

Administração Política e o Papel Social do Administrador: a Experiência da Escola de Administração da UFBA.

Autoria: Elizabeth Matos Ribeiro, Reginaldo Souza Santos, Fabiane Louise Bitencourt Pinto

RESUMO

A teoria da Administração Política, reconhecida como campo próprio do conhecimento das ciências administrativas, representa uma inovação no desenvolvimento de estudos críticos em gestão, tem sido liderada por pesquisadores da Escola de Administração da UFBA e por outros pesquisadores nacionais e internacionais que integram a Rede em Administração Política. Ao assumir ser a administração um campo do conhecimento próprio, essa teoria avança no reconhecimento do papel político e social da administração e dos administradores, lançando, assim, novos olhares sobre a formação graduada em administração. O ensaio propõe, portanto, historicizar a trajetória da construção das bases teórico-epistemológicas e metodológicas da Administração Política na Escola de Administração da UFBA enquanto campo do conhecimento que abriga as ciências administrativas e dá conteúdo e sentido às práticas profissionais em administração (gestão e gerência). O artigo enfatiza que a disciplina Administração Política, fundada em bases críticas e dialógicas, passou a integrar o curso de Bacharelado em Administração da UFBA desde o ano 2000, inicialmente como disciplina optativa consolidando-se, posteriormente como matéria obrigatória (a partir de 2011) e vem nesse processo de construção coletiva acumulando experiências bem sucedidas na articulação de competências teóricas e práticas com base na compreensão de que o ato de pensar e agir refletem processos integrados e indissociáveis de um só movimento que dirige os atos e fatos administrativos. Esse movimento vem agregando docentes e discentes da Escola de Administração da UFBA na produção de conhecimento e no aperfeiçoamento continuado do desenho metodológico da pesquisa e da formação profissional em administração.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, Administração Política, Formação em Administração, Escola de Administração da UFBA.

1 Discutindo a Teoria da Administração Política como base para a Inovação na Formação em Administração

A maioria dos estudos em Administração considera as organizações e não a gestão como principal objeto de estudo desse campo do conhecimento. Ao assumir essa defesa parecem desconsiderar o contexto sócio histórico que determinam/orientam os ‘atos e fatos administrativos’ (SOARES *apud* SANTOS, 2009) o que significa aceitar que o Estado, as corporações e/ou as organizações sociais seriam capazes de definir/escolher padrões administrativos baseados apenas em critérios técnico-instrumentais, desconsiderando, portanto, o ‘papel social e político’ da administração e do administrador (RIBEIRO, 2006; CRISTALDO, 2009) na gestão das ‘*relações de produção, circulação e distribuição*’ – isto é, na gestão e gerência da materialidade humana e social. Essa crença tem determinado, até hoje, a concepção teórico-metodológica e pedagógica que tem guiado a formação de graduação e pós-graduação em Administração, estruturada, fundamentalmente, em práticas

administrativas identificadas apenas em reflexos da execução de ações técnicas e instrumentais (baseadas na concepção da Administração Científica, fundado por Taylor), sem maior aprofundamento no conteúdo ou representação política-ideológica que toda ‘prática e saber administrativo’ carrega, conforme destacou João Ubaldo Ribeiro em sua dissertação de Mestrado em Administração Pública, apresentada em 1967.

Contrapondo essa percepção tradicional e tecnicista dos fenômenos administrativos, um grupo de professores da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA tem investido, desde 1993, na discussão sobre a cientificidade desse campo de conhecimento, aprofundando o debate sobre as possibilidades científicas de que, a Administração compreende um campo científico próprio. Ainda que esta discussão se inicie, efetivamente, em 1993, através da publicação do artigo intitulado *A Administração Política Brasileira*, somente a partir dos anos 2000, Santos e Ribeiro passaram a investir, de forma sistemática, no desenvolvimento de estudos teórico-epistemológicos em Administração Política e, mais recentemente, a partir de 2009, avançam no desenho de pesquisas empíricas sobre o tema, com ênfase na concepção de aspectos metodológicos dirigidos para orientar estudos aplicados. Esforços materializados com a publicação do livro intitulado *A Administração Política como Campo do Conhecimento* e o artigo *Bases Teórico-Metodológicas da Administração Política*, publicados, respectivamente, em 2009 consolidam o esforço da Escola de Administração da UFBA em contribuir para os Estudos Críticos em Administração (ECA).

Cabe destacar que os avanços produzidos no âmbito da pesquisa científica em Administração Política, liderado por professores da Escola de Administração da UFBA, contou com o papel decisivo de um grupo de discentes do curso de graduação em Administração que, inconformados com a ausência de criticidade nos discursos e práticas administrativas, solicitaram ao professor Reginaldo Souza Santos, em 2000, apoio para conduzir um novo plano de ensino para a disciplina Tópicos Especiais em Planejamento Governamental, comprometido com o desenvolvimento de novas competências críticas, e contextualizadas em planejamento e gestão pública. A demanda dos estudantes caminhava, pois, em direção oposta as práticas tradicionais que vinham orientando a condução da referida disciplina assim como o conjunto das demais disciplinas que integravam o curso, segundo avaliação dos interessados. Argumentavam, pois, que o percurso formativo estava baseado em abordagens e métodos convencionais de ensino superior que tinha como meta consolidar uma formação instrumental e tecnicista em administração.

