

UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO  
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação

LUIS AFONSO AZZI

**A SEMIFORMAÇÃO COMO OBSTÁCULO AOS DESAFIOS  
EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEOS EM UM CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Itatiba  
2019

LUIS AFONSO AZZI – RA 002201701060

**A SEMIFORMAÇÃO COMO OBSTÁCULO AOS DESAFIOS  
EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEOS EM UM CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

**Linha de Pesquisa:** Educação, Sociedade e Processos Formativos.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dra. Luzia Batista de Oliveira Silva

Itatiba  
2019

37.015.4 Azzi, Luis Afonso .

A997s A semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos em um curso de administração / Luis Afonso Azzi. – Itatiba, 2019.  
112 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco.  
Orientação de: Luzia Batista de Oliveira Silva.


1. Educação. 2. Semiformação. 3. Industria Cultural.  
4. Administração. 5. Sociologia Educacional. I. Silva,

Sistema de Bibliotecas da Universidade São Francisco - USF

Ficha catalográfica elaborada por: Mayara Cristina Bernardino - CRB-08/9525

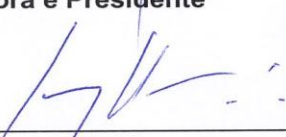
**UNIVERSIDADE SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***  
**EM EDUCAÇÃO**

Luis Afonso Azzi defendeu a dissertação “EXPERIÊNCIA FORMATIVA, SEMIFORMAÇÃO DOCENTE E OS DESAFIOS EDUCACIONAIS CONTEMPORÂNEOS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO” aprovada no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco em 28 de agosto de 2019 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:



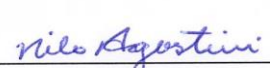
---

**Profa. Dra. Luzia Batista de Oliveira Silva**  
**Orientadora e Presidente**



---

**Prof. Dr. Guaracy Silva**  
**Examinador**



---

**Prof. Dr. Nilo Agostini**  
**Examinador**

*“O homem é tão bem manipulado e ideologizado que até mesmo seu lazer se torna uma extensão do trabalho.”*

(Theodor W. Adorno, 1995)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, e de forma muito especial, à minha orientadora Profa. Dra. Luzia Batista de Oliveira Silva, por todos os ensinamentos, pela paciência, por todo carinho e por me fazer acreditar que tudo é possível. Uma pessoa incrível que Deus colocou no meu caminho. Obrigado por tudo!

Ao meu pai Luiz Paulo e à minha mãe Toninha por toda a educação que me proporcionaram e aos meus irmãos Vitor Hugo e Paulo Henrique que formam o alicerce da minha vida e que dividem os sonhos comigo.

À minha esposa Carla pelo incentivo e compreensão, com muita paciência, de todos os momentos difíceis que a jornada do Mestrado nos apresentou. Serei eternamente grato a você! E ao meu filho Gabriel, minha inspiração para seguir com determinação e caminhar cada vez mais longe.

A Profa. Dra. Maria de Fátima Guimarães que, com um coração imenso, me acolheu no curso, ensinou-me muito e marcou-me com uma frase: “um dia por vez”.

Ao Prof. Ms. Alexsandro Salgado, Profa. Dra. Simone Cristina Spiandorello e Profa. Dra. Elaine Cristina Marques Esper por me auxiliarem e me socorrerem no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Ms. Carlos Pizzolatto, pela generosidade, incentivo e pelo importantíssimo trabalho de revisão desta dissertação.

À Profa. Ms. Elisabete Pontes, por acreditar no meu potencial no início da minha vida acadêmica como Coordenador de Curso e por me apresentar à Profa. Luzia.

Ao Prof. Ms. José Roberto Paolillo Gomes (*in memoriam*) pela amizade que criamos, pelos ensinamentos de vida, por me motivar a conquistar meus objetivos, inclusive este. Tenho certeza que você estará sempre conosco!

Ao Prof. Dr. Guaracy Silva, Prof. Dr. Nilo Agostini e Prof. Dr. José Pietro Buono Nardella Dellova, membros da banca examinadora de qualificação, que me proporcionaram ensinamentos valiosos para a vida.

À Universidade São Francisco pela Bolsa de Pesquisa, a qual me possibilitou alcançar este objetivo.

A todos os professores; alunos; colaboradores da USF que trabalharam comigo e aos meus amigos e familiares que participaram direta e indiretamente no desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigado a todos!

AZZI, Luis Afonso. A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos em um curso de Administração. Dissertação (Mestrado em Educação). 2019.112 páginas. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

## RESUMO

A pesquisa intitulada A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos em um curso de Administração foi desenvolvida no PPGSSE – USF, na linha de pesquisa: *Educação, Sociedade e Processos formativos*, com apoio de Bolsa Institucional. O propósito desta pesquisa se pauta na relação tecida entre as experiências formativas, a fim de analisar elementos que tensionam sua construção, especialmente no curso superior em Administração ofertado por uma Instituição particular confessional sem fins lucrativos, perante um possível desenvolvimento da semiformação, de acordo com a teoria de Theodor Adorno. Inicialmente, identificaram-se elementos no contexto das experiências no processo formativo docente em diferentes períodos da história e, posteriormente, em um segundo momento, analisou-se o desenvolvimento da formação profissional e humana sob a percepção discente buscando identificar impactos das novas transformações neoliberais, tecnológicas que apontem fragilidade no processo formativo na educação superior impedindo o desenvolvimento do senso crítico, alimentando assim a transmissão apenas de conhecimentos objetivando exclusivamente o mundo do trabalho. A pesquisa teórica foi desenvolvida acerca do autor base dessa dissertação, Theodor W. Adorno e outros autores da Teoria Crítica da Sociedade, bem como a aplicação de pesquisa de campo – pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com docentes e discentes do curso de Administração da Universidade escolhida. O resultado apresentou reflexões importantes acerca da atuação docente e da autonomia Institucional na condução de ações que possam minimizar ou quiçá possam eliminar o surgimento do que Adorno conceituou como sendo uma formação deformativa ou Semiformação.

Palavras-chave: Educação, Semiformação e Indústria Cultural.



AZZI, Luis Afonso. The semi-formation as an obstacle to contemporary educational challenges in a Business Administration bachelor course. Dissertation (Master's Program in Education). 2019. 112 pages. Stricto Sensu Post Graduate Program in Education. Universidade São Francisco, Itatiba/SP.

## **ABSTRACT**

The research entitled *The semi-formation as an obstacle to contemporary educational challenges in a Business Administration bachelor course* was developed at the Stricto Sensu Post Graduate Program in Education - USF, in the research line: *Education, Society and Formative Processes*, supported by Institutional Scholarship. The purpose of this research is based on the relationship between the formative experiences, in order to analyze elements that affect their construction, especially in the higher education course offered by a private non-profit religious institution, in view of a possible development of semi-formation, according to Theodor Adorno's theory. Initially, elements were identified in the context of experiences in the educational process of teaching in different periods of history, and later, in a second moment, the development of professional and human formation was analyzed under the student perception to identify impacts of new neoliberal and technological transformations that may point out some fragility in the formative process in higher education, preventing the development of critical sense, thus feeding the transmission of knowledge aiming exclusively at the world of labor. The theoretical research was developed about the base author of this dissertation, Theodor W. Adorno and other authors of the Critical Theory of Society, as well as the application of field research - qualitative research, with semi-structured interviews with professors and students of the abovementioned Business Administration course. The result presented important reflections on the teaching performance and institutional autonomy in conducting actions that may minimize or perhaps eliminate the emergence of what Adorno conceptualized as a deformative formation or semi-formation.

Key-words: Education, Semi-formation and Cultural Industry.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>MEMORIAL.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I - A INDÚSTRIA CULTURAL E A (SEMI) FORMAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1 A (Semi) Formação e os Meios de Formação .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2. A Semiformação e a Educação Superior .....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO II – AS DIRETRIZES DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E A EDUCAÇÃO ATUAL .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1. Breve Histórico sobre o curso superior de Administração .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2. A profissão do Administrador e o Curso de Administração no Brasil .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração ..</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III – AS PERCEPÇÕES SOBRE OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 A trajetória da formação, as motivações e as percepções dos docentes no exercício da profissão.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 O desenvolvimento da formação profissional e humana sob a ótica discente.....</b>	<b>58</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 1 – Resolução CNE/CES nº04 de 13 de Julho de 2005 .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice 1 – Questões norteadoras para entrevista semiestruturada – docentes e discentes .....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice 2: – Relatos sobre a Formação Docente e Discente frente aos conflitos na Educação.....</b>	<b>84</b>
<b>Transcrição das Entrevistas .....</b>	<b>84</b>
<b>Relato do Professor Ricardo.....</b>	<b>84</b>
<b>Relato do Professor Fernando.....</b>	<b>88</b>
<b>Relato da Aluna Mariana .....</b>	<b>93</b>
<b>Relato do Egresso Lucas .....</b>	<b>98</b>

## INTRODUÇÃO

Pensar em educação e no desenvolvimento técnico e humano de alunos e professores inseridos no curso superior em administração remete-nos às categorias do pensamento e críticas de Theodor Adorno sobre formação cultural (*Bildung*), impactos da Indústria cultural e semiformação (*Halbbildung*) que se apresentam no cenário atual.

Para salientar o entendimento da formação cultural, especialmente nas questões educacionais em que impera o processo de mudança das relações sociais com a lógica de mercado, cabe destacar o caminho percorrido pelo conceito de formação cultural (*Bildung*), até o seu empobrecimento no contexto de intensificação das relações capitalistas, convertendo-se no que Adorno chamou de Semiformação (*Halbbildung*).

Desta forma, na concepção de Adorno (2005, p. 2), “os sintomas de colapso da formação cultural que se fazem observar por toda parte, mesmo no estrato das pessoas cultas, não se esgotam com as insuficiências do sistema e dos métodos da educação”.

Considerando que a essência do conceito de semiformação está na transformação em tudo que se refere à cultura em bens monetários, fica evidente que um agente transformador se relaciona ao desenvolvimento humano e ao contexto de formação em que está inserido.

Para Maar (2003, p. 467), “a semiformação é a forma social da subjetividade determinada nos termos do capital. É meio para o capital e, simultaneamente, como expressão de uma contradição, sujeito gerador e transformador do capital”.

Primordial na questão da semiformação é não perder de vista a constelação em que se dá seu foco. Para Adorno não basta examinar formação, semiformação ou cultura, tais como se verificam na sociedade vigente. É preciso investigá-las tendo como referência o contexto de produção da sociedade, como formação social autogerada pelos homens e aprendida em sua dialética histórica (MAAR, 2003, p. 471).

O delineamento do conceito de semiformação é fundamental nessa dissertação de mestrado, considerando uma reflexão sobre a barbárie e sua repetição nos dias atuais em referência ao que aconteceu em Auschwitz, na Segunda Guerra Mundial. Adorno (2010) afirma que é possível evitá-la mediante uma educação para o esclarecimento, que é uma educação crítica no contexto de uma formação política, a fim de entender as diversas classes sociais, seus interesses e sua contribuição, não descartando a sensibilidade espiritual humana.

A educação para o esclarecimento pode ajudar o sujeito a se posicionar contra qualquer tipo de barbárie, diminuição da vida, negligência, indiferença com os sofrimentos da dor alheia, porque a pouca consciência sobre a exigência de sua não repetição cria condições para que se instaure novamente a barbárie como formação ou parte dessa formação.

Ao discutir e refletir acerca desse conceito, entende-se o reflexo determinante apresentado pela sociedade no processo de educação:

A semiformação vai muito além de uma 'perturbação pedagógica' no interior de uma determinada situação social educacional. Refere-se a uma forma ordenada da sociedade contemporânea determinada conforme um certo modo de produção social dos homens, e somente neste âmbito pode ser adequadamente apreendida (MAAR, 2003, p. 471).

Certamente, uma atividade educativa não pode se restringir apenas para o trabalho docente, mas também para a formação do ser humano num sentido amplo, o que inclui uma educação com dimensões estética e ética, a fim de trabalhar as sensibilidades e os valores, dentre outras dimensões da vida.

Desse modo, além das leituras e estudos sobre algumas categorias em Adorno, vale ressaltar que o consumo cultural atinge também os professores. Uma pesquisa da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2004) trata de destacar a importância de se conhecer as preferências e as atividades culturais dos sujeitos envolvidos no campo da educação (UNESCO, 2004).

A experiência, de maneira geral, é caracterizada como tudo aquilo que acontece com e para o indivíduo, aquilo que o toca ou que o mobiliza, embora a

cada dia, muitas coisas podem acontecer ao mesmo tempo, e quase nada pode afetar um sujeito, diretamente, considerando o esgotamento em que vivemos, trabalhamos e sobrevivemos numa sociedade que, muitas vezes, nos faz abrir mão do lazer, dos prazeres mais simples e da família, entre outros.

A palavra 'experiência' serviu a muitos de nós para elaborar uma distância a respeito do que poderíamos chamar de 'a ordem do discurso pedagógico', esta ordem que está feita de modos de dizer e de pensar (e de olhar e de escutar, e de ler e de escrever, e de fazer e de querer) nos quais não podemos nos reconhecer. A palavra 'experiência' nos serviu e nos serve para nos situar num lugar, ou numa intempérie, a partir da qual se pode dizer não: o que não somos, o que não queremos. Mas nos serviu também para afirmar nossa vontade de viver. (LARROSA, 2014, p. 74.)

