalho em pesquisa e extensão restringiam-se à tolerância com os impedimentos profissionais – viagem a trabalho, reuniões profissionais etc., que ausentavam os docentes por dias seguidos.

Outro aspecto relevante do arranjo institucional que marca o papel da graduação em Administração, está no crescimento da instituição de ensino foco do estudo. Este aspecto está expresso na grade curricular de todos os outros cursos de graduação, implantados sob a ótica da vocação "gerencial" da instituição. Dentro deste ideário de promover o valor do mercado, praticamente todos os novos cursos apresentam, pelo menos, uma disciplina da área de Administração, visando abrir para os egressos a perspectiva de buscar sua sobrevivência, através da atividade empresarial e não necessariamente dependendo das possibilidades do mercado de trabalho: "...isso é muito importante porque ela dá uma visão geral, global, isso eu acho que é fundamental para qualquer pessoa que vá ocupar o cargo de gerência.", conforme depoimento de uma regente de 1979. Esse incentivo modelo representa como o ideário econômico da racionalidade instrumental contamina todas as práticas da educação como um todo. Referenciada como discurso hegemônico de capacitação e validade das profissões no mercado de trabalho, nada que não esteja compreendido e referendado dentro desta orientação, pouco consegue ser reconhecida e identificada como atividade inserida no meio social capitalista.

²² Depoimento de uma professora, na instituição desde 1978.

²³ Composta inicialmente por uma supervisora administrativa, ex-aluna da instituição, e equipe de funcionários fundadores, responsáveis pela manutenção das condições de operação do prédio de aulas e serviços de apoio à comunidade acadêmica (i.e. secretaria geral, apoio reprográfico, controle de cadernetas etc.).

²⁴ Por vezes, esse apoio era utilizado para reforçar, de forma instrumental, o modelo de poder hierárquico estabelecido em sala de aula, com todas as consequências previsíveis de imposição de uma convivência que não necessariamente era compartilhada pelos agentes do processo, acarretando atritos, disputas e o comprometimento do processo de ensino aprendizagem.

REMANDO A FAVOR DA MARÉ

A lógica capitalista que vem subjugando todos os pressupostos de orientação da vida humana, sob a égide de um racionalismo comprometido com o modo de reprodução e com o discurso hegemônico do capital, constitui-se na grande "maré" da sociedade ocidental. E, como o oceano que não admite vestígios, através do movimento avassalador da globalização, este fenômeno supõe uma conformação do mundo e do homem num universo incomensurável de formas e valores legitimados unicamente pelo capital, transformando a dominação do homem pelo homem em algo tão amplo e profundo que atinge o cotidiano e a alma humana através da educação.

Como podemos constatar através dos elementos apresentados, o curso superior de Administração em estudo foi fundado preponderantemente na razão instrumental. Dessa forma, tanto este, como outras experiências de graduação dentro e fora do Brasil ensejam um processo de reforço da predominância da razão instrumental nos alunos, enquanto processo pedagógico de formação profissional. Esses elementos, da forma como apreciamos, demonstram que esse reforço vai além das exigências de mercado, do controle do Estado e da estrutura do ensino de graduação. Ele é um fenômeno global que busca submeter todas as formas de expressão da vida associada humana.

Cabe aos educadores promover, a partir desse conhecimento, alternativas ao modelo de educação da sociedade capitalista, para que não venhamos a conhecer, em um futuro muito breve, as conseqüências de um modo de vida pautado exclusivamente em uma racionalidade instrumental, econômica e artificial; pois que não somos "coisas", e sim seres humanos, plenos da racionalidade que nos é inerente, substantiva e emocional. Navegar é preciso, contra a maré.

Finalmente, faz-se necessário considerar uma última reflexão. O curso não muda a racionalidade do indivíduo. Um curso superior é, no fundo, uma pequena parcela adicional em um enorme processo de socialização - os primeiros processos ocorrem bem antes, desde a tenra infância - e de reprodução social que conduz, molda, aliena e reforça visões de mundo, comportamentos e práticas. Os artefatos e práticas institucionalizados são tantos e tão imbricados entre si que poderíamos conceber a sociedade como um todo, no tocante à consagração da racionalidade instrumental em uma sociedade que, antes de centrada no homem, é centrada no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. Curso Noturno de Administração - Um esforço de democratização do acesso ao ensino superior. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.24, n.1. Nov. 89/ Jan. 90.
- BARROS SOBRINHO, Manoel Joaquim Fernandes de. Uma Filosofia de Ensino Superior de Administração de Empresas. Salvador, FACS, *O Executivo*, n. 1, p. 9-11, 1974.
- BARROS, Manoel Joaquim Fernandes de, FERRAZ, Maria Aparecida Viviani. A Racionalidade Predominante em Projetos de Cursos de 3º Grau. In: TENÓRIO, Robinson Moreira (Org.), GONZAGA, Sandra Maria et alli. *Pesquisa em Organizações na Bahia*. Salvador, UNIFACS, p. 91-136, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. A Estratégia do Ensino da Harvard Business School. *Revista de Administração*, USP, São Paulo, v.28, n.3, p.86-92. Jul./set. 1993.
- BOUZAN, Ary. O administrador de empresas no desenvolvimento do Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 6, n. 19, p. 41-58. 1966.

- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 20, p. 89-110, 1966.
- CASTRO, Cláudio de Moura. A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p.59-66. Mar./abr. 1974.
- _____. O Ensino de administração e seus dilemas: notas para debate. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 58-61. Jul./set. 1981.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.36, n.1, p.13-20. Jan./mar. 1996
- CURADO, Isabela Baleeiro. EAESP/FGV: Um Passeio pelo Labirinto. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol.34, n. .3, p. 8-24. Mai./jun. 1994.
- DRUCKER, Peter. *A Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- _____. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- ENRIQUEZ, Eugéne. Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol..37, n..2, p. 6-17. Abr./jun. 1997.
- FISCHER, Tânia Maria Diederichs. *O Ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade*. FEA-USP, São Paulo, Tese de Doutorado, 1984.
- FREITAG, Bárbara. *A Teoria Crítica: ontem e hoje*. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- GARCIA, Ramon Moreira. A base de uma administração autodeterminada: O diagnóstico emancipador. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, vol. 20, n. 2, p. 7-17. Abr./ jun. 1980.
- GODELIER, Maurice. *Rationalité et irrationalité en économie*. Paris: Maspero, 1966.
- GONZALEZ, Richard. Atitudes Administrativas Contemporâneas. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.77-84. 1961.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la Acción Comunicativa*. Vols. I e II. Madrid, Taurus, 1987.
- HENRY, William B. A Personalidade do Administrador bem-sucedido. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.4, n.10, p. 127-139. 1964.
- KEINERT, R. C. Perspectivas atuais do ensino de administração na Europa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p. 65-70, abr./jun. 1986
- LIVINGSTON, J. Sterling. Myth of the well educated manager. *Harvard Business Review*, Business Classics: fifteen key concepts for management sucess. p. 27-35. jan./feb. 1971.
- LOO, Robert. Utility and construct validity of an ethical dilemmas scale in management education. *Journal of Business Ethics*, Netherlands, n.15, p. 551-557. 1996.
- MACFARLANE, Bruce. Business and management studies in higher education: the challenge of academic legitimacy. *International Journal of Educational Management*, v. 9, n. 5, p. 4-9. 1995.
- MARCELINO, Gileno Fernandes, SOUZA, Eda Castro Lucas de. Escola Nacional de Administração Pública: concepção e avaliação. *Revista de Administração*, USP, São Paulo, v.29, n.3, p.76-83. Jul./set. 1994.
- MATTOS, Francisco Gomes. Premissas da preparação de administradores. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 5, n.16, p. 117-126. 1965.
- MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Massachesets, Harvard University Press, 1945.
- MORGAN, Garreth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NAUGHTON, Michael J., BAUSCH, Thomas A. The integrity of a catholic management education. *California Management Review*, v. 38, n.4, p. 118-140. Summer. 1996.
- OLETO, Míria Miranda de Freitas. Estágio Supervisionado como processo de formação e treinamento de administradores: a proposta UFMG. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Anais do 19º ENANPAD. V.1, n.3, p. 33-46. Set. 1995.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma de. Razão Instrumental versus Razão Comunicativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 15-25. 1993.

- PASSOS, Elizete Silva. *A Educação das Virgens: Um Estudo do Cotidiano do Colégio Nossa Senhora das Mercês*. Rio de Janeiro, Universidade Santa Úrsula, 1995.
- _____. *De Anjos a Mulheres: Ideologia e Valores na Formação de Enfermeiras*. Salvador. EDUFBa/EGBa, 1996.
- PEREIRA, José Carlos. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 28-33. Jan./fev. 1977.
- PIZZA JÚNIOR, Wilson. Razão substantiva. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.7-14. Abr./jun. 1994.
- POLANYI, Karl. *La grande transformation - aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard, 1975.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- _____. A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 5-17. Jul./set. 1973.
- _____. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na Formação de Administradores: Frustrações e Possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, Florianópolis v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.
- SANT'ANNA, Vânia Mundim. Os alunos de administração pública, formação escolar e prática profissional. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.17, n.4, p.29-43. Jul./ago. 1977.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Business Cycles*. New York, McGraw-Hill, 1939.
- SERVA, Maurício. A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30. Abr./jun. 1997.
- _____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: Uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 118-134. Fev. 1997.
- _____. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.2, p.36-43. Mar./abr. 1993.
- _____. *Racionalidade e Organizações: O Fenômeno das Organizações Substantivas*. São Paulo: EAESP-FGV. Tese de Doutorado. 1996.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.27, n.1, p. 53-55. Jan. /mar. 1987.
- SUMMER JR., Charles E. A mentalidade administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 22, p.113-137. 1967.
- TAYLOR, Frederic Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1970.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p.5-9. Fev./abr. 1990.
- TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.11, n.4, p.7-22. Out. /dez. 1971.
- WILD, Ray. The business school in a busy world. *Management Decision*, v.33, n.9, p. 17-23, 1992.