O ponto de partida desse esforço coletivo liderado pelos estudantes das turmas do Curso de Bacharelado em Administração do período de 2000 a 2003, aproximadamente, era, pois, superar uma análise factual e esvaziada dos instrumentos de planejamento e gestão pública para fazer uma (re)leitura crítica sobre a concepção teórico-epistemológica que explicava o conteúdo e finalidades dos processos de planejamento e gestão que passaram a orientar as atuais relações Estado-Sociedade, especialmente a partir dos anos 80 do século passado, momento marcado por uma forte crise do papel assumido pelo Estado como principal e decisivo ator responsável pela concepção e execução de um dado padrão/modo de Administração Política para o Brasil. Nessa direção acataram sugestão e assumiram o compromisso junto ao professor titular da disciplina de adotar as bases, ainda incipientes, de uma nova abordagem crítica do pensamento administrativo com base na ‘teoria da Administração Política’.

A agenda construída coletivamente entre o referido professor e os estudantes teve como ponto central fazer uma releitura crítica sobre as contribuições dos principais teóricos clássicos dos campos da **Administração Científica**, da **Administração Pública** e da **Economia Política**, nessa ordem de prioridade, buscando com base no pensamento administrativo e socioeconômico do capitalismo moderno e contemporâneo, compreender como esses campos do conhecimento abordavam, de forma consciente ou não, os ‘atos e fatos administrativos’ (SANTOS, 2009). Esse esforço acadêmico preliminar foi fundamental para os avanços dos estudos em Administração Política e formação em administração, possibilitando aos atores envolvidos nesse processo confirmarem o pressuposto que fundara os primeiros estudos sobre a nova teoria baseados na afirmativa de que

A Administração se configurava como um campo de conhecimento ainda indefinido e que essa indefinição se configurava, principalmente, pela inexistência de um consenso entre os principais estudiosos sobre o tema em relação ao reconhecimento de seu objeto científico (SANTOS, 2009)

Segundo destaca o referido autor, a maioria dos estudiosos em administração tem defendido, pois, ser a organização o objeto científico ou de estudo da Administração, como argumentou França-Filho (2009). No entanto, para Santos (2009) as organizações eram consideradas como espaço privilegiado de manifestação concreta do objeto científico da administração que defendia ser a ‘gestão’, conforme será melhor discutido na próxima seção. Assim, ao assumir a ‘gestão’ como objeto científico próprio da ciência administrativa o autor sustenta sua afirmação no fato de que a ‘organização’ assumia também o papel de ‘objeto de estudo’ (*e não científico*) de diversas outras áreas do conhecimento, a exemplo da psicologia organizacional, que se propõe a investigar o comportamento dos indivíduos nas Organizações; como o faz também a sociologia das organizações, que se preocupa em conhecer os aspectos sociológicos das organizações; ou a ciência política, que manifesta interesse em discutir as relações de poder nas organizações; a antropologia das organizações, que se debruça sobre os aspectos culturais das organizações; ou até mesmo as engenharias, que se preocupam em controlar e melhorar os aspectos da produtividade do trabalho tem manifestado interesse em estudar os diversos fenômenos que ocorrem nas organizações.

Com base nesse pressuposto, Santos defende, pois, que as organizações ao se caracterizarem como espaços onde transcorrem diversas manifestações não poderiam ser considerados, portanto, como ‘objeto científico’ exclusivo do campo de conhecimento da Administração. Entretanto, defende o autor que as organizações constituem-se sim, como relevante ‘objeto de estudo’ para as ciências administrativas, assim como para diversas outras áreas do conhecimento, conforme destacado anteriormente. Para avançar neste debate, o autor propõe fazer uma distinção entre o que se entende por ‘objeto científico’ⁱ e ‘objeto de estudo’ⁱⁱ, de modo a ressaltar que os estudos administrativos e organizacionais exigem considerar que no espaço organizacional coabitam diversos ‘objetos de estudos’, conforme o interesse dos diferentes campos científicos (psicologia, ciências sociais, engenharias, ciências sociais aplicadas, etc.). Nesse sentido, afirma que, ao concorrer e articular vários campos de conhecimento em relação ao espaço privilegiado de estudo, a organização perde força como objeto principal de manifestação das ‘práticas e saberes administrativos’, considerada aqui como campo do conhecimento próprio da administração. O que significa concluir que a administração se fragiliza por não definir-se/reconhecer-se como campo científico próprio, passando, assim, a aceitar, de forma passiva, as determinações de outras ciências que tem assumido, historicamente, o papel científico que caberia à ciência administrativa - a exemplo

das contribuições trazidas para o entendimento dos ‘atos e fatos administrativos’ pela Economia Política, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais, Ciências Humanas, Ciências Exatas e até as ciências da Saúde (SANTOS, 2009).

Assim, com base nos argumentos defendidos por Santos, pode-se afirmar que coube, e ainda cabe, historicamente, à ciência administrativa assumir o espaço político como área de conhecimento restrita às funções técnicas da administração; isto é, como campo que não se compromete ou não necessita se comprometer em fazer qualquer reflexão mais aprofundada e contextualizada (subjativa) sobre os conteúdos que definem e orientam os ‘atos e fatos administrativos’, limitando-se apenas a reproduzir decisões (estratégias) adotadas por outras áreas do conhecimento, em especial pelo campo da economia política que tem assumido, especialmente a partir do século XVIII, espaço privilegiado como campo científico responsável pela concepção (gestão) que tem orientado os destinos das ‘relações sociais de produção, circulação e distribuição’ (SANTOS, 2009).