Ainda dentro deste conceito, os acontecimentos também podem nos atingir em forma de estímulo, de sensação, na forma da vivência instantânea, pontual ou fragmentada. Por isso, é considerável a velocidade com que os acontecimentos nos atingem e a nossa obsessão pela novidade, pelo novo, caracteriza o mundo contemporâneo, e podem impedir uma conexão significativa entre estes acontecimentos e uma experiência formativa – que nos eduque para a vida e para o autoconhecimento. Impedem também o pleno funcionamento da memória, já que cada acontecimento pode ser imediatamente substituído por outro que igualmente nos excita por um momento, podendo ou não deixar vestígios.

Conforme Brito (2006, p. 51), “o pensamento do professor constrói-se, pois, com base em suas experiências individuais e nas trocas e interações com seus pares”. É nesse sentido que os saberes docentes se incorporam à prática pedagógica proporcionando ao professor mais clareza e mais segurança para demandar, não só o ensino, mas também suas trajetórias de desenvolvimento profissional.

É fundamental destacar que o período de leitura, estudo e análise dos dados dessa dissertação será delimitado, considerando-se o período da formação superior do docente do curso de Administração em que os docentes, os discentes e os egressos estão inseridos. Salientamos que, a partir da década de 1990, com a inclusão das tecnologias de informação houve reestruturação do contexto escolar, alterando-se também o perfil profissional do graduado numa geração que contou e conta com as tecnologias relacionadas aos seus aprendizados.

Atualmente, o curso superior em Administração apresenta, em sua estrutura curricular, docentes das mais diversas faixas etárias que sofreram em sua formação cultural, acadêmica e profissional, impactos políticos, sociais e econômicos, os quais foram responsáveis pela construção de seus valores e condutas. São estes elementos de sua formação que estão sendo trabalhados em sala de aula na formação discente, ora frente aos desenvolvimentos humanos, ora considerando as necessidades de atendimento aos requisitos de mercado.

Diante deste cenário, esta dissertação investigou os seguintes problemas: Será que a construção da experiência formativa e do conhecimento dos docentes se pauta indiretamente na semiformação em atendimento ao mercado capitalista neoliberal? Será que os docentes mais jovens, em início de atividade docente, estão mais expostos à semiformação, considerando o período de sua formação cultural, acadêmica e profissional?

Considerando tais questionamentos, cresce o interesse em analisar os elementos que tencionam a construção formativa da experiência docente, no curso superior em Administração, ofertado por uma Instituição particular confessional sem fins lucrativos. Identificar-se-á, a partir da investigação adorniana, a construção da experiência formativa e sua relação com a formação profissional, especialmente nas atividades docentes frente aos desafios educacionais contemporâneos.

Embora o desenvolvimento da formação docente seja um fator importante para ser analisado, é preciso também analisar o perfil dos alunos ingressantes e concluintes nos cursos superiores. Se olharmos o cenário atual, as faculdades e universidades recebem alunos das mais diversas origens, tanto de escolas públicas como das privadas. Fato é que os ingressantes têm carregado, ao longo da sua trajetória educacional, grandes dificuldades na apresentação de conhecimentos básicos e, também, nas questões comportamentais.

A metodologia se desenvolveu em dois momentos: o primeiro momento se pautou na pesquisa acerca do autor Theodor Adorno como principal aporte teórico e outros autores da Teoria Crítica da Sociedade e, o segundo momento, através do desenvolvimento da pesquisa de campo – pesquisa qualitativa, com entrevista

semiestruturada com docentes e discentes do curso de Administração da Universidade escolhida:

- Entrevistas com um (1) docente com sua formação superior entre as décadas de 70 e 80; um (1) docente com formação superior entre as décadas de 90 e 2000; com um (1) discente ingressante, em 2018, no curso superior em Administração da Universidade escolhida e com um (1) egresso, em 2017, do curso de Administração da Universidade escolhida.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: No primeiro capítulo apresentou-se o embasamento teórico acerca do pensamento de Adorno sobre a Indústria Cultural e a Semiformação.

No segundo capítulo apresentou-se a diretriz de graduação do curso de Administração com a base histórica do desenvolvimento e a formação desse curso em Ciências Humanas.

No terceiro e último capítulo tratou-se da análise das percepções dos docentes e discentes sobre o processo de formação no curso, ancorada na Teoria da Semiformação de Theodor Adorno (2005), procurando identificar se anseios, expectativas, experiências e conhecimentos dos sujeitos da pesquisa estão em consonância ou não com os propósitos educacionais contemporâneos que têm por objetivo a construção do conhecimento e os saberes específicos, assim como afirmar a existência ou não da semiformação no curso de Administração, considerando que a semiformação é um elemento impeditivo ao desenvolvimento integral e do senso crítico dos alunos e futuros profissionais, a fim de direcioná-los para uma ligação direta ou indireta, conhecendo, ficando atentos e também desconfiando dos ditames do mundo capitalista.

## MEMORIAL

Falar da minha vida é um tanto quanto difícil, porque confesso não ter muitas recordações detalhadas para contar, mas, ainda assim, gostaria de trazer alguns detalhes da minha vida, particularmente sobre minha infância, minha formação educacional e escolar, trabalho, família, dificuldades, superações e conquistas.

Nasci no dia do aniversário da capital do Estado de São Paulo – São Paulo, a segunda cidade mais rica do mundo, uma das mais apaixonantes da América Latina e do mundo, a cidade dos negócios e da cultura mundial, dia 25 de janeiro do ano de 1978. Sou o filho mais velho de três irmãos: Paulo Henrique (cujo apelido carinhoso da família é Ike) e o Vitor Hugo. Somos filhos do casal Dona Antônia (Toninha como é carinhosamente chamada por todos) e o Senhor Luiz Paulo, também nascido no dia 25 de janeiro.

Nunca fomos uma família com muitos recursos financeiros, ao contrário, meu pai, que apenas concluiu o ensino médio, dedicou sua vida ao trabalho, foi empregado de várias empresas de parentes como uma autoescola, desempenhando a função de auxiliar de despachante, e também em oficinas mecânicas, onde praticamente era o responsável por conduzir a empresa na ausência dos seus proprietários e, mesmo assim, seu salário era condizente com suas limitações educacionais. Minha mãe sempre trabalhou como manicure, começou a trabalhar ainda jovem com sua irmã mais velha (Tia Neusa), num salão montado e conduzido pelas duas irmãs. Atualmente as irmãs não possuem mais o salão, mas trabalham juntas na casa da minha tia.

Como meus pais trabalhavam durante o dia, eu e meu irmão (Ike) ficávamos na casa da minha avó materna, uma segunda mãe, que ajudou a nos criar, como ajudou a criar grande parte dos seus netos.

Não sei o porquê, mas eu não tenho muitas lembranças da minha infância. Sei que fui para a escola aos 6 anos de idade, naquela época era o “prezinho”, a chamada “pré-escola”. Estudei no período da manhã, na Escola *Estadual Ministro*



*Alcindo Bueno de Assis*, conhecida como CEMABA, e cada vez que me pego lembrando essa época, minha memória de alguma forma fica mais ativa, chego a “sentir” o cheiro da lancheira, o toque dos lápis de cor, daquele recorte de plástico quadriculado azul (para os meninos) e vermelho (para as meninas), que servia para cobrir as carteiras, as formas, as cores e os contornos das imagens dos desenhos para colorir, as brincadeiras, etc. Uma das poucas lembranças que eu tenho é a da festa junina da escola. As crianças eram colocadas em pares para ensaiar a dança e, na ocasião, fui escolhido para dançar com a Raquel (aluna por quem meu colega Rafael era “apaixonado”). Uma boa recordação deste fato é que o Rafael ficou bravo comigo por ser o par da sua amada na tão esperada festa junina da escola. Contudo, com o passar do tempo, cada um seguiu seu caminho, porém permanecem comigo as recordações da famosa ou (fatídica) dança que renderam e ainda rendem boas risadas até hoje.

Da “pré-escola” aos seis (6) anos até a 7ª série aos treze (13) anos de idade, dedicava-me aos estudos no período da manhã e, à tarde até ao cair da noite, participava das brincadeiras de rua, jogando bola, empinando pipas, jogando bolas de gude e outras brincadeiras que penso que são impossíveis nos dias atuais.

Convivíamos muito em família, principalmente com meu tio Grilo e a tia Neusa, os pais dos meus três primos: Felipe, Guilherme e Flávia. Meus primos e eu éramos praticamente da mesma idade, o que facilitava as brincadeiras e a convivência. Normalmente meu tio, por ter boa condição financeira, nos levava para passear aos finais de semana e foi com ele que aprendi a dirigir moto. Não tenho muitas recordações do meu pai brincando e nos levando para passear nesse período, acredito que em função do cansaço dos trabalhos exaustivos, da sua luta financeira, deixando-o quem sabe com mais fragilidade emocional por tudo que vivia na época.

Como já mencionado, eu sou o irmão mais velho, o Paulo Henrique é o irmão do meio, sendo dois anos mais novo que eu, e o Vitor Hugo é o caçula, com treze anos de diferença comigo. Minha mãe brincava que ele era o filho do lindo acaso porque não foi planejado, isso porque na época meu pai estava desempregado. Lembro nitidamente que estávamos todos na sala de casa e meu

irmão Paulo Henrique pediu para meu pai uma festa de aniversário na *Lanchonete Kangaroo* (na época era um sonho para qualquer criança, de qualquer idade ou condição social). Foi a primeira vez que vi meu pai chorar... e aos prantos balbuciava que não tinha condições de atender ao pedido inocente do filho. Aquela cena me marcou muito, foi doído demais ver meu pai sentir-se de mãos atadas, querer e não poder dar uma festinha para o filho. Hoje, como já sou pai, sei o quanto isso é difícil.

As coisas se complicaram mais ainda porque descobrimos que meu irmão mais novo era alérgico a lactose. Por isso, precisava tomar um leite específico para conter os sintomas alérgicos; lembro de ouvir meus pais comentarem que o leite era caro, que era necessária uma maior quantidade do produto a fim de suprir as necessidades da criança. Todavia, não faltou ajuda nesse sentido, principalmente por parte de minha avó materna, minha tia e outros parentes da família, que tocados pela nossa situação nos ajudavam com as compras, vestimentas e calçados. Meu pai conseguiu finalmente um emprego, porém, não me recordo qual foi a empresa. Como filho mais velho, eu também tive que fazer parte da divisão das responsabilidades. Iniciou-se, por isso, uma nova etapa de minha vida.

Foi um choque para mim, que só tinha quatorze (14) anos, quando sentado no sofá de casa numa noite qualquer, ouvi dos meus pais que eu precisaria trabalhar para ajudar em casa. Significava que eu teria que deixar as brincadeiras, os amigos de rua e a tranquilidade da casa de minhas avós para trabalhar como gente grande. Sem mágoas ou reclamações de minha parte, entendo que foi um momento fundamental que mudou os rumos de minha vida, acredito que amadureci muito num curto período de tempo.

De certa forma, comecei repetindo os passos do meu pai, porque o irmão da Minha mãe (Tio João) era dono de uma Autoescola no centro da cidade de Bragança Paulista, onde tive a minha primeira oportunidade e experiência de trabalho, o primeiro emprego. Fui contratado para aprender todas as atividades burocráticas da empresa, tais como digitar IPVA, preencher processos de CNH, auxiliar na aplicação das provas escritas, etc., e também exercer a função de ajudar

a manter a empresa limpa. Como? Ajudando na limpeza do balcão, dos banheiros, das mesas e das salas.

De segunda a sexta, eu saía correndo da escola ao meio dia, almoçava na minha avó paterna (que era na mesma rua da escola) e seguia a pé até o trabalho. Meu grande drama era o sábado, porque trabalhávamos até às treze horas e éramos obrigados a encerar o chão da autoescola para iniciar a semana com a empresa limpa. Para um garoto de quatorze anos, encerar o chão, no horário de pico do comércio, não era uma tarefa fácil, mesmo porque a atividade era dividida em varrer o chão, passar um pano, espalhar a cera e com a enceradeira deixar o chão vermelho como sangue e brilhando. Sem contar que as meninas, muitas delas colegas de escola, estavam passeando com os pais e geralmente passavam na frente da autoescola no momento em que eu estava com a enceradeira na mão. Para mim, era algo constrangedor... e um belo dia a gerente que trabalhava para meu tio, pediu-me para limpar o banheiro e eu efusivamente respondi: “eu não ganho para isso”; e no mesmo dia, ao final do expediente eu levei a maior bronca da minha vida.

Tempos depois comecei a entender os motivos que levaram meu tio a me colocar para fazer esse tipo de trabalho. Embora eu me sentisse o “sobrinho do dono”, na empresa eu era igual a todos e dividia com eles a reponsabilidade das tarefas, e com isso começaria a entender o significado das palavras responsabilidade e humildade.

O meu segundo emprego, com 15 anos de idade, foi na corretora de seguros onde o meu pai trabalhava; foi uma experiência e tanto dividir o espaço de trabalho com ele. Embora ele nunca confessou isso para mim, eu acredito que a condição para que me contratassem era porque uma parte do meu salário provavelmente vinha indiretamente do salário do meu pai. Acredito que tenho uma dívida de gratidão e esta não tem preço, competindo a mim levá-la até o resto da minha vida. Enfim, lá eu era o *office boy*, andava a cidade inteira levando malotes aos bancos e recolhendo as contas pagas no dia anterior, conheci muitas pessoas, aprendi coisas novas e, também, pude mostrar para meu pai que eu era capaz de deixá-lo orgulhoso.

Mas minha passagem por lá foi muito rápida e me lembro de que meus pais haviam pedido para o Sr. Celso Silva, vizinho da minha avó e responsável pelo RH da USF – Universidade São Francisco, em 1994, uma oportunidade para mim na instituição. A USF sempre foi uma empresa de renome na cidade, a empresa que oportunizou a possibilidade de eu estudar e me desenvolver como pessoa e como trabalhador. Foi então que eu preenchi uma ficha e fui chamado para uma entrevista. Foi um dos dias mais tensos para mim, pois sabia que precisava ser aprovado, pois era meu futuro colocado à prova com 16 anos de idade.