2 Problematizando a Identidade da Administração como Campo de Conhecimento: Base para a Inovação da Formação em Administração

Com base nessa análise sociohistórica e, portanto, crítica sobre a evolução recente do campo de estudos e práticas administrativas, este artigo propõe aprofundar a discussão teórico-epistemológica e metodológica sobre o papel social e político da administração e do administrador, especialmente no que se refere à compreensão dessa área como campo próprio do conhecimento, responsável, pois, como disciplina que integra o leque das chamadas Ciências Sociais Aplicadas, por definir um dado padrão/modo de ‘gestão (concepção) e gerência (execução) das relações sociais de produção, circulação e distribuição’.

Ao assumir ser a administração um campo de conhecimento próprio, conforme defendem Santos (2009); e, Santos, Ribeiro e Chagas (2009), o pressuposto básico que orienta a formação em Administração Política no curso de Bacharelado em Administração da Escola de Administração da UFBA é o seguinte:

- ***Se se assume que a Administração Política é um campo do conhecimento responsável por definir as formas subjetivas e técnicas de administrar um dado padrão de produção coletiva pode-se pressupor que a administração e o administrador tem um papel social e político relevante na gestão (condução) da materialidade humana e social.***

Com base nesse pressuposto, definiu-se como problema central para o desenvolvimento deste ensaio indagar sobre as questões abaixo:

- ***Se a Administração – assim como a Economia – tem o papel fundamental de conceber e conduzir os processos que garantem a materialidade humana, qual seria, então, o papel social e político da Administração e do Administrador?***

- ***Como as ciências administrativas podem contribuir não apenas para a compreensão e condução dos aspectos técnicos da administração, mas também responder sobre ‘como’ a administração e o administrador contribuem para o sucesso ou não de um dado padrão de ‘gestão das relações de produção, circulação e distribuição’?***

Com base na problematização apresentada acima, o objetivo deste ensaio é **apresentar uma análise crítica acerca do papel social e político da Administração e do Administrador com base na experiência inovadora da disciplina Administração Política implantada no Curso de Bacharelado em Administração da Escola de Administração da UFBA.**

Para os pesquisadores em Administração Política da EAUFBA, ao defender o pressuposto de a Administração Política poder ser reconhecida e validada pela comunidade científica como um campo científico próprio e identificar/definir seu *objeto, pressupostos e leis gerais*, caberia, então, avançar na definição de metodologias que dotassem esta nova área do conhecimento dos meios metodológicos e pedagógicos necessários para garantir à formação superior em administração conhecimentos e competências que capacitem ao administrador não apenas executar bem as tarefas administrativas como que também seja capaz de (re)interpretar, (re)significar e transformar a realidade organizacional e social, tendo como objetivo central possibilitar aos indivíduos, às organizações à sociedade alcançar a finalidade última de uma dada concepção de ‘relações sociais de produção, circulação e distribuição’ (base do conceito da Administração Política), com vistas a contribuir para o alcance do bem-estar individual, organizacional e social. Nessa direção, ao propor inserir a disciplina Administração Política na formação graduada e pós-graduada em Administração, a Escola de Administração da UFBA vislumbrou, pois, uma oportunidade de avançar em direção a um novo e mais crítico perfil de formação com ênfase não apenas no desenvolvimento de competências instrumentais/técnicas em administração, mas investindo, principalmente, no desenvolvimento de capacidades teórico-epistemológicas e metodológicas que garantam aos administradores uma formação crítica que os capacitem a ter uma compreensão mais ampla dos fenômenos administrativos, mas dentro de um espectro mais amplo da realidade integrando as dimensões socioeconômica, cultural, ambiental, técnica e política.

3 Discutindo as Bases Teórico-Epistemológicas e Metodológicas da Administração Política como Suporte à Formação em Administração

A teoria da Administração Política se situa no movimento recente dos Estudos Críticos em Administração (ECA) que tem por objetivo central abrir um espaço de discussão sobre a relevância das Ciências Administrativas como campo relevante não apenas para a execução de um dado padrão técnico de gestão e gerência, mas principalmente como área responsável muito mais pela concepção teórico-epistemológica e metodológica dos ‘atos e fatos administrativos’ do que pela condução dos aspectos instrumentais. Contribuíram para esse debate mais subjetivo sobre o campo científico da administração os estudos produzidos por diversos autores que aqui serão homenageados na figura de João Ubaldo Ribeiro (1968 *apud* SANTOS, 2006)ⁱⁱⁱ.

A contribuição do autor referenciado ganha relevo por provocar uma reflexão crítica sobre o papel político e social da administração e do administrador em um contexto onde a crítica aos princípios da administração científica ainda eram incipientes. No caso da realidade brasileira o taylorismo e as teorias weberianas sobre a racionalidade instrumental (base do Estado de Direito) estavam em plena ascensão, especialmente em razão da publicação do famoso Decreto Lei nº 200/1976, instrumento orientador dos novos princípios que deveriam nortear a Administração Pública nacional, a partir de 1964. Como percussor de uma nova corrente do pensamento crítico da administração denominada de Estudos Críticos em Administração

(ECA), ainda que não se reconhecesse como tal, João Ubaldo (1968 *apud* O&S 2006,) vai inaugurar essa discussão pioneira ao produzir uma reflexão crítica na disciplina Introdução a Ciência Política no curso de Bacharelado em Administração Pública da UFBA através da elaboração de texto didático – desenvolvido como produto do Programa de Pesquisa do Setor de Administração Pública da Escola de Administração desenvolvido pela referida Universidade - que tinha por objetivo central fomentar o desenvolvimento de competências em pesquisa aplicada ao ensino superior de Administração Pública. Com esse trabalho, considerado legitimamente pelos professores da Escola de Administração da UFBA como precursor dos estudos em Administração Política, o autor buscou caracterizar e situar a *Administração como Ciência Social Aplicada*, buscando, desse modo, analisar as implicações políticas das práticas e saberes administrativos com o objetivo de proporcionar ao aluno de administração pública uma visão elucidativa do que definiu como ‘função social e política’ que esse profissional viria a desempenhar ao concluir sua formação. Avalia-se que o pensamento do autor pode ser considerado como revolucionário visto que propunha (e conseguiu) colocar em prática, à época, durante o curto e relevante tempo em que exerceu a função magistral de professor do Curso de Administração Pública da UFBA uma perspectiva de formação crítica e contextualizada, atento, pois, à necessidade de uma discussão extensiva e investigativa dos temas e desafios que o ato de administrar exigia. Comungamos plenamente com o autor ao afirmar que as discussões propostas na pesquisa realizada por ele e pela proposta de reflexão que orienta este ensaio não apresentam nenhuma grande novidade, mas se propõem apenas a sistematizar as experiências do ensino em administração. No caso de João Ubaldo centrado na disciplina de Introdução à Ciência Política (integrada ao primeiro currículo da formação de Bacharelado em Administração Pública da UFBA) e no caso dos autores deste ensaio com ênfase na disciplina Administração Política integrada como matéria obrigatória da formação dos Bacharéis em Administração da Escola de Administração da UFBA (integrada ao atual currículo do referido curso, vigente a partir de 2011).

Ao assumir ser a administração uma Ciência Social Aplicada, João Ubaldo parte dos seguintes pressupostos:

(...) se a tarefa do administrador (...) consiste na utilização racional dos recursos disponíveis (...) para a consecução de determinados objetivos, o que implica reconhecer que o administrador caracteriza-se por ter uma função executiva, por aplicar técnicas para a solução de problemas relacionados com a eficácia da organização a qual está ligado [é preciso reconhecer, entretanto, que] o ato de aplicar técnicas não pode ser isolado dos requisitos, tanto preliminares quanto complementares, indispensáveis ao trabalho do executor [gestor ou gerente] (RIBEIRO, 1968 *apud* O&S 2006, p. 167).

Em síntese, o autor argumenta que as ações inerentes ao desempenho da tarefa do administrador^{iv} devem ser compreendidas em um contexto social mais amplo o que implica concluir que “O administrador opera sempre com indivíduos e grupos, numa constante tomada de posição em relação às características especiais de cada um desses grupos individuais” (Ibidem). Nesse sentido, João Ubaldo nos provoca a refletir sobre os impactos do papel dos administradores para além das funções como mero executor de tarefas planejadas (mecânicas) e nos induz a refletir sobre o conteúdo que estas técnicas administrativas requerem, visto que transcendem ao nível da execução (administração) e do executor (administrador).

Ao considerar a administração e o administrador como ciência e cientista social (aplicada), respectivamente, o autor assume, pois, que o ‘ato e fato administrativo’ (SOARES *apud* SANTOS, 2009) ou as ‘práticas e saberes administrativos’ (CORREA e JURADO, 2003) revelam, pois, que a administração e o administrador estão

(...) sempre a fazer ciência social aplicada, seja quando utiliza a Psicologia Social para descobrir as condições ótimas de motivação de pessoal com quem lida, seja quando emprega recursos da Sociologia para formular variáveis a serem consideradas nas modificações impostas a uma comunidade qualquer, seja quando analisa politicamente as diretrizes mais convenientes e sua ação, considerando o esquema de poder a que está inevitavelmente vinculado. Seus instrumentos são os métodos das ciências sociais, seus esquemas conceituais delas derivados (RIBEIRO, 1968 *apud* O&S 2006, p. 167).

A reflexão trazida por (Ribeiro, 1968 *apud* O&S 2006) nos permite reconhecer que o exercício profissional da administração e do administrador só ganha sentido e inteligibilidade quando compreendidos como atos articulados e integrados de ‘pensar’ e ‘agir’ (SANTOS, 2009); isto é, como etapas da concepção e aplicação de metodologia de investigação e conceituação das ciências sociais. Em outras palavras, o autor supracitado traz elementos para uma reflexão relevante e urgente sobre o papel social, político e técnico da administração e do administrador ao destacar que, ainda que reflita um *approach* bastante pragmático – se comparado ao exercício de um cientista social mais comprometido com a especulação ou com a elaboração de sistemas de análises complexos – e embora vise alcançar resultados práticos, mais ou menos imediatos, não existe uma linha limítrofe entre a condição da administração e do administrador e a condição do cientista social. O que permite considerar para os objetivos desse ensaio, que os ‘atos e fatos administrativos’ não podem prescindir das bases, métodos e dados fornecidos pelas ciências sociais, necessitando, pois, dispor de competências teóricas e metodológicas para uma análise crítica e contextualizada dos fatos sociais e organizacionais, de modo a se qualificar para o exercício técnico da administração. O que, nas palavras do autor, permite afirmar que ‘o administrador é um cientista social diferenciado’, tendo em vista que integra duas funções fundamentais para o exercício pleno da administração: a função de investigador (cientista) e a de executor de tarefas (técnico).