Lembro a data como se fosse hoje; no dia 24 de outubro de 1994 comecei a trabalhar na USF como *office boy* da reitoria, iniciando assim a trilha de uma carreira que tempos depois seria um sonho e tem sido uma enorme realização. Não foi fácil, pois tive que mudar do matutino para o noturno o meu horário de estudo, considerando que meu novo horário de trabalho era das oito horas às dezessete horas e para conseguir chegar a tempo no trabalho, sem me atrasar, eu caminhava cerca de três quilômetros de distância a pé para pegar o ônibus que me deixaria na USF. No almoço, comia a comidinha saborosa que trazia na marmita que minha querida mãe aprontava na noite anterior, e uma hora antes do almoço, eu levava minha marmita para esquentar em banho maria.

Eu andava pelo campus da USF praticamente o dia todo. Na época não havia internet, tampouco computador; os setores utilizavam-se de máquinas de escrever e para que uma solicitação pudesse ser feita de um setor para outro. O *office boy* (este autor) passava o dia levando envelopes (de/para) de um setor para outro setor.

Fiquei dez anos nessa primeira passagem pela Universidade, tendo a oportunidade de cursar uma graduação no curso de Administração, depois fiz uma pós graduação em Gestão Estratégica de Empresas, desenvolvi-me enquanto ser humano e profissional, conheci muitas pessoas interessantíssimas que me ensinaram muito, as quais eu me reservo o direito de não citar nomes para não correr o risco e nem a injustiça de esquecer-me de uma sequer. Minha gratidão se estende aos chefes, professores, funcionários de todos os departamentos em que pude conhecer e me relacionar no trabalho, funcionários técnico-administrativos,

colegas, alunos, enfim, pude mergulhar em um ambiente acadêmico, ambiente sem dúvida contagiante, o qual me transformou, porque eu jamais tive a intenção de um dia tornar-me um docente, aliás, eu sequer enxergava uma possibilidade e nem sentia que tinha condição para dar aulas futuramente, aliás, falar em público era um castigo pra mim e confesso que nem percebia que poderia trabalhar como docente.

Neste período aprendi muito, principalmente as atividades rotineiras de uma universidade, mas estava focado em atividades de secretaria e de processos de reconhecimento de avaliação de cursos. Como a instituição vinha passando por várias reestruturações e reformulações, uma delas acabou me atingindo e eu saí em 2004, me forçando a partir para uma nova experiência, a do trabalho em uma indústria, uma fábrica de papel.

Entrei na Santher, a Fábrica de Papel Santa Terezinha, na função de Auxiliar de Logística, mas como não tinha a experiência requerida para a função exigida, eu tive que começar do zero. Assim, passei a controlar a entrada e saída de veículos, carregando caminhão e em turnos, ou seja, hora das oito horas às dezesseis horas, ou das dezesseis horas à zero hora, ou da zero hora às oito horas... além de aceitar um salário três vezes mais baixo do que o anterior. Foram seis meses de muita dificuldade, trabalhando sem horário, aprendendo, me envolvendo com as atividades, enfim, era um novo mundo que eu estava trilhando.

Ao final desse sexto mês de empresa, o Supervisor da área pediu demissão e o RH abriu um processo seletivo interno para ocupação da vaga, participei da seleção e fui aprovado, assumindo uma área que tinha aproximadamente duzentos funcionários, trabalhando em três turnos, ou seja, 24 horas por dia e sete dias por semana. Quase fiquei louco, tive que supervisionar uma área com funcionários antigos da empresa que queriam literalmente “meu pescoço a qualquer preço” e ainda tinha que reformular e atingir metas praticamente inalcançáveis.

Fiquei nessa empresa de 2004 até 2010 e neste período algumas coisas interessantes aconteceram, além da promoção com seis meses de empresa. Tive que me especializar em Logística; por isso, fui para a cidade de São Paulo fazer pós em Logística e Cadeia de Suprimentos na UNINOVE.

Nesse período, em 2006, com 28 anos, me casei com a Carla, pessoa que já namorava desde 1997; estávamos pagando juntos o apartamento que futuramente iríamos morar e quando estava pronto nos mudamos para lá. Não foi fácil conciliar uma vida nova de casado com a vida maluca que eu estava levando na empresa, com telefone tocando de madrugada, trabalhando mais de doze horas por dia, problemas e mais problemas. No final de 2007, a Carla engravidou e em 31 de agosto de 2008 tivemos uma das maiores realizações de nossas vidas; para mim, penso que foi e é a minha maior realização, a emoção que marcou para sempre a minha vida: assistir o parto do meu filho Gabriel. Foi em 2008 que iniciei, a convite de um amigo, as atividades docentes na Escola Técnica Rio Branco, localizada, na época, no centro da cidade de Bragança Paulista, no curso de Gestão Empresarial.

Uma semana após o nascimento do meu filho, tive um dos momentos profissionalmente mais terríveis na vida, o incêndio que atingiu o depósito da fábrica que, na ocasião, era ao lado da minha sala. Ver colaboradores em desespero, tentando salvar aquilo que não era possível salvar, pois eram papéis queimando e o fogo que subia do chão ao teto atingia quase quinze metros de altura, foi uma das imagens mais marcantes no sentido negativo deste triste acidente.

Logo na sequência, a empresa decidiu alugar um galpão de armazenagem na cidade de Cajamar em São Paulo. Como supervisor da área, vivia praticamente recluso no galpão, tentando colocar a atividade em ordem, tentando atender os clientes com a maior agilidade possível, correndo na estrada, chegava em casa por volta das vinte e três horas e saía no dia seguinte às seis horas da manhã, isso, de segunda a segunda. Foram doze meses nessa loucura; perdi em parte o crescimento do meu filho, as fases mais importantes da vida dele; lamento por ele e por mim; arrependo-me e, se pudesse voltar no tempo, faria tudo diferente. Sabia da responsabilidade que eu tinha na empresa, mas não tinha ideia do quanto faltava com os meus entes amados, na condição de pai, filho, marido, irmão, como membro da família. Lembro-me de uma ligação que recebi da minha mãe, eu estava na estrada e atendi, foi então que ela me disse: “*Se eu morrer, espero que você tenha tempo para me visitar no velório*”. Literalmente, foi como se eu tivesse tomado “um

soco no rosto”; mas a partir daí comecei a entender, aos poucos, que eu estava causando tanto a minha dor como a dos meus entes queridos.

Como se não bastasse esse puxão de orelha da minha mãe, meu filho, que já estava na escolinha desde os seis meses de idade, contraiu meningite viral quando tinha dois anos de vida; meu mundo pareceu desabar, quase perdi a joia mais preciosa da minha vida. Em um sábado pela manhã, levei meu filho na aula de natação e me recordo que ele não queria ficar na aula, mas acabou cumprindo seu dever; no período da tarde e da noite as coisas começaram a complicar, pois ele perdia a condição da fala e dos movimentos do corpo. Levamos ele correndo ao hospital e, como de praxe, os médicos alegaram virose, dando remédio e mandando-nos de volta para casa. Na manhã seguinte os sintomas pioraram e retornamos ao hospital; foi então que ele fez uma bateria de exames e nada foi detectado até então; ficou internado e o desespero foi aumentando, exames e mais exames e nada, foi então, que em uma tarde de terça feira um médico que eu considero um ser humano iluminado, chamado Bráulio (plantonista daquela tarde), ao olhar o prontuário do Gabriel, pediu em caráter de urgência o licor da espinha. Naquele momento senti-me fraco, desabando, sem ação e nada do que eu havia feito na vida poderia de fato salvar a vida do meu filho. O sentimento de incapacidade era enorme, o que me restava era rezar e torcer por sua melhora. Foi então que compreendi que nada na vida pode ser mais importante que a presença íntegra, inteira no ambiente familiar, viver intensamente o desenvolvimento dos filhos, visitar os pais e irmãos, algo que nunca mais deixarei de lado por qualquer outra atividade na vida. Ele se recuperou e hoje vive perfeitamente alegre, saudável e me cobrando como se fora um irmão e não um filho.

Em 2010, fui convidado para ser sócio da empresa de transportes, onde fiquei três anos atuando como sócio de um colega que conheci na Santher; porém, as experiências não foram muito boas. Todos me diziam que “*quando você constituir uma sociedade com um amigo, você ganha um sócio e perde um amigo*”. Foi exatamente isso que aconteceu. Depois de muitas controvérsias, discórdias, discussões decorrentes de divergências de ideias e ideais, decidi sair da empresa em fevereiro de 2013.

Nesse período, já atuando como docente na USF, onde retornei como docente em 2010, e tive que dar conta de compromissos financeiros com apenas o salário de docente, que até então era o complemento de renda familiar. Acredito ter me encontrado na atividade docente; tenho prazer em dar aulas; em três oportunidades fui professor homenageado da turma e na primeira vez, meus pais e irmãos, minha esposa e meu filho estavam lá. Foi uma sensação maravilhosa ver a emoção deles e o choro da minha mãe e do meu pai (agora pela emoção) de verem o filho deles recebendo uma homenagem por uma atividade que eles tanto apoiaram e tanto lutaram; confesso que tive a sensação do dever cumprido.

Mais uma vez, seis meses depois, recebi o convite para ser Assessor de Coordenação dos *Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Tecnólogos* no Câmpus Bragança Paulista. Foi um período de muito aprendizado, de tomar decisões certas e outras nem tanto mas acredito que num período de um ano consegui perceber que minha área é a acadêmica, ou seja, pensar um curso superior, aproximar-me dos docentes e discentes, desenvolver atividades de aprimoramento e melhorias da qualidade do ensino, dá-me um enorme prazer e realização.

Em junho de 2015, fui convidado a assumir, sozinho, a Coordenação do Curso de *Administração*, no Câmpus Itatiba – SP, da Universidade São Francisco. Confesso que fiquei assustado em um primeiro momento, pensando se estaria pronto para assumir um cargo de tamanha responsabilidade, porém, de todas as funções que me foram atribuídas, em quase todas eu nunca me senti preparado e resolvi aceitar e encarar o desafio.

Ao vivenciar esse universo acadêmico, principalmente no contexto de uma Coordenação de Curso, logo sentimos a necessidade de aprimorar os conhecimentos e melhorar a qualificação do nosso trabalho. Fundamentalmente as oportunidades sempre aparecem, uma delas apareceu em 2017, com a abertura do Processo Seletivo para o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade São Francisco, inscrevi-me no processo seletivo para o mestrado e fui aprovado.



No decorrer do cumprimento dos créditos, através da participação nas disciplinas, foram trabalhados textos na busca de reflexões que modificaram minha percepção sobre a educação, sobre o ser humano e sobre a vida. A convivência com docentes, com tamanha experiência e dotados de enorme sabedoria, foram determinantes para o meu crescimento como pesquisador, profissional de educação e, necessariamente, como pessoa capaz de superar suas limitações e seus medos.

Este trabalho, fruto de um desenvolvimento acadêmico e principalmente de um desenvolvimento humano e transformador, me tornou capaz de olhar o mundo e as pessoas de maneira diferente possibilitando entender que a educação tem a capacidade de mudar o mundo desde que encarada e trabalhada com seriedade e amor.

Sou grato a este projeto por me proporcionar evoluir em todos os aspectos e transformar a carreira que escolhi através dos desafios e dos impactos contemporâneos enfrentados no contexto da educação superior.

## CAPÍTULO I - A INDÚSTRIA CULTURAL E A (SEMI) FORMAÇÃO

No que tange ao entendimento do arcabouço do conceito de indústria cultural, é necessário nos remetermos para sua origem histórica, portanto, para aquela imagem idealizada e criada pelos filósofos da Escola de Frankfurt.

Em 1923, a Escola de Frankfurt iniciou-se como Instituto de Pesquisa Social, porém, em 1931, o instituto se fundiu à Universidade de Frankfurt, surgindo a denominada Escola de Frankfurt, concretizada através da associação de alguns filósofos e sociólogos pensadores da época, dentre eles Theodor Adorno, Max Horkheimer, Herbert Marcuse, Erich Fromm e Walter Benjamin.

Indústria Cultural é um termo criado por Adorno e Horkheimer, na obra *Dialética do Esclarecimento* (1944), significando a indústria que se apropria dos bens culturais e os transformam em mercadorias para o mercado de consumo capitalista. O termo nos conduz para a compreensão de que se trata de uma indústria da cultura, o que pode tanto revelar como ocultar a realidade aos sujeitos consumidores.

De acordo com Duarte (2008, p.104), a “indústria cultural tomou o lugar tradicionalmente ocupado pela religião na formação de um alicerce social, de modo que as pessoas dela se valem intuitivamente como meio de socialização”. O que significa que as pessoas mais simples não percebem que são joguetes dos mecanismos de controle operados pela indústria cultural.

Para Adorno (1994, p.94),

O que na indústria cultural se apresenta como um progresso, o insistentemente novo que ela oferece, permanece, em todos os seus ramos, a mudança de indumentária de um sempre semelhante; em toda parte a mudança encobre um esqueleto no qual houve tão poucas mudanças na própria motivação do lucro desde que ela ganhou ascendência sobre a cultura. (ADORNO, 1994, p. 94)

Neste contexto, Adorno adverte que há uma “ilusão de que os consumidores estão escolhendo o que verdadeiramente desejam” (ADORNO, 1994, p. 94).