Assim, ao assumir a condição de cientista social aplicado, o administrador estaria habilitado a desenvolver o papel social, político e técnico da administração que, segundo Santos, Ribeiro e Chagas (2009) esta centrado na articulação do papel de ‘Administrador Político’ com a do ‘Administrador Profissional’. Em síntese, como cientista social aplicado o administrador tem que estar preparado para assumir tanto as implicações referentes ao papel de pesquisador como para avocar a condição de técnico que, ao cumprir as tarefas pré-determinadas vinculadas à gestão e/ou gerência, deveria revelar ter competências acerca dos conteúdos e finalidades que subjazem as ações administrativas; ou seja, perdem o caráter de mero cumpridor de tarefas, como tem sido vista a administração científica, até os dias atuais, para assumir papel de destaque como analista da dinâmica socio-histórica e socio-organizacional.

Desse modo, pode-se considerar que para superar a concepção distorcida da formação graduada em administração é fundamental investir na ampliação de novas bases teórico-epistemológicas e metodológicas que tem orientado esse campo do conhecimento, de modo a complementar e/ou reinterpretar as contribuições trazidas pela *Escola Ortodoxa da Administração* (EOA)^v e pela *Escola Estudos Organizacionais* (EOs)^{vi} que tem preservado

uma visão limitada ou tecnicista da administração. Nesse debate ganha relevância a emergência de uma nova corrente vocacionada para o desenvolvimento de *Estudos Críticos em Administração* (ECA) que abriga diversas disciplinas e tendências do pensamento crítico do pensamento e práticas administrativas e dos estudos organizacionais (SANTOS, 2009). Convergente com esse o movimento inaugurado pelos Estudos Críticos em Administração, a teoria da Administração Política tem contribuído para inovar tanto no que se refere aos aspectos teórico-epistemológicos e metodológicos da administração como campo do conhecimento como também tem ajudado no desenho e implantação de novas metodologias de formação superior em administração, ao integrar o conteúdo filosófico e teórico-epistemológico da ciência administrativa como base de uma disciplina obrigatória da formação dos administradores da Escola de Administração da UFBA, denominada de Administração Política.

O objetivo de introduzir a matéria Administração Política como base teórico-epistemológica e metodológica relevante para a formação crítica dos administradores da Escola de Administração da UFBA é contribuir para a superação da velha questão de fundo que está na origem da ‘crise de identidade’ da área sobre o dilema de *a Administração ser ciência, arte [técnica ou virtude]* (RIBEIRO, 1968 *apud* SANTOS, 2009 e SANTOS, ROBEIRO e CHAGAS, 2009). Ribeiro considera esse um falso dilema, pois, afirma que

Se a Administração terá a unidade de método e conteúdo para ser definida como uma ciência autônoma é problema a discutir, para quem deseja conduzir uma epistemologia completa dessa área. O inegável, não obstante, é que o administrador, aquele que “faz” Administração, aplica métodos, pressupostos e descobertas das ciências sociais frequentemente, necessita operar uma espécie de síntese prática das diversas ciências sociais, a fim de conseguir seus objetivos, como acontece quando é chamado a tomar parte preponderante num processo de planejamento, cuja natural complexidade açambarca uma extensa gama de dados socioeconômicos. Se não é uma ciência autônoma, por conseguinte, a Administração é, de qualquer maneira, a aplicação, à gestão de organizações públicas ou privadas, de dados fornecidos pelas ciências sociais (1968 *apud* 2006, p. 168)

4 Concepção, Experiências e Desafios da Formação Superior em Administração no Brasil: o Percurso da Disciplina Administração Política no Curso de Administração da UFBA.

A concepção que orientou o desenho da disciplina Administração Política, inicialmente como curso optativo (no período de 2005 a 2010) e, a partir de 2011, incorporada como disciplina obrigatória do currículo do Bacharelado em Administração da UFBA tomou como base o objeto, pressupostos, leis gerais e métodos que embasam a teoria da Administração Política. A decisão do colegiado do curso de incluir a referida disciplina no novo currículo se assentou, portanto, no intento da administração ganhar estatura como campo de conhecimento autônomo (ainda que multidisciplinar) integrado à área das Ciências Sociais Aplicadas.

Conforme já destacado nas sessões anteriores deste ensaio, baseado nos argumentos defendidos por João Ubaldo Ribeiro (1968 *apud* O&S, 2006), a formação superior em administração exige integrar, em um mesmo processo formativo, competências teórico-epistemológicas e técnicas. O que significa concordar que para desempenhar as funções de

gestor e/ou de gerente o administrador necessita ter uma formação sócio histórica (e humanística), visto que o objeto fundamental das práticas e saberes administrativos está diretamente vinculado ao comportamento humano (o que remete a exigência de uma formação sociológica, política e antropológica sólida).