Sob influência de Karl Marx, denominado como o “pai” do Marxismo que se volta, basicamente, para a análise socioeconômica da *transformação* social, e de Friedrich Nietzsche, filósofo alemão e crítico da cultura geral (*Bildung* = formação) e da cultura ocidental e, também, do “pai” da Psicanálise, Sigmund Freud, a Escola de Frankfurt percebe, na sua essência, que a cultura estava levando o ser humano a um quadro de enfraquecimento ou de adoecimento, principalmente considerando suas duras críticas ao totalitarismo<sup>1</sup>, ao nazismo e à cultura de massa<sup>2</sup>, buscando, em seu regime, um amplo domínio sobre as massas através da alienação da mente da população.

Se para Marx e Engels a luta de classes não pode ser ignorada porque ela é considerada a força motriz da sociedade, o motor da história, Jessé Souza (2017, p. 51), nos lembra que o nazismo subjugou todas as lutas de classe, e conforme

Os teóricos da primeira fase da Escola de Frankfurt, (...) década de 1930, procuravam, com a ajuda do mesmo conceito, explicar a ascensão do nazismo partindo de um quadro categorial que pressupunha uma rígida estrutura hierárquica preexistente, onde a obediência acrítica em relação aos estratos superiores possuía uma conexão estrutural com o despotismo em relação aos grupos mais passíveis de estigmatização (SOUZA, 2017, p. 51).

A filosofia da *Escola de Frankfurt* contribuiu com análises críticas da chamada Teoria Crítica da Sociedade no contexto de produção intelectual na virada do século XIX para o século XX. Principalmente o avanço tecnológico e o processo de racionalização tão característico da modernidade Iluminista chegaram a atingir o auge no século XX, tendo como consequência a criação do conceito de *Indústria Cultural*. Em complemento, ADORNO (1995, p.17) apresenta a Escola de Frankfurt como “um reflexo teórico da crise do trabalho formador, em especial da questão da articulação entre processo de trabalho social e processo de formação cultural”.

A história do Nazismo e a história da luta de classes no mundo é também a história do poder, porque o poder tem a ver com “a questão central de toda

---

<sup>1</sup> Totalitário, segundo o Dicionário Básico de Filosofia (1996), é relativo à totalidade, que engloba todas as coisas. Diz respeito à pretensão de certas doutrinas de explicarem a totalidade do real. Em um sentido político, refere-se à submissão da vida dos cidadãos à autoridade absoluta do Estado; ex.: regime totalitário.

<sup>2</sup> Cultura de massa, segundo o Dicionário Básico de Filosofia (1996) é uma expressão, de uso ambíguo, frequentemente utilizada para designar a possibilidade de uma população ter acesso aos bens e obras culturais produzidos no passado e no presente.

sociedade. A razão é simples: é a sociedade que nos irá dizer quem manda e quem obedece, quem fica com os privilégios e quem é abandonado e excluído” (SOUZA, 2017, p. 11).

Por isso, os teóricos da Escola de Frankfurt, responsabilizam a indústria cultural pela derrocada da cultura, dado que transforma o ato cultural em valor e suprime principalmente a função crítica do sujeito, dissolvendo os laços possíveis e prováveis de uma experiência autêntica.

O livro *Dialética do Esclarecimento*, de Adorno e Horkheimer (1985), aponta um contexto reflexivo dos impactos das variadas influências sofridas pelos sujeitos que dificultam qualquer tipo de esclarecimento, as quais foram apresentadas à época:

O que os fascistas ferrenhos elogiam hipocritamente e os dóceis especialistas da humanidade ingenuamente levam a cabo: a infatigável autodestruição do esclarecimento força o pensamento a recusar o último vestígio de inocência em face dos costumes e das tendências do espírito da época. Se a opinião pública atingiu um estado em que o pensamento inevitavelmente se converte em mercadoria e a linguagem, em seu encarecimento, então a tentativa de pôr a nu semelhante depravação tem de recusar lealdade às convenções linguísticas e conceituais em vigor, antes que suas consequências para a história universal frustrem completamente essa tentativa (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 11).

À época, exilados nos Estados Unidos, Adorno e Horkheimer conseguiram acompanhar quase tudo o que estava acontecendo “no mundo” ao escreverem a obra *A Dialética do Esclarecimento*, a fim de dissecar as questões do porquê do fortalecimento do totalitarismo na Europa e o porquê da barbárie, denominada de holocausto. Chocados e assustados diante do que estava acontecendo, antes, durante e depois da Segunda Guerra Mundial, comentam: “para os fascistas, os judeus não são uma minoria, mas a antirraça, o princípio negativo enquanto tal; de sua exterminação dependeria a felicidade do mundo” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.139).

Assim, após o término da Segunda Guerra Mundial, na qual a Alemanha foi derrotada em 1945, os autores chamam o holocausto que matou mais de seis milhões de judeus e outros milhões de pessoas de “institucionalização da barbárie”, tornando a barbárie algo institucional, ou seja, algo chancelado por um governo e a partir de então, deve-se analisar as motivações dessa institucionalização e da

massificação da morte. Fica evidente a exposição do contexto de “dominação” da massa e, principalmente, da alienação que resulta no confinamento de muitos e aceitação cega de práticas de violência, disseminação do preconceito e da discriminação de classes, evoluindo no sentido negativo para a aceitação da exclusão e da morte de milhões de pessoas.

Adorno e Horkheimer viveram até os anos 70, mas obviamente não viram como a indústria cultural chegou na era da tecnologia globalizada dos anos 80. Diante de tanta produção de massa, evidentemente, como grandes escritores contemporâneos, não podiam prever um alcance tão grande da indústria cultural e a pulverização do conhecimento em torno de muita informação.

O avanço tecnológico e o avanço científico, de certa forma, levariam à barbárie, principalmente, através da má utilização da ciência, resultando em uma forma de capacitar racionalmente o ser humano como um mero instrumento para se obter algo, através da diminuição do senso crítico das pessoas, tornando-as irracionais e escravas do modelo imposto pela sociedade totalmente voltada aos ditames capitalistas.

O irracionalismo que se denuncia nessas reconstruções vazias está muito longe de resistir à *ratio* industrial. Se a grande filosofia, representada por Leibniz e Hegel, descobrira também uma pretensão de verdade nas manifestações subjetivas e objetivas que ainda não são pensamentos (ou seja, em sentimentos, instituições, obras de arte), o irracionalismo, de seu lado, isola o sentimento, assim como a religião e a arte, de tudo o que merece o nome de conhecimento, e nisso como em outras coisas revela seu parentesco com o positivismo moderno, a escória do esclarecimento (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 11).

O irracionalismo, sem dúvida, opera em muitas dimensões da vida na atualidade e, se aplicarmos atualmente o conceito de indústria cultural, criado e difundido por Adorno e Horkheimer (1985), ao se referirem à produção da cultura como mercadoria através do uso das tecnologias, podemos perceber a analogia da racionalidade técnica ao domínio dos meios de produção da fabricação de bens em série, tais como, por exemplo, a música, que padronizada torna-se uma cultura de massa.

Considerando como essencial para o entendimento do conceito, delimitaremos quatro características básicas da indústria cultural, conforme

apresentado por Adorno e Horkheimer (1985), no capítulo intitulado como “A indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas”, quais sejam: a) A Razão Tecnológica; b) A Padronização; c) A Massificação da Cultura e d) A Diferença de Classes.

A) A Razão Tecnológica é apresentada neste trabalho como a primeira característica do conceito cunhado por Adorno e Horkheimer, na obra *A dialética do esclarecimento* (1985), e, tem como objetivo nos alertar de que devemos entender que a racionalidade e o avanço técnico e tecnológico científico são apresentados como instrumentos produtivos para obtenção técnica e racional do lucro, ou seja, que na produção dos bens de mercadoria, eles não são produzidos com vistas ao bem-estar social das pessoas, mas sim, que são produzidos por um cenário bastante pragmático e utilitarista, evidentemente com objetivo de promover a acumulação da produção dos bens mercadológicos.

B) A Padronização dos Bens Culturais, como segunda característica, tende a criar supostas ou falsas identidades locais dos bens culturais. Podemos citar como exemplo, no Brasil, o Estado de Goiás, caracterizado nacionalmente como a cultura *country* sertaneja, em que a padronização dos bens culturais está em quase todos os espaços vinculados e a produção de entretenimento está voltada para um objetivo único vinculado à cultura local. Esta característica limita-se ao padrão criado, desenvolve como consequência o fim de toda e qualquer produção de diversidade cultural correspondente a qualquer outro ritmo.

Os padrões teriam resultado originariamente das necessidades dos consumidores: eis por que são aceitos sem resistência. De fato, o que o explica é o círculo da manipulação e da necessidade retroativa, no qual a unidade do sistema se torna cada vez mais coesa. O que não se diz é que o terreno no qual a técnica conquista seu poder sobre a sociedade é o poder que os economicamente mais fortes exercem sobre a sociedade. A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da própria dominação. Ela é o caráter compulsivo da sociedade alienada de si mesma (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.11).

O comportamento, através da padronização, afeta diretamente a ação de aquisição do consumidor dando a condição de ingresso em um contexto cultural igualitário e comum a todos.

C) Uma terceira característica fundamental é o Processo de Massificação da Cultura, que pode ser apresentada como o processo de massificação das culturas populares, tais como aquelas criadas pelo próprio povo com intenções mais locais de produção que tendem a se massificar em uma expansão do núcleo de consumo para todas as classes sociais, apagando, ou seja, ocultando, evidentemente, até as diferenças de classe social.

Podemos continuar a utilizar ainda, como exemplo, a cultura *country* sertaneja supracitada na categoria anterior, no entanto, com a característica do sertanejo universitário, que obviamente não vincula as instituições de ensino superior, mas tem como propósito ser “universal”, ou seja, atender tanto as classes mais necessitadas como as mais privilegiadas, com o propósito de atingir o maior núcleo de consumo.

O fornecimento ao público de uma hierarquia de qualidades serve apenas para uma quantificação ainda mais completa. Cada qual deve se comportar, como que espontaneamente, em conformidade com seu nível, previamente caracterizado por certos sinais, e escolher a categoria dos produtos de massa fabricada para seu tipo. Reduzidos a um simples material estatístico, os consumidores são distribuídos nos mapas dos institutos de pesquisa (que não se distinguem mais dos de propaganda) em grupos de rendimentos assinalados por zonas vermelhas, verdes e azuis (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.102).

D) A quarta e última característica da indústria cultural diz respeito à Diferença de Classes que se torna apagada dentro dessa dinâmica da massificação que tende a mercantilizar todas as produções culturais, referenciando que, atualmente, para sobreviver da música ou da profissão de musicista, a arte é extremamente difícil caso não esteja o artista ou musicista vinculado às produtoras dos filmes, shows grandes, coisas que vão vincular uma grande produção de mercadorias, tais como camisetas, tatuagens, bonés etc.

Fica evidente que o nível de produção cultural tende a diminuir conforme as produções são maiores e direcionados para a grande massa, e o discurso muito comum nessa indústria cultural não está preso ao elemento ético, evidenciando-se uma categoria importante para a produção que é a forma de atingir audiência, principalmente no caso da televisão e, atualmente, da internet.

Os valores orçamentários da indústria cultural nada têm a ver com os valores objetivos, com o sentido dos produtos. Os próprios meios técnicos tendem cada vez mais a se uniformizar. A televisão visa uma síntese do rádio e do cinema, que é retardada enquanto os interessados não se põem de acordo, mas cujas possibilidades ilimitadas prometem aumentar o empobrecimento dos materiais estéticos a tal ponto que a identidade mal disfarçada dos produtos da indústria cultural pode vir a triunfar abertamente já amanhã – numa realização escarvinha do sonho wagneriano da obra de arte total (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.102).

O perfil dos telespectadores se apresenta justamente de forma simplista, como, por exemplo, a reprodução de informações jornalísticas, as produções de programas de TV que buscam públicos adeptos nas programações com características apelativas e promocionais que categorizam, por exemplo, o cômico, o jocoso, o débil e o ridículo como regra. Por outro lado, uma produção intelectualizada de nível cultural profundo, em que os programas são pautados em grandes entrevistas com intelectuais e com reflexões mais profundas, geralmente não conta com alta audiência como os programas de baixo nível, sem qualidade estética, do entretenimento pelo entretenimento.

(...) nos termos da indústria cultural, limita-se a uma "semiformacao", a uma falsa experiência restrita ao caráter afirmativo, ao que resulta da satisfação provocada pelo consumo dos bens culturais. Esta e uma satisfação real, ela corresponde a interesses objetivos, representa uma determinada satisfação concreta dos sentidos. Mas é uma satisfação que trava as possibilidades da experiência formativa, provoca uma regressão de sentidos como a audição (ADORNO, 1995, P.22).

Na perspectiva de Adorno (1995), a indústria cultural nada mais é do que a própria cultura transformada em mercadorias que norteiam a formação social que incluem, portanto, o plano das próprias necessidades voltadas ao uso de bens na sociedade regida pelo consumismo.

### **1.1 A (Semi) Formação e os Meios de Formação**

Interessante destacar de início, como Maar (2003) relata, o desenvolvimento da formação atual que se pauta na continuidade e adequação do existente caracterizado, portanto, como semiformação, ou seja, pela determinação da forma social (padrão) de produção.



Para o entendimento do surgimento do conceito de semiformação, parece-nos importante trilharmos a trajetória do contexto teórico da formação cultural de acordo com Adorno, com o propósito de entender o processo de transformação das relações sociais em mercadorias, que nos coloca na condição de sermos todos consumidores, ao passo que, também e de certa medida, somos todos produtos. O propósito é percorrer os caminhos trilhados pelo conceito de formação denominada (*Bildung*) sob todas as críticas efetuadas por Adorno até alcançar a conversão do que chamou de semiformação (*Halbbildung*). Com uma apresentação introdutória, Bandeira; Oliveira (2012), reportam ao conceito de formação cultural, que consiste na palavra alemã *Bildung*, que significa, genericamente, cultura ou formação, e pode ser entendida, nesse sentido, como análoga à palavra *Kultur*, de origem latina.

Partindo da definição supracitada, denominada de definição clássica, e seguindo para definições nos campos da Administração e da Economia, de acordo com Edward B. Tylor, apresentado na obra de Morgan (2005), a cultura é um todo complexo em que está inserido o conhecimento, a arte, a moral, as crenças, a lei, os costumes e todos os outros hábitos e as capacidades adquiridas pelo ser humano, uma vez inserido como membro da sociedade.

Também Morgan (2005) relata a cultura de maneira esclarecedora:

A situação da cultura entre as várias sociedades da humanidade, na medida em que possa ser investigada segundo princípios gerais, é um tema adequado para o estudo de leis do pensamento e da ação humana. De um lado, a uniformidade que tão amplamente permeia a civilização pode ser atribuída, em grande medida, à ação uniforme de causas uniformes; de outro, seus vários graus podem ser vistos como estágios de desenvolvimento ou evolução, cada um resultando da história prévia e pronto para desempenhar seu próprio papel na modelagem da história do futuro (MORGAN, 2005, p.31).

Como base no entendimento da segmentação da cultura, cabe ressaltar que a realidade social é permeada por uma diversidade cultural, seja num plano mais internacionalizado ou globalizado ou dentro de realidades mais locais, tais como em um país ou em uma região existirá sempre uma diversidade cultural que pode ser entendida como visões de mundo, padrões de conduta, tradições, costumes, modos de dar sentido e valor às coisas e às práticas sociais.

Cultura é uma preocupação contemporânea, bem viva nos tempos atuais. É uma preocupação em entender os muitos caminhos que conduziram os

grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas de futuro. O desenvolvimento da humanidade está marcado por contatos e conflitos entre modos diferentes de organizar a vida social, de se apropriar dos recursos naturais e transformá-los, de conceber a realidade e expressá-la (SANTOS, 2006, p.7).

As perspectivas culturais podem variar conforme a região de um país, classe e a origem social em determinado tempo histórico e essa perspectiva diversa, no que tange à cultura, é percebida na cultura erudita e na cultura popular, ou seja, que seriam formas de identificação das variações e perspectivas de ações de mundo conforme as classes sociais e vão orientar as formas culturais dos vários segmentos nas mais variadas épocas (SANTOS, 2006).

De acordo com Santos (2006), a cultura erudita caracteriza-se, em linhas gerais, por sua polidez, pelo grau de ilustração daqueles que cultivam a cultura erudita também conhecida por portar um grau de civilidade, refinamento no pensamento e nos gostos culturais. Supostamente, o erudito possui e coloca em prática na produção e na observação da arte, técnicas mais sofisticadas do que as da cultura popular, tais como a música clássica que possui técnicas que guardam um determinado nível de sofisticação. A cultura erudita, ligada, na sua essência, a museus e obras de arte, óperas e espetáculos de teatro, apresenta-se com preços elevados, muito embora existem projetos que levam esse tipo de cultura até as massas, colocando preços mais baixos ou de forma gratuita.

Já a cultura popular, de acordo com Santos (2006), é marcada pelo grau de espontaneidade, informalidade, pela improvisação e, também, por ser praticada fora dos grandes salões oficiais, ou seja, não institucionalizada, e também pode ser caracterizada como uma forma de resistência diante de projetos hegemônicos, promovendo através de danças, espetáculos e expressões das mais variadas no terreno simbólico para promover a sua resistência e repassar para as futuras gerações a possibilidade de afrontar as forças mais poderosas.

A cultura caracterizada como popular não é produzida mediante estudos acadêmicos, notórios, mas é a cultura que inspira as demais culturas, nasce do conhecimento do povo e é transmitida por gerações, de forma simples, na convivência do lar e está ligada às tradições que podem ser ensinadas nas escolas. Essa cultura é de raiz, origina-se do povo e não é imposta por uma indústria cultural

ou por uma elite, mas de livre criação, cabendo lembrar que o carnaval e o frevo são culturas brasileiras que representam a diferença de cada povo.

Diante da perspectiva de Adorno e Horkheimer (1985), a cultura teria duas vertentes de entendimento, sendo a primeira no contexto de liberdade do sujeito, de autonomia como formação do ser humano e, posteriormente, em sua transformação, caracterizada como fracasso do ideal, convertendo-se em valor próprio separada da formação da sociedade proposta pela prática burguesa.

A dinâmica da formação cultural sofre alterações com o passar do tempo, principalmente no que se refere a seus conteúdos e instituições, e está contida no processo de reprodução material vigente. Adorno (1995), por sua vez, entende que o conceito se emancipou partindo da burguesia, tornando objeto reflexivo. Deveria, portanto, corresponder a uma sociedade burguesa de seres livres e iguais, de uma forma pura, indicando assim uma sociedade sem classes e sem exploração.

Quando os trabalhadores, depois de muitas lutas, conseguiram adquirir direitos que lhes possibilitaram uma melhoria das condições de vida e, por conseguinte, um acesso maior à formação cultural, a burguesia manteve sua exclusão deste processo através da semiformação, como uma falsificação de formação (PUCCI, 1998, p. 94).

Ao tratarmos do impacto do avanço da semiformação, devemos partir da premissa básica sobre o entendimento da cultura de massa, considerada um “produto” da chamada Indústria Cultural, que basicamente consiste em todos os tipos de expressões e formas culturais que são produzidos para atingir um expressivo número da população, com os objetivos comerciais, ou seja, para o consumo.

Baseada na lógica do capitalismo industrial, com expressivo objetivo financeiro, a cultura de massa tem como tendência a padronização do que considera como sendo produtos, os quais estão à disposição da população para o devido consumo de maneira real e imediata.

Ao tratarmos de produtos da cultura de massa, caracterizamos músicas, filmes, danças e seus diversos gêneros, televisão e suas grades de programação, revistas, desenhos, modas, gastronomia, entre outros. O número de elementos que

a Indústria Cultural se apropria e transforma em cultura de massa é imenso e vem sofrendo alterações ao longo do tempo.

Graças ao desenvolvimento tecnológico e à concentração econômica e administrativa, o cinema, o rádio, as revistas se faziam lembrar um do outro, aproximavam-se na estrutura, ajustavam-se e complementavam-se na perspectiva do todo. Ontem (1940-1970), o telefone, o cinema, o rádio, as revistas, a televisão constituíam um sistema; hoje (2006), graças ao espantoso desenvolvimento das tecnologias da informação e também à não menos espantosa concentração econômica e administrativa, o sistema ganhou mais densidade e articulação, aprimorando aqueles ramos tradicionais, transformando-os em aparatos de última geração e integrando ao circuito meios novos e mais poderosos: os celulares, a TV interativa, a Internet e outros. Avançou-se no aprimoramento de cada setor em si mesmo e em seu vínculo com o todo. A cultura atual, com mais competência ainda, continua conferindo a tudo um ar de semelhança, de identidade, de uniformização. (PUCCI, 2003, p.4)

Conforme apresentado, os meios de comunicação de massas (televisão, rádios, jornais, revistas e, atualmente, a internet) são considerados os principais aliados da Indústria Cultural, principalmente porque se desenvolvem e fazem proliferar a cultura de massa, reforçando o processo de homogeneização cultural, que resulta na alienação de seus consumidores.

A base de pesquisa de Pucci (1998) aponta que a Indústria Cultural nos faz consumir produtos que disponibiliza com o propósito de preencher nosso tempo livre, transformando-o numa extensão do trabalho, anulando a capacidade criativa e o exercício das capacidades lúdicas, afetivas e simbólicas que tornam possível o desenvolvimento de um potencial crítico.

A semiformação, ao contrário do ideal da formação, que pretende ser um processo de emancipação dos indivíduos, enquanto sujeitos da práxis social, produz a acomodação destes sujeitos à situação de dominação a que estão submetidos. 'A elevação do padrão de vida das classes inferiores, materialmente considerável e socialmente lastimável, reflete-se na difusão hipócrita do espírito. Sua verdadeira aspiração é a negação da reificação' (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 14).

Contrariando toda a lógica da formação, o indivíduo semiformado ou semiculto é aquele que foi formado, que demonstra estar sempre bem informado, estar ciente de tudo o que supostamente acontece, porém, ele sempre age de uma forma superficial e acrítica, não consegue e não percebe que não consegue relacionar os fatos entre si de forma a produzir uma opinião crítica sobre assuntos em questão.

Entende-se que este indivíduo teve uma formação superficial, alienante numa aparente democratização da formação cultural, quando são distribuídos em massa pela indústria manuais informativos e revistas que mesclam fatos culturais com artigos de consumo ou resumos de ciências e obras literárias que reforçam e indiretamente estimulam a ignorância que pretendem ocultar.

A formação no presente pauta-se pela adequação na continuidade do existente; é semiformação. É formação *determinada em sua forma* pela própria formação social, pela determinação social (modo) da produção. A negação determinada é o que podemos fazer no plano do já dado em direção ao porvir. Para Adorno essa negação seria efetivamente posta como “única possibilidade” que ainda resta à formação; isto é, o que se mantém de movimento real para além das imposições objetivas que se abatem sobre a formação e que pode ser circunscrito no âmbito do existente; o que seria o seu potencial dialético. (MAAR, 2003, p. 469).

A formação cultural, de acordo com Maar (2003) na inspiração de Adorno, diante desse quadro formativo de superficialidade e engodos, converte-se numa semiformação socializada, na onipresença do espírito alienado, que, segundo sua gênese e seu sentido, não antecede à formação cultural, mas a sucede. Deste modo, tudo fica aprisionado nas malhas da socialização.

Como reflexão, questionamos: como a indústria cultural afeta ou afronta o desenvolvimento educacional diante de um quadro avassalador de sujeitos semiformados, reforçando a educação numa regra arquitetada para uma massa acrítica?

## **1.2. A Semiformação e a Educação Superior**

Os conceitos voltados para a semiformação se relacionam, principalmente, para a transformação da cultura na formação humana em meros propósitos e ditames mercantilistas. Adorno (1995) desferiu severas críticas a este modelo e principalmente na exposição em que a sociedade se encontra sendo “engolida” pela indústria cultural.

Ao remetermos os impactos da semiformação na educação, Adorno (1995), no ensaio *Educação para que?*, apresenta-nos uma proposta de reflexão em que a

educação pode modificar ou reforçar o atual cenário e discute como pensar a educação como modelo transformador do ser humano:

Quando sugeri que nos conversássemos sobre: 'Formação — para que?' ou 'Educação — para que?', a intenção não era discutir para que fins a educação ainda seria necessária, mas sim: para onde a educação deve conduzir? A intenção era tomar a questão do objetivo educacional em um sentido muito fundamental, ou seja, que uma tal discussão geral acerca do objetivo da educação tivesse preponderância frente a discussão dos diversos campos e veículos da educação. (ADORNO, 1995; p. 139)

Adorno, em diálogo na entrevista com Becker, aponta nessa reflexão que a educação superior, em que seus propósitos estão voltados para a preparação do aluno ao mercado de trabalho e que, na maioria dos casos, deixa de lado questões importantes relacionadas à sua formação. Porém, a pergunta que nos provoca é “Como foi desenvolvida a formação docente ao longo de sua trajetória e quais fatores são destacados como relevantes na sua conduta acadêmica?”

Antônio Zuim (2011) nos provoca sobre esta questão:

Tem-se como objetivo argumentar que as considerações de Theodor W. Adorno, sobre a possibilidade de reincidência da barbárie de Auschwitz, devem ser revitalizadas. Parte-se do pressuposto de que essas considerações são fundamentais para que se possa refletir a respeito do modo como o atual desenvolvimento tecnológico da indústria cultural estimula a revitalização da semiformação e, portanto, o reaparecimento de um clima propício ao retorno da barbárie, na forma de reprodução do preconceito delirante, da frieza, da dessensibilização e do sadomasoquismo dentro e fora das escolas (ZUIM, 2011, p. 609)

A formação do docente se apresenta como ator primordial a entender e estudar, considerando que a mudança não parte somente dos planejamentos pedagógicos de cada curso, mas também, e não menos importante, dos propósitos educacionais na construção do saber docente e de suas ações na relação ensino-aprendizagem.

É fato que, atualmente, a educação se resume em números e letras que apresentam de forma quantitativa sua exposição de qualidade, porém, a qualidade da educação como resultado de mudança está muito aquém das estatísticas, mas sim de ações e reações que mudem o percurso da educação e da formação do ser humano tornando-o mais crítico e reflexivo.

Na escola, o conhecimento se produz e se distribui, tanto em nível político-social, quanto educativo. As consequências da ausência ou ineficiência dessa instituição são as disputas pela apropriação dos lugares onde se produz e se distribui conhecimento socialmente e de forma mais significativa. Isso constitui o centro dos conflitos sociais do futuro e, também, o surgimento da necessidade de evitar que se produza a separação definitiva entre conhecimento e pensamento, pois o ser humano pode transformar-se em escravo de qualquer técnica.