Com base nesse viés crítico e contextualizado, a disciplina Administração Política considerou como base para a definição da Ementa e Plano de Ensino o desafio de articular conteúdos políticos (subjativos) e técnicos que fundamentam o que se denominou de papel político e social do administrador, tomando como base as transformações inauguradas a partir da segunda metade do século XX. Diferentemente do contexto em que emergiu a Administração Científica (início do citado século), os ditames que passaram a orientar a sociedade atual, baseada na emergência de novos conhecimentos e estimulada pela revolução da tecnologia da informação e comunicação, a administração e os administradores passam a ser, progressiva e permanentemente, desafiados a atuar em um mundo, cada vez mais complexo, caracterizado por um processo contraditório (e, sob muitos aspectos, perverso) de ‘globalização’ (BAUMAN, 1999), passa a se caracterizar por um profundo e longo processo de crises (financeira, técnica, filosófica, científica e ética) que passa a exigir desse profissional um reposicionamento em relação a sua atuação profissional e também cidadã.

Lastreado por esse contexto desafiador e instável (SEVCENKO, 2001), o campo do saber e práticas administrativas passa a ser exigido a desenvolver competências que capacitassem os administradores a também entender e explicar os processos e, principalmente, a contribuir com o desenho de soluções para a superação das crises de gestão das relações sociais de produção, circulação e distribuição que fundamentam, até a atualidade, as sociedades capitalistas. Em um contexto marcado por profundas complexidades e consequentes desigualdades (sociais, econômicas, políticas e culturais) tornou-se essencial responder as seguintes questões/problemas: a quem caberia a responsabilidade de encontrar e implantar soluções para as crises recorrentes? Poderia haver, e têm sido dadas diferentes respostas para esse questionamento, mas a compreensão dessa problematização irá determinar diferentes respostas que, de forma direta ou indireta, recaem sobre a concepção dos objetivos dos projetos pedagógicos da formação dos administradores na contemporaneidade. Nesse esforço, encontram-se respostas afirmativas e diferentes que apresentam soluções variadas, como por exemplo: (a) a crença de que a solução virá das competências dos grandes líderes políticos e sociais; (b) a crença de que a resposta advirá das capacidades dos grandes empresários e gestores; e ainda que, (c) a crença, para um grupo minoritário, que a superação virá da participação efetiva dos cidadãos.

Qualquer que seja a opção por um dos caminhos sugeridos, o mais relevante para a discussão proposta por este ensaio é reconhecer que a administração e o administrador têm um papel político e social inegável, para além das funções instrumentais comuns à definição das atribuições técnicas que competem ao administrador.

Para dar conta de uma concepção subjetiva e objetiva que contemplates os *atos de pensar e agir da administração e do administrador*, a ementa da disciplina foi estruturada em três unidades temáticas, articuladas e integradas entre si, a saber: **Unidade Temática 1** – dedicada à compreensão dos antecedentes históricos e concepções teórico-epistemológicas da administração; **Unidade Temática 2** – dirigida para discutir e desenvolver competências nos aspectos metodológicos da Administração Política, com ênfase nos aspectos que possam (re)orientar uma análise crítica e contextualizada dos fenômenos administrativos considerados como fenômenos sociais; e **Unidade Temática 3** – orientada para a aplicação dos conhecimentos e técnicas administrativas, através do desenvolvimento de competências em

pesquisa-ação^{vii} e *observação participante*^{viii}, dando preferência as áreas de atuação profissional (gestão e/ou gerência) onde atuavam ou pretendiam atuar.

Com base nesse desenho metodológico e pedagógico participativo, e flexível, a disciplina foi, progressivamente, ganhando uma identidade própria construída ao longo dos 16 anos de experiência, considerando como origem os movimentos iniciais experimentados na condução da disciplina Tópicos Especiais em Planejamento, entre 2000 e 2005, até sua versão mais atual como matéria obrigatória do currículo do curso de Bacharelado em Administração da UFBA.

Outro aspecto fundamental que orientou a concepção e implantação da disciplina foi a decisão, consciente e deliberada, dos professores titulares de integrar e comprometer os alunos na vivência teórica, metodológica e pedagógica da pesquisa sobre o tema. O resultado desse percurso inclusivo e colaborativo que tem marcado a condução da disciplina legou não apenas a formação de alunos críticos^{ix}, como também tem sido fundamental para a participação ativa de alguns estudantes na consolidação da teoria da Administração Política, através da participação na produção das leituras dos teóricos clássicos da administração, contribuindo, inicialmente, para a produção do livro clássico sobre o tema e de diversos artigos publicados em coautoria com os pesquisadores e professores líderes da pesquisa sobre o tema em revistas reconhecidas nacionalmente^x.

Os indicadores de avaliação e auto avaliação dos alunos do percurso de consolidação da disciplina revelam situações curiosas, pois, registram desde depoimentos que ressaltam as dificuldades que alguns estudantes tem de se organizarem para fazer a gestão do seu próprio processo de formação (estudos), até casos que ressaltam a relevância da proposta do curso que estimula os alunos a desenvolver competências de autodidatismo de aprendizagem, pautadas em métodos de pesquisa bibliográfica, *pesquisa-ação*, vivências práticas, visitas técnicas e *observação participante*. Com base nesse método de estudo foi possível, pois, integrar estudos teóricos, práticas profissionais, técnicas em pesquisa e produção do conhecimento.