Maar (2003) explicita o papel político da educação: a reflexão conscientizadora das contradições sociais destacadas na produção da sociedade limita a tendência à integração na sociedade. Em “Educação e emancipação” que encerra o livro de mesmo nome, o tema é decisivo:

À pergunta: “vivemos em uma época esclarecida?” Kant respondeu: “Não. Mas certamente em uma época de esclarecimento” (...) ele determinou a emancipação (...) não como uma categoria estática, mas dinâmica. (...) (Hoje) isto se tornou muito questionável, face à pressão inimaginável exercida sobre as pessoas, pela própria organização do mundo (e) (...) pelo controle planejado até mesmo de toda realidade interior pela indústria cultural. Se não quisermos aplicar o termo emancipação num sentido meramente retórico, (...) vazio como o discurso dos compromissos (...) é preciso começar a ver efetivamente as enormes dificuldades que se opõem à emancipação nesta organização do mundo (...). O motivo é a contradição social. (ADORNO, 1995, p. 181)

Trazendo todo o contexto de educação para a graduação em Administração, devemos primeiro considerar que estamos lidando com um público diversificado, seja pela idade, seja pela formação social, e pela formação educacional. Devemos pontuar que o curso recebe alunos que ingressam objetivando um crescimento profissional na empresa em que trabalham ou que pretendem atuar; outros porque não sabem exatamente o que querem ou qual carreira buscar; outros pelo valor da mensalidade; outros porque realmente gostam dos assuntos tratados no curso e, ainda, outros motivados pelos familiares. Enfim, desta forma concentram-se dentro de um ambiente acadêmico e na maioria do tempo na sala de aula de graduação de Administração uma contradição social, em busca de objetivos diversos em relação à educação superior.

Se voltarmos o olhar mais especificamente para os ingressantes do curso, podemos relatar que os alunos apresentam, no decorrer dos períodos, inúmeras dificuldades que envolvem questões lógicas, tais como matemática e, também, no

senso crítico, ou seja, não parecem ter desenvolvido suficientemente o potencial de argumentação e parecem passivos na relação ensino-aprendizagem.

Essa característica pode ser resultante de um desenvolvimento educacional, em especial o brasileiro, onde o ensino fundamental e médio se apresentam no modelo conservador, em que o professor é o responsável pela apresentação dos conteúdos e os alunos simplesmente devem escutar sem o estímulo de questionar os saberes que são comunicados/ensinados pelo docente.

Desta forma, ao chegarem no universo acadêmico, a tendência desses estudantes é repetir a conduta a que foram habituados, isto é, com postura de ouvinte, sem se posicionar frente aos assuntos, diminuindo a possibilidade de trocar experiências, saberes, conhecimentos, e de manifestar contentamentos e descontentamentos nos momentos em que forem exigidos.

Cabe aos cursos superiores, então, equalizar as deficiências apresentadas pelos alunos e minimizar o impacto do desenvolvimento da semiformação tão impregnada atualmente. A questão parece ser: como tratar a semiformação na educação, se os problemas já se apresentam também, e de forma grave, fora dos muros da escola?

Compreendemos que a construção do saber não é uma atribuição única da escola, mas da formação cultural em que o indivíduo está exposto e sendo conduzido de forma (in)voluntária aos anseios da indústria cultural capitalista.

Considerando o assunto central deste trabalho, neste capítulo discutiu-se sobre o desenvolvimento da semiformação com base nas teorias de Theodor W. Adorno, bem como o desenvolvimento da Indústria Cultural e suas influências históricas e, por fim, tratou do relacionamento da semiformação no curso superior. No próximo capítulo, dissertar-se-á sobre Administração e suas bases históricas até o desenvolvimento do curso superior em Administração e a diretriz curricular que norteia seu desenvolvimento atual.



## **CAPÍTULO II – AS DIRETRIZES DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E A EDUCAÇÃO ATUAL**

Este capítulo se reserva à apresentação da base histórica sobre administração; o desenvolvimento da profissão de administração, as áreas de atuação e sua regulamentação, bem como, as diretrizes curriculares que norteiam o desenvolvimento curricular dos cursos superiores de administração no Brasil.

### **2.1. Breve Histórico sobre o curso superior de Administração**

O curso de Administração firmou-se como uma área das Ciências Humanas apenas no século XX. No entanto, a evolução da administração se confunde com a evolução da própria sociedade, pois percebe-se que todos os povos em todos os tempos, de acordo com as suas necessidades e principalmente capacidades, fizeram de alguma forma o uso da administração para realizarem seus projetos (MAXIMIANO, 2000).

Durante a pré-história, por exemplo, o homem precisou desenvolver técnicas e estratégias para caçar e garantir sua alimentação e organizar-se como grupo, dividindo tarefas e responsabilidades, bem como, criando ferramentas para manter a sobrevivência da espécie, frente aos diversos perigos que o ambiente inóspito lhe oferecia.

Na história da humanidade, alguns exemplos são marcantes, como o da administração de projetos, das monumentais construções da antiguidade tais como as do Egito, da Mesopotâmia e da Síria, onde percebe-se que por trás do esforço de milhares de escravos na construção desses monumentos, foi fundamental um trabalho minucioso de planejamento, organização, direção e controle por parte de dirigentes, podendo-se considerar que foram realizadas ações de planejamento e de administração tão bem-sucedidas que possibilitaram que verdadeiras obras de arte perdurassem até os nossos dias.

No que se refere à Administração, nunca foram encontradas obras que comprovem seu desenvolvimento na antiguidade. Entretanto, a construção de uma pirâmide, a estrutura de uma cidade como Atenas e a administração de um império tão vasto como o Império Romano certamente revela conhecimentos em administração. (KWASNICKA, 1990, p. 23)

Ações como planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, certamente foram fundamentais na administração pré-histórica muito antes da Administração ser considerada uma Ciência, de modo que se pode dizer que essas cinco operações administrativo-científicas pontuadas por Taylor, de certa forma estavam presentes no período antigo da história humana.

Contudo, a referência histórica que marcou efetivamente o desenvolvimento da administração foi a chamada Revolução Industrial. Este marco, segundo Maximiano (2012), se apresenta à luz de dois principais eventos: o iminente surgimento das fábricas através da transição do campo para um complexo urbano estruturado; e a invenção da máquina a vapor.

(...) pouco depois de 1700 – e dentro de apenas cinquenta anos -, a tecnologia foi inventada. A própria palavra é um manifesto, que combina *téchne*, isto é, o mistério de uma habilidade, com “logia”, conhecimento organizado, sistemático, significativo. (DRUCKER, 1999, p. 12)

Na Inglaterra, entre o final de 1.700 e início de 1.800, a Revolução Industrial, nesse período também conhecida como a Revolução do Carvão, apresentou inúmeras e profundas mudanças no desenvolvimento da sociedade, período em que ocorreram transformações na forma de produção, até então era unicamente artesanal e manual, passando a ser realizada através de máquinas.

Foi essa mudança no significado de conhecimento que tornou o moderno Capitalismo inevitável e dominante. Acima de tudo, a velocidade das mudanças técnicas criou uma demanda por capital muito acima da capacidade de qualquer artesão. As novas tecnologias também exigiram a concentração da produção, isto é, a mudança para a fábrica. (DRUCKER, 1999, p.14)

A invenção da máquina a vapor e a utilização do carvão como bases de energia, foram alguns dos fatores que alteraram o processo de produção que saíram do formato artesanal para acontecer através de máquinas, esse cenário contribuiu para o surgimento das primeiras fábricas e centros urbanos.

Embora a Industrialização, desde o início, significasse ganhos materiais, em vez da famosa “indigência” de Marx, a velocidade das mudanças era tão grande que chegava a ser traumática. A nova classe, os ‘proletários’, tornaram-se ‘alienados’, para usar o termo criado por Marx. Essa alienação, predisse ele, tornaria inevitável a exploração do proletariado, pois seu sustento estaria ficando totalmente dependente do acesso aos ‘meios de produção’, que eram controlados pelos capitalistas. (DRUCKER, 1999, p. 16)

Drucker (1999) pontua que o processo de industrialização teve como um dos principais fatores para o desenvolvimento do capitalismo e da administração, como ciência, fomentar a necessidade de que os proprietários pudessem planejar e organizar os meios da produção, a fim de controlar o tempo e a produtividade dos trabalhadores. Essa necessidade fez com que as máquinas fossem levadas para galpões em zonas urbanas.

O complexo cenário de alterações tecnológicas e econômicas fez com que o trabalho do campo se deslocasse para os centros industriais, desenvolvendo um intenso êxodo urbano, ou seja, a migração da população do campo para as cidades, surgindo daí as relações de trabalho. Ainda nesse período, surgiram as estradas de ferro, com suas locomotivas, as ferrovias que facilitavam o transporte de pessoas e o escoamento da produção, ou seja, foi através do marco da Revolução Industrial que ocorreram grandes mudanças políticas, sociais e econômicas, sobremaneira, uma transformação na estrutura do mundo que até então se conhecia.

A questão do tempo e da produtividade foram apresentadas e discutidas na obra de Thompson (1998), na qual ele relata as mudanças significativas na percepção do tempo.

A notação do tempo que surge nesses contextos tem disso descrita como orientação pelas tarefas. Talvez seja a orientação mais eficaz nas sociedades camponesas, e continua a ser importante nas atividades domésticas e dos vilarejos. (THOMPSON, 1998, p.271).

No entanto, pode-se citar ainda que é imensurável o crescimento nessa época, considerando que as indústrias passaram por um momento jamais enfrentados até então (KWASNICKA, 1990). Como não existia administração e nem administradores, profissionais de outras áreas começaram a buscar soluções para os problemas apresentados, assim a conjunção e adequação de aplicação de

métodos e saberes de outros campos do conhecimento e das ciências, como a engenharia, o direito, a economia, a filosofia e a psicologia contribuíram para a origem contemporânea da administração.

Um segundo momento da Revolução Industrial aconteceu entre o período aproximado de 1800 a 1900, e aqui também conhecida como a Revolução da Eletricidade e dos Derivados de Petróleo, que trata desses elementos como as principais fontes de energia e do aço como a principal matéria prima.

Duas personalidades são consideradas os principais teóricos, sendo eles responsáveis pelo início da administração como ciência, o primeiro é o engenheiro mecânico norte-americano Frederick Taylor. Ele trabalhou durante alguns anos como operador em uma metalúrgica, foi promovido ao cargo de gerente geral e desenvolveu um estudo sobre os tempos e movimentos, que consistiam em analisar como as tarefas eram realizadas, mediante a análise dos movimentos realizados pelos operários que eram necessários para realizar uma determinada atividade e o quanto de tempo seria necessário para executar uma atividade. A partir dessa análise, ele começou a estudar formas para diminuir o número de movimentos com o objetivo de reduzir o tempo de execução e conseqüentemente reduzir a ociosidade operária, aumentando a produtividade, esse estudo foi chamado de (ORT) Organização Racional do Trabalho.

Em 1911, de acordo com Maximiano (2000), Frederick Wislow Taylor lançou seu primeiro livro, que futuramente se tornaria um best-seller, intitulado como Princípios da Administração Científica, no qual suas propostas básicas são definidas por siglas: P (planejamento); P (padronização); E (especialização); C (controle) e R (remuneração).”

Essas ações propostas por Taylor podem ser compreendidas na leitura de Drucker (1999), quando explica o estudo empreendido por este:

O que levou Taylor a iniciar o estudo do trabalho foi seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores, que acabaria por dominar o final do século dezenove. Em outras palavras, Taylor viu o mesmo que Marx, Disraeli, Bismarck e Henry James. Mas ele também viu algo que eles deixariam de ver: que o conflito era desnecessário. E tratou de tornar os trabalhadores produtivos, para que pudessem receber salários decentes. (DRUCKER, 1999, p.19)

Esses estudos de Taylor são a base da teoria chamada Teoria Científica, datada em 1913 com ênfase nas tarefas, ou seja, na operação, na produção e sua abordagem, chamada de tarefa mecanicista porque foi considerada nas empresas como um arranjo rígido em que as pessoas eram tratadas como se fossem peças de uma engrenagem. É importante ressaltar que o lado humano, as emoções e os relacionamentos foram totalmente ignorados nessa abordagem, pois acreditava-se que o homem trabalhava apenas por dinheiro, motivo de grande contestação e de muitas críticas pelos movimentos sociais e sindicais que começam a surgir no ambiente fabril.

Taylor entendia as técnicas da eficiência como formas de colocar em prática os princípios da administração científica, a qual era para ele uma revolução mental, uma revolução na maneira de encarar o trabalho e as responsabilidades em relação à empresa e aos colegas. (MAXIMIANO, 2000, p.57)

A Administração também recebeu a contribuição de Henry Ford, o fundador da *Ford Motor Company*, que foi empresário da indústria automobilística, implantando em suas fábricas a teoria científica que teve muito êxito na época, criando inclusive a linha de produção em massa. O filme *Tempos Modernos*, de autoria de Charles Chaplin, retrata a série de uma forma divertida, mas apresenta uma crítica severa a esse modelo de administração da produção.

O Modelo Fordista ou Fordismo foi criado por Henry Ford no início do século XX, partindo da aplicação de conceitos de Taylor; modelo este que foi chamado por muitos de modelo Taylorismo-fordismo. O direcionamento do modelo Fordista trazia uma ideia simples e pautava-se no aumento do volume de produção, proporcionando a diminuição dos custos e tornando o produto mais barato e mais acessível ao mercado.

Maximiano (2012) aponta que desde o surgimento das ações que culminaram na Revolução Industrial, já havia conhecimento sobre a fabricação por meio de linhas de montagem; produtos como armas, bicicletas, livros, e jornais, por exemplo, já eram produzidos em massa. “Foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado” (MAXIMIANO, 2012, p.68).

O segundo teórico clássico de referência da administração é o francês Henry Fayol. Contemporâneo de Taylor, Fayol era um engenheiro de minas e como diretor-geral de uma empresa de mineração olhava a empresa sob outra ótica, ou seja, sob a perspectiva de cima para baixo e focou seus estudos na produção e no gerenciamento. Ele acreditava que a eficiência estava ligada à forma e a disposição dos setores e componentes da organização e, principalmente, das suas inter-relações estruturais, portanto, a sua abordagem é chamada de estruturalista.