Mas, ainda que existam registros que comprovam o sucesso da proposta metodológica e pedagógica da disciplina, é importante registrar alguns desafios que precisam ser superados de modo que a proposta do curso tenha um impacto mais efetivo na formação dos futuros administradores da UFBA. Dentre as principais suscitações que o colegiado, os professores titulares da disciplina e os estudantes têm a enfrentar, merecem destacar nesse ensaio alguns considerados mais relevantes, são eles:

- I. Articular a ementa, abordagem teórico-metodológica e os métodos de condução e avaliação da disciplina com outras matérias identificadas pelos docentes e pelos alunos como fundamentais para a formação dos administradores, a exemplo dos cursos que tratam dos seguintes temas/técnicas: Estudos Organizacionais, Antropologia das Organizações, Estado e Sociedade, entre outras que revelam maior aderência;
- II. Discutir com o colegiado do curso sobre a possibilidade de transferir o semestre onde a disciplina está situada (7º semestre) para o 4º ou 5º semestre. Essa sugestão se fundamenta no argumento de que a atual localização de matéria tão relevante para a formação básica e transversal do curso deveria ser apresentada aos alunos mais precocemente, pois no currículo atual ficam com a sensação de que está sendo desconstruída a visão tradicional que lhes é passada nos semestres anteriores. Essa situação acaba reforçando o papel e função técnica da administração e do administrador. Argumentam, pois, que a nova abordagem proposta pela disciplina Administração Política tende a produzir algum nível de angústia e tensão profissional devido ao fato de estimular os alunos a fazerem uma reflexão crítica sobre a

identidade e inserção social da área, mas essa provocação só vai ocorrer na fase final da formação. Nesse contexto, ressaltam que são mobilizados a repensar sobre o ‘falso dilema’ que ainda assombra a área que é o questionamento sobre ser a administração Arte, Ciência, Técnica ou Virtude.

- III. Investir na preparação de outros professores para assumir a disciplina que até o presente momento está centrada na condução de apenas dois professores líderes dos grupos e linhas de pesquisa em Administração Política que tem se desdobrado para lecionar a referida matéria semestralmente, no curso de Bacharelado em Administração, e, anualmente, no curso de Doutorado em Administração da UFBA. Essa situação é vista, hoje, pelo Colegiado e pelos docentes líderes como um entrave para a consolidação da disciplina como representante da dimensão científica da formação em administração, colocando em risco a própria continuidade da mesma, visto que, apesar de ser matéria obrigatória, não houve, ainda, concurso público dirigido para a contratação de professor titular ou adjunto vinculado especificamente para assumir o curso.

Como contraponto às dificuldades destacadas acima, cabe ressaltar as contribuições relevantes que a disciplina tem trazido para a formação graduada da Escola de Administração com ênfase no desenvolvimento de competências em pesquisa com base na teoria da Administração Política. Outro aspecto positivo que merece reconhecimento é a experiência que o curso carrega de produção de material didático próprio fruto da participação ativa de estudantes nessa construção. Esse fato tem estimulado a troca de experiências acadêmicas entre os diversos atores que conformam a rede de pesquisadores que integram a Rede em Administração Política, formada por diversas universidades nacionais^{xi} e também internacionais^{xii}, comprometidos com a consolidação de estudos críticos em administração e com o estabelecimento de um diálogo fluido com outros campos do conhecimento, com destaque para a Economia Política e a Sociologia Política que tem agregado expressiva contribuição ao debate proposto por esta disciplina.

Por último, cabe destacar as contribuições fundamentais que a disciplina tem trazido para a produção científica sobre o tema especialmente difundida na Revista Brasileira de Administração Política (REBAP) que já está em sua 14ª edição e na coleção Estudos em Administração Política, produzidas em uma parceria estabelecida entre a UFBA e a HUCITEC-SP.

Conclui-se esse ensaio reconhecendo, pois, o esforço coletivo que tem sido empreendido pela comunidade acadêmica da Escola de Administração da UFBA, com especial ênfase para o papel das lideranças docente e discente que tem assumido a condução da disciplina Administração Política no curso de Bacharelado em Administração. Cabe ressaltar, portanto, que esta experiência inovadora tem possibilitado o desenvolvimento de novos mecanismos de aprendizagem com ênfase especial no processo de integração de aspectos pedagógicos ajustados à formação de administradores, de modo a garantir as bases do que se classifica como uma Ciência Social Aplicada comprometida com a integração dos aspectos teóricos e práticos que conformam os ‘atos e fatos administrativos’, expressos em abordagens de caráter sócio prático.

Em síntese, pode-se afirmar que tal experiência abriu espaços para uma compreensão mais ampliada da formação superior em administração na Bahia, baseada no desenvolvimento de novas metodologias de ensino com prioridade para a integração da *pesquisa-ação* como eixo

articulador de uma prática pedagógica inovadora, comprometida com a formação de graduados com consciência crítica sobre o papel político e social da administração e do administrador reconhecido, pois, como cientista social. Outras instituições de ensino têm sido influenciadas positivamente pelo movimento inaugurado pela Escola de Administração da UFBA, a exemplo da Universidade do Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB que já aprovou a integração da referida disciplina no curso de Bacharelado em Administração.