Considerada como a Teoria Clássica, na perspectiva de Maximiano (2012), Fayol dimensiona a empresa em seis funções essenciais: 1) função técnica relacionada com atividades produtivas; 2) função comercial direcionada a compra e venda de mercadorias; 3) função financeira atribuídas com a captação e a gerência de recursos e capitais; 4) função de segurança focadas na proteção e preservação dos bens patrimoniais e pessoais; 5) função contábil relacionada a estoques, inventários e custos, e; 6) função de administração que contemplam atividades como planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, as quais são amplamente estudadas nos cursos de Administração.

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveríamos estudá-la, o que exigia uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada (MAXIMIANO, 2000, p. 60).

Na esteira do desenvolvimento das teorias de administração, Maximiano (2000) considera relevante a participação do sociólogo Max Weber, que se apresenta como um importante cientista social e jurista alemão, tratando dos aspectos da sociedade humana e desenvolvendo seus estudos da chamada burocracia.

Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais. (MAXIMIANO, 2000, p. 63)

Considera-se que a burocracia, para Max Weber, era o tipo ideal de organização, acreditando que o sistema não poderia funcionar de forma eficiente sem uma compreensão do porquê as pessoas competentes em sua visão são dotadas de conhecimento especializado (KWASNICKA, 1990).

O contexto apresentado neste momento da história, e apresentado por Weber, descreve a forma-legal ou formal em que as então chamadas organizações se apoiam. Sua atenção, segundo Maximiano (2000), caminhava na direção do processo de autoridade-obediência ou o chamado processo de dominação que, ao se tratar de empresas formais, dependiam de regras e leis.

A dominação, segundo a análise que Weber fez da burocracia, começa com a discussão dos processos interligados de dominação (ou autoridade) e obediência. Dominação ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. (MAXIMIANO, 2000, p. 63)

Nota-se que neste contexto, Weber considera as organizações e a sociedade um complexo de normas impessoais que determinam o comportamento das pessoas.

A impessoalidade e racionalidade do modelo não permitem liderança competitiva, ou uma sobrevivência em um ambiente dinâmico. O *modus operandi* mecânico e de desatenção ao comportamento humano inibem a criatividade e a flexibilidade, tão necessária nas organizações modernas (KWASNICKA, 1990, p. 32).

A preocupação básica apresentada por Taylor, Fayol, Ford e Weber, se pautou no desempenho de recursos e processos alinhados a uma empresa ou em suas tarefas. Neste período, as pessoas não eram excluídas de análises dos processos, porém, eram apenas consideradas um recurso necessário de produção.

No entanto, sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como 'peças humanas', como parte importante do processo de administrar organizações. Quando se consideram as pessoas como pessoas, e como fator prioritário no processo administrativo, o que se está fazendo é adotar o enfoque comportamental (MAXIMIANO, 2000, p.65).

Dentro da evolução da teoria da administração a história deparou-se com George Elton Mayo, psicólogo e criador da teoria das relações humanas que fora desenvolvida em meados de 1940 nos Estados Unidos, que, com novas ideias e estudos passou a ser conhecida como *Teoria das Relações Humanas*. Essa teoria basicamente foi um movimento de reação e de oposição 'a *Teoria Clássica da Administração*'; com ênfase centrada nas pessoas teve origem na necessidade de humanizar e democratizar a administração, pois com as outras teorias a conclusão que se chegava era que os operários não teriam a capacidade de pensar e tomar decisões.

No que tange as relações humanas, Kwasnicka, (1990) aponta que, além da Revolução Industrial, existe outra revolução que pairou nos últimos séculos, ou seja, a relevância de conhecer não só a forma como se produzia, mas a forma pela qual se produzia. Este fato retrata que a Revolução Industrial atingiu não apenas a tecnologia, como até então fora enfatizada, mas também as relações humanas.

Com a tecnologia aumentou mais e mais a complexidade, as pessoas se tornaram mais dependentes uma das outras e os problemas de trabalharem juntas mais difíceis. A Revolução Industrial trouxe transformações fundamentais ao significado de ser um empregado (KWASNICKA, 1990, p. 32).

Considerado o principal componente do enfoque comportamental, Maximiano (2000) relata que a escola das relações humanas nasce de um estudo resultante de um experimento conhecido como “O estudo de Hawthorne” realizado entre os anos de 1927 a 1933 ainda dentro do contexto da administração científica.

Antigo estudo, mais frequentemente citado, para investigar o complexo da natureza humana no trabalho foi o *Experimento de Hawthorne* elaborado por Western Electric Company. O propósito do experimento inicial era estimular o efeito da iluminação no trabalhador e em seu trabalho. Em essência, um grupo foi separado para a observação dos efeitos das diversas mudanças nas condições de Trabalho (KWASNICKA, 1990, p. 34).

As conclusões mais importantes de Mayo, de acordo com Maximiano (2000) são as seguintes: a) a tratativa apresentada pelos supervisores (gerência) aos trabalhadores afetava diretamente o seu desempenho, ou seja, se a tratativa for boa o resultado será proporcional; b) o sistema social que se formara determina o resultado, ou seja, se houver lealdade por parte do grupo frente à administração, o resultado será positivo para a empresa e vice-versa.

O estudo de Hawthorne representou um marco na teoria do comportamento humano. Ele gerou muito interesse nos problemas humanos do trabalho. Talvez a maior contribuição do ‘estudo de Hawthorne’ seja a ênfase na proposição de que ‘um problema humano para ser solucionado requer dados, informações e ferramentas humanas’ (KWASNICKA, 1990, p. 34).

Fundamentalmente, Maximiano (2000) apresenta que as conclusões de Mayo se tornaram base da filosofia das relações humanas, possibilitando que muitos outros autores produzissem outras contribuições que formaram o moderno foco no desenvolvimento comportamental desenvolvido até os dias atuais.



Nas proposições de Taylor, Fayol, Ford e Weber, a preocupação básica é o desempenho dos recursos e processos, de uma tarefa ou de toda a empresa. As pessoas não são negligenciadas. No entanto, são consideradas primariamente como recursos de produção. No início do século XX, essas proposições dos integrantes da escola clássica eram um reflexo da orientação que vinha da Revolução Industrial. A prioridade era a eficiência da produção, naquele momento de expansão industrial, quando o importante era aproveitar as oportunidades do mercado (MAXIMIANO, 2000, p. 65).

Destarte, um conceito mais recente do processo evolutivo da administração, surge com o Toyotismo, caracterizado como um modelo de produção industrial que objetiva o princípio da acumulação flexível, evitando principalmente os desperdícios ao longo do processo. O Toyotismo surgiu no Japão em virtude das condições geográficas do país e das transformações históricas relacionadas ao término da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), sendo difundido pelo mundo a partir da década de 1970, após sua aplicação pela fábrica da Toyota.

## **2.2. A profissão do Administrador e o Curso de Administração no Brasil**

Como apresentado anteriormente, a administração como ciência e como objeto de estudo se apresenta no século XIX onde pensadores como Adam Smith e Frederick Wislow Taylor, por exemplo, discorriam sobre muitos conceitos pertinentes a área, tais como controle, maximização de todos os recursos, racionalização e eficiência no ambiente de trabalho, além da redução de desperdício.

No entanto, a profissão de Técnico de Administração foi criada e promulgada, no Brasil, apenas em 9 de setembro de 1965 por meio da Lei nº 4.769<sup>3</sup>. Spiandorello (2008), em sua dissertação de Mestrado, destaca que:

(...) no momento de sua criação a categoria profissional era denominada Técnico Administrador e apenas se alteraria para Administrador em 1985 por meio da Lei Federal nº 7.321 de 13 de junho. A mesma Lei de 1985 alterava também o nome dos conselhos profissionais para Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração, inicialmente denominados Conselho Federal de Técnicos em

---

<sup>3</sup> Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965 que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração.

Administração e Conselho Regional de Técnicos em Administração.  
(SPIANDORELLO, 2008, p 79)

O direcionamento das atribuições do administrador está estreitamente relacionado com as atividades rotineiras, cotidianas e estratégicas de uma empresa, tais como atividades de marketing, recrutamento e seleção de pessoal, entre outras funções requeridas no exercício profissional.

Muito embora, para exercer a profissão, o conselho defenda a obrigatoriedade de ter formação em Administração (e registro no conselho), na prática isso não se observa, ou seja, há uma grande proporção dos gestores “profissionais” formados em outras áreas sendo algumas com proximidades ao curso de Administração, como por exemplo, Engenharia de Produção, Ciências Contábeis, etc.

O curso pertence à área conhecida como ciências sociais aplicadas, no entanto engloba muitas atividades da área de exatas, portanto, a formação é multidisciplinar, com ênfase nas áreas de formação Básicas e Profissionais conforme diretrizes curriculares.

Embora tenha uma conotação voltada aos desenvolvimentos técnicos nas mais diversas áreas empresariais, o curso também estimula o desenvolvimento de forma ampla, a fim de estimular, através de componentes curriculares, um espírito empreendedor com ética e responsabilidade social.

O mercado de atuação é amplo e engloba polos industriais, empresas prestadoras de serviço, instituições financeiras, empresas privadas, órgão públicos e terceiro setor, possibilitando ao administrador possibilidades de colocação em empresas de diversos portes e regiões do país.

Consubstanciado que está nas DCN para o curso de Administração, Resolução CNE/CES n. 04 de 13 de julho de 2005, o perfil profissiográfico do curso de Administração busca atender o disposto em seu artigo 3º:

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e

adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

A composição do curso também deverá estar de acordo com a resolução n. 02 de 18 de junho de 2007<sup>4</sup>. O curso superior em Administração tem duração média de 4 anos com carga horária mínima de 3.000 horas e, ao concluir o curso, embora facultativo, será necessário efetuar o registro junto aos Conselhos Regionais (CRAs) com a finalidade do diploma, habilitando o formando para o exercício da profissão.

Com foco no atendimento da necessidade do grande volume de forças produtivas ou mão de obra qualificada, a tecnologia se tornou o meio de desenvolvimento da qualificação dos funcionários, atendendo as necessidades de desenvolvimento da sociedade capitalista. Portanto, a escola passa a assumir um papel essencial neste desenvolvimento, dando prosseguimento na alfabetização da grande massa iniciada pelo ensino público e obrigatório até o ensino médio, chegando às escolas técnicas, formando assim o chamado “especialista”.

Ao que parece, a função da escola era preparar colaboradores para as empresas, com o propósito das pessoas se tornarem úteis ao adquirirem habilidades e conhecimentos necessários para utilização e aplicação de novas tecnologias inseridas aos processos de produção.

Este tema tornou-se fundamental para compreendermos determinadas mudanças que estão sendo desenvolvidas na educação, em especial na educação superior e, principalmente, os questionamentos frente aos conteúdos trabalhados e ensinados em sala de aula numa condição essencial, reforçando que a educação precisa ser problematizada se realmente quisermos participar das mudanças ativas que ela vem sofrendo.

A proposta é analisar as diretrizes do MEC - Ministério da Educação, e apontar indícios que possibilitem a identificação de tópicos de atribuições ou

---

<sup>4</sup> Resolução CNE/CES 02 de 18 de junho de 2007, “dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial”.

direcionamentos, com autonomia das Instituições no desenvolvimento do ensino, que minimizem o surgimento ou a proliferação do conceito semiformação em Adorno (1995) e, posteriormente, apresentar os desafios docentes frente aos novos propósitos educacionais.

### **2.3. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**

As Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação (DCN) têm como objetivo o norteamento, às Instituições de Ensino Superior (IES), para a implantação e a implementação dos projetos político-pedagógicos (PPC). Embora seja um parâmetro comum a todos, a DCN flexibiliza, considerando o contexto sócio-político-cultural de cada IES. Na sequência serão apresentados alguns elementos relevantes para análise das Diretrizes Curriculares para o curso de Administração, objeto de estudo desta dissertação.

O propósito de analisar as diretrizes, apresentada na íntegra no anexo deste trabalho, se pauta em apresentar trechos em seus artigos relacionados a autonomia da Instituição de Ensino em desenvolver mecanismos que inibam o surgimento ou proliferação da semiformação. O referido documento, em seu artigo 4º, expõe competências e habilidades que deverão ser desenvolvidas pelos discentes no período de sua formação acadêmica.

O primeiro ponto a ser observado neste documento está apresentado no inciso VI, que diz: “desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho ...”

Nota-se que, embora a proposta de aplicação de diretrizes curriculares no ensino superior tenha como objetivo a padronização de suas operações, há, ainda, espaço em suas ações que valorizam o compartilhamento de experiências e conhecimentos culturais, éticos e morais e não somente habilidades técnicas, mecânicas e repetitivas.

Cabe à Instituição de Ensino, portanto, desenvolver ações em parceria com seu corpo docente para aplicar a proposta do artigo em componentes curriculares isolados ou coletivamente.

Já o artigo 5º apresenta as Instituições de Ensino Superior no rol dos Conteúdos da Formação Básica, da Formação Profissional e dos Quantitativos e Complementares, dos quais corrobora com o apresentado no parágrafo anterior, com ênfase aos Conteúdos de Formação caracterizados basicamente aqueles que apresentam assuntos relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, etc.

Fica evidente que embora o sistema capitalista de consumo excessivo, que se apresenta na atualidade, determine diretrizes de formação profissional e neste ponto colocando luz no curso superior de Administração pelos seus objetivos profissionais, as diretrizes apontam autonomias para as Instituições trabalharem a essência do desenvolvimento humano, sejam em disciplinas curriculares ou atuações individuais e isoladas, dando aos alunos e professores a condição de tirar a venda que cega seus principais valores, ou que ocultam o verdadeiro conhecimento.