Este movimento tem estimulado, portanto, a formação de grupos de estudos interinstitucionais comprometidos com a sistematização de conteúdos que potencializem a produção de materiais didáticos dirigidos para atender as especificidades do perfil da formação teórico-prática em administração. Esse esforço visa superar a tradição conservadora que tem marcado esta área vocacionada à formação superior em administração quase que exclusivamente orientada com base nos clássicos manuais dedicados aos estudos em administração e/ou estudos organizacionais.

5 Referencias

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Zahar, 1999.

CRISTALDO, Rômulo. O Papel Social do Administrador. **Revista Brasileira de Administração Política**, 2009.

CORREA, Paola Podestá e JURADO, Juan Carlos. Fundamentos del Saber Administrativo. Colômbia: **Esan-Cuadernos de Difusion**. Año8, n. 15, 2003.

RIBEIRO, João Ubaldo. Política e Administração. **Revista Organização & Sociedade**, nº 37, 2006.

SANTOS, Reginaldo e RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Administração Política Brasileira. **RAP**, Rio de Janeiro, 27 (4): 102-35, out/dez. 1993.

_____, _____ e CHAGAS, Thiago. Bases Teóricas Metodológica da Administração Política. **RAP** Rio de Janeiro 38(1):7-32, Jan./Fev. 2009.

SEVCENKO, Nicolau *et al.* **A corrida para o século XXI: no loop da montanha-russa**. Editora Companhia das Letras, 2001.

ⁱ Por ‘objeto científico’ se entende o campo científico próprio de uma área de conhecimento ou ciência.

ⁱⁱ Por ‘objeto de estudo’ se entende o espaço-tempo delimitado para a realização de estudos por quaisquer áreas de conhecimento.

ⁱⁱⁱ Nesse grupo merece destacar, ainda, as contribuições dos seguintes autores: Guerreiro Ramos (1983 e 1989), Mauricio Tragtenberg (1971, 1989 e 1997), João Bernardo (1987 e 2000), Reginaldo S. Santos e Elizabeth M. Ribeiro (1993 e 2009), Paola P. Correa e Juan C. Jurado (2003), Reginaldo S. Santos, Elizabeth M. Ribeiro e Thiago Chagas (2009), Ariston Azevedo e Paulo S. Grave (2014), Romulo Cristaldo (2009), Fabricio V. Soares (2009), Genauto França-Filho (2009), entre outros.

^{iv} Estas tarefas podem ser resumidas, segundo destaca RIBEIRO (1968 *apud* O&S 2006, p. 167), em “cinco etapas principais: a) formação de objetivos e metas, em função das necessidades organizacionais; b) análise e diagnóstico da situação; c) avaliação dos recursos disponíveis, entendidos estes não só como aqueles imediatamente ao alcance do administrador, como também os que podem ser criados; d) equacionamento dos recursos em função dos objetivos; e) avaliação permanente das mudanças introduzidas pelas medidas adotadas”.

^v Fundada nos princípios da Administração Científica (liderada por Taylor, Fayol, Ford e seguidores).

^{vi} Liderada pela Escola de Relações Humanas, dentre outras correntes de estudos convergentes com a incorporação do comportamento do trabalhador como fator relevante para inovar nos processos de controle dos tempos e movimentos dos processos trabalho.

^{vii} Encontramos em THIOLENT (2008), que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social de base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Onde os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Desse modo, o autor afirma que através da pesquisa-ação é possível estudar de maneira dinâmica – problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os seus agentes durante o processo de transformação de dada situação. *Ver* THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2008.

^{viii} De acordo com SERVA e JAIME JÚNIOR (1995), “(...) a opção pela utilização da observação participante dá primazia à experiência pessoal vivida no campo, evitando o aprisionamento do pesquisador em apriorismos. Por outro lado, isso não significa, em absoluto, que não se disponha de quadros referenciais teóricos sólidos (...)”. *Ver* SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

^{ix} Alguns deles decidiram inclusive seguir a vida acadêmica, ingressando em programas de mestrado e doutorado (em diversas áreas complementares ao campo da administração, com especial ênfase nas Ciências Sociais), galgando, posteriormente, o exercício da docência e da pesquisa em Administração Política.

^x Conforme citado na apresentação do livro *A Administração Política como Campo do Conhecimento* (SANTOS, 2009) e no artigo *Bases Teórico-Methodológicas da Administração Política* (SANTOS, RIBEIRO e CHAGAS, 2009).

^{xi} Integram esta Rede as seguintes Universidades: Universidade Federal da Bahia - UFBA, Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, Universidade Federal de Alagoas - UFAL, Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Universidade Estadual do Ceará - UECE, Universidade Federal Fluminense - UFF, Universidade Federal de Brasília - UNB, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Fundação Getúlio Vargas - FGV (EBAPE e EAESP), entre outras.

^{xii} Com destaque para a Universidade Autônoma de Tamaulipas-México, o ISEG da Universidade Técnica de Lisboa, A Universidade de Santiago de Compostela-ES, o IGOP da Universidade Autônoma de Barcelona e a S-CAR da George Mason of University.