Assim como em qualquer empresa, as Instituições de Ensino também são constituídas e conduzidas por pessoas que carregam em si as marcas de construção de suas experiências. No que se refere ao contexto de ensino e aprendizagem, os docentes apresentam aos seus alunos aquilo que adquiriram e valorizaram ao longo do tempo de construção de sua formação como profissional e, principalmente, como ser humano.

A proposta de pesquisar docentes com formação em diferentes momentos da história e inseridos no curso de Administração está em identificar a existência ou não de valores adquiridos na sua formação que estão sendo apresentados aos alunos atualmente, sejam divergentes ou convergentes e, neste contexto, verificar se há evidências e indícios no transcorrer da história que apontem que a prática educacional segue os ditames comuns voltados aos aspectos capitalistas, mesmo que exista autonomia Institucional.

Nesse capítulo discutiu-se a respeito da base histórica do desenvolvimento da administração como ciência e a apresentação das Diretrizes Curriculares que norteiam as ações de desenvolvimento do curso superior atual. Na sequência, o próximo capítulo apresentará a percepção sobre os processos de formação no curso de Administração através dos relatos apresentados pelos entrevistados, no entanto, no apêndice 2 serão apresentadas na íntegra os relatos dos docentes e discentes do curso que, mesmo em diferentes períodos formativos da história, relatam experiências e aspectos relativos à educação.

## **CAPÍTULO III – AS PERCEPÇÕES SOBRE OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Neste capítulo será apresentada a análise dos relatos dos docentes e discentes do curso de Administração. A proposta da pesquisa, para os docentes, foi identificar, considerando dois períodos de formação cultural diferentes, divergências de apontamentos através dos relatos docentes e identificar, também, se há indícios de desenvolvimento da semiformação, em Adorno, na atuação do professor.

O professor, como sujeito coletivo, é a um só tempo produto e protagonista do processo de ensino. Quando se trabalha com relatos e histórias de vida dos professores, pode-se fazer emergir discussões sobre temas e questões que vislumbram além da história pessoal e profissional do professor, como fatos da história relacionados a dimensões mais amplas da vida social, política e econômica (FISCHER; WAIANDT; FONSECA; 2011, p.918)

Na sequência, para os discentes, o propósito se baseou em delinear a trajetória de formação dentro do contexto acadêmico e verificar se há indícios do surgimento da semiformação neste cenário e se o curso impede ou elimina o seu desenvolvimento.

### **3.1 A trajetória da formação, as motivações e as percepções dos docentes no exercício da profissão**

Uma análise das informações extraídas dos depoimentos em que se relacionam com os docentes<sup>5</sup>, o primeiro questionamento se pautou em apontar os fatores que levaram a escolha da profissão como docente. Neste quesito o Professor Ricardo destacou a sua preocupação com a formação política das pessoas e, também, a conscientização da necessidade de opinar sobre sua motivação para o exercício da profissão.

---

<sup>5</sup> Todos os nomes apresentados são fictícios, mantendo a identidade preservada dos entrevistados.

*Interesse na atuação em processos educacionais. Interesse na formação política das pessoas, proporcionando-lhes a **conscientização da necessidade de opinar**, posicionar-se de forma a inspirar o respeito de terceiros. Esse “respeito”, sob meu ponto de vista, será tanto mais verificado quanto melhor o **preparo intelectual do cidadão**.*

Já o Professor Fernando, considerando que sua formação está em um período mais recente da história, aponta fatores de interação com pessoas diferentes, evidencia sua felicidade, prazer e amor no exercício da profissão e destaca a troca de conhecimento entre os envolvidos na relação ensino e aprendizagem.

*Diria que não escolhi esta profissão, uma vez que **sou oriundo da área profissional**, mas esta profissão, para minha felicidade, me escolheu. Fui substituir um professor e acabei me apaixonando por uma sala de aula, pela dinâmica da aula, pela interação com pessoas diferentes.*

Embora apresentem propósitos diferentes no processo formativo de cada um deles, este comparativo aponta um complemento de características que destacam entre o sentimento de amor no exercício da profissão e não (somente) como complemento de rendas, que mostra a preocupação com a evolução e desenvolvimento do próximo, onde há relato de despertar, no aluno, a consciência da necessidade de opinar, ou seja, ser um agente crítico, autônomo e capaz de se posicionar.

Esta é uma preocupação já relatada por Adorno (1985), quando nos apresenta os conceitos e impactos da indústria cultural evidenciada na preocupação com a diminuição do senso crítico e reflexivo, o que transforma o ser humano em um agente irracional, incapaz de se posicionar frente aos conceitos políticos, educacionais, sociais.

Os elementos extraídos dos relatos procuraram identificar, juntos aos professores, aspectos que marcaram a trajetória da formação humana e docente. Chama a atenção o destaque apresentado pelo Professor Ricardo no que se refere ao processo de formação, ainda criança, citando como exemplo sua mãe e na relação de ensino envolvendo música clássica. Por outro lado, sua base formativa escolar está concentrada sob a ótica das regras militares da obediência, da



hierarquia, da disciplina que norteiam as atividades educacionais na relação de “poder”, hierarquicamente relacionada na escala militar concentrado nas maiores patentes.

*A primeira pessoa em que referenciaria seria a minha mãe, professora de acordeon, formada pelo Conservatório Nacional, minha mãe recebia alunas em casa e eu acompanhava toda essa movimentação mesmo que a distância. Um segundo momento, a minha tia, irmã da minha mãe, também é professora de piano.*

*Entre o período do ensino médio e o superior fui aluno da Escola Preparatória de Cadetes do ar, e posteriormente cadete aviador na Academia de Forças Aéreas (AFA). Desde muito **jovem já fazia preleções e liderava equipes** em missões militares de treinamento.*

Neste quesito, o Professor Fernando apresentou sua base formativa em escolas particulares com viés religioso com forte destaque nas questões de ordem disciplinar, de organização e respeito com a base hierárquica das escolas, sejam como diretores ou professores. Relatou, também, a paixão dos professores pela educação em suas atuações em sala de aula como docentes.

*Na formação no ensino Fundamental onde estudei numa escola particular, dirigida por um Padre, de modo que a disciplina, organização e respeito eram primordiais. Depois me mudei para uma escola pública, em que a diretora, a D. Elvira, era praticamente uma ditadora e lá o respeito, a ordem e a disciplina também imperavam na escola.*

*Um Segundo momento foi no ensino médio onde fiz um curso Técnico de Administração num colégio particular, ligado à igreja católica, onde o diretor era monsenhor Trajano Barroco. Novamente os aspectos das duas escolas anteriores estavam presentes. Sendo assim, em resumo, minha formação humana até o ensino médio foi calcada pela disciplina, organização, respeito aos professores e estudo com seriedade. E, por fim, o ensino superior onde estudei na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, num momento de transição, quando a mesma comprou a Autarquia de Ensino Superior de Poços de Caldas.*

Como forma de análise, este comparativo evidencia uma diferença na relação formativa entre os docentes, em que um professor, com um período de formação mais antigo, aponta um quesito cultural importante no ensino de música clássica vivenciada no contexto familiar, algo não relatado pelo outro professor, concentrado apenas em referenciar o ambiente escolar.

Considerando contexto similar, Adorno (2005) destaca a experiência como a continuidade do processo de consciência onde se mantém na memória o ainda

não existente e em que o exercício e a associação fundamentam uma tradição no indivíduo.

Embora períodos de formação distantes, os dois professores apontaram aspectos muitos semelhantes no período de ensino médio, refletidos na organização, na disciplina, respeito aos estudos com seriedade e que nos remete à reflexão sobre o que relata Foucault em seu livro *Vigiar e Punir*, cujo terceiro capítulo denominado “disciplina” apresenta que:

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento de suas habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. Forma-se então uma política das coerções que são um trabalho sobre o corpo, uma manipulação calculada de seus elementos, de seus gestos, de seus comportamentos. (FOUCAULT, 1987, p. 164)

Cabe ressaltar, também, que o curso de Administração, na concepção de sua formação, sofreu influências militares e religiosas pautadas em unidades de planejamento, comando, organização, controle, e que a Revolução Industrial enfatizou a importância da disciplina e do controle na migração de pessoas das áreas rurais para urbanas na constituição das empresas. Atualmente, ainda, trabalhamos sobre tais influências.

Um dos objetivos deste trabalho está em entender a construção da formação docente, bem como, identificar as características imprescindíveis na sua atuação como docente, ou seja, a atuação da sua formação no desenvolvimento formativo dos alunos. Neste ponto, o Professor Ricardo frisou a disciplina como essencial em sua atuação docente em sala de aula.

*A Disciplina; capacidade de se conduzir; preocupação com a formação “ampliada” do estudante; estímulo à iniciativa. O administrador precisa ser agente de mudanças, além de cumprir determinações que venham de posições mais altas na cadeia”. Para isso, é necessário desenvolver e estimular o senso crítico, autônomo atrelado ao conceito de responsabilidade ética e moral.*

Em seu relato, o Professor Fernando destaca que entre as características indispensáveis na atuação docente está o planejamento das atividades acadêmicas, a organização das atividades aula a aula e, também, a disciplina para o cumprimento das obrigações.

*Planejamento: o planejamento das aulas, dos conteúdos, das atividades, deve ser o primeiro passo para demonstrar a liderança em sala de aula. Organização: todo semestre, todo bimestre, toda aula, tem que ter um começo, meio e fim. A organização alinhada ao planejamento é extremamente importante para o gerenciamento das aulas e para a efetividade e eficácia do ensino. Disciplina: Tem que ter disciplina para cumprir o que foi planejado e organizado e ter condições de exigir também do aluno, disciplina. Um professor sem disciplina, não pode exigir disciplina. Seriedade: A seriedade é cumprir com as diretrizes da instituição, do curso e da coordenação, mas principalmente cumprir com os horários e calendários.*

Neste momento da pesquisa evidencia-se que a formação de cada docente poderá estar refletindo em suas atuações em sala de aula. Embora em períodos diferentes da história e contextos políticos distintos, há indícios de convergências no que se refere aos propósitos educacionais, tais como a disciplina; o reforço da necessidade de desenvolver o senso crítico nos alunos; o olhar para a profissão docente não como complemento de renda, mas como propósito de vida.

O fechamento da pesquisa se deu na apresentação, por parte dos docentes, da sua percepção atual frente a educação atual no curso de Administração. O relato do Professor Ricardo apresentou um comparativo entre seu período de formação e a situação atual, relatando a queda de qualidade do aluno que ingressa no Ensino Superior, alertando para o afrouxamento da rigidez por parte de professores, facilitando a vida acadêmica do aluno e suas frustrações frente a situações vividas como docente.

*Percebo perda de qualidade no perfil do aluno de hoje. Redução do comprometimento com os estudos, redução da qualidade intelectual, redução na capacidade de estudar individual e proativamente, aumento da expectativa de ser beneficiado por atitudes paternalistas por parte do docente. Infelizmente, o estudante de hoje deixa a desejar, em relação ao do passado, considerando o período de minha formação superior ou o meu tempo de serviço na instituição.*

*Lamento, também, perceber que o professor mais exigente (adequadamente exigente!), muitas vezes passa a ser considerado um obstáculo aos interesses de alguns gestores.*

*Recursos tecnológicos evoluíram de forma marcante, melhorando efetiva e potencialmente a dinâmica do processo ensino-aprendizagem. Esse fator, o tecnológico, tem sido responsável pelas boas notícias!*

Fica evidente que, embora os sinais de queda da qualidade no ensino e a mudança dos propósitos educacionais se apresentem, o professor mostra

motivação frente ao desafio da mudança caracterizado por ele como “obstáculos” e a percepção positiva frente ao uso de recursos tecnológicos.

Para o Professor Fernando, a percepção se apresentou em três aspectos, sendo o primeiro o impacto da tecnologia no ensino, apontando facilidades e dificuldades em sua utilização ou má utilização e, principalmente, um comparativo das metodologias de ensino de sua época em relação a atualidade. Salientou a padronização do formato da educação.

*A tecnologia trouxe um avanço significativo para a educação, mas por outro lado, o uso sem medida, traz efeitos colaterais. O principal deles é o estudo e a leitura. Quando da minha formação no ensino superior, não havia recursos como Datashow, Google, E-book, Internet. Atualmente o formato didático – pedagógico ficou padronizado, mas enlatado, ou seja, todos os cursos em todas as instituições, o aluno já quer tudo pronto. Tem que ter apostilas postadas no site da instituição, atividades mais fáceis de resolução, e os textos que leem no máximo, são os que o Google oferece.*

Assim como o professor Ricardo, o professor Fernando também salientou o afrouxamento da cobrança por parte de colegas de profissão, comprometendo o desenvolvimento do todo. A segunda percepção foi o papel do professor, iniciou relatando as lembranças de sua época como aluno e destacou o conceito de liderança e respeito adquirido por parte do professor. Além deste aspecto, o professor relata a desvalorização do docente nos contextos educacionais, onde reduzem seus valores de horas/aula optando por contratar profissionais com objetivos diferentes, ou seja, apenas como complemento de renda e assim, transformando a educação como moeda de troca afetando diretamente sua qualidade.

*O papel do professor, quando fiz o Ensino Superior, era considerado como um líder em sala de aula. Havia respeito pela liderança. O Professor por outro lado, detinha o conhecimento e gerenciava a aula com os materiais didáticos que possuía. Cada professor tem que liderar, gerenciar e administrar a aula e a sala de aula. Então antes de ser professor, tem que ser líder. Cada professor dentro da sua área tem que ter todas as competências e habilidades de liderança.*

O terceiro e último ponto está nas Empresas e Instituições de Ensino Superior e suas relações que afetam o desenvolvimento do Ensino para atender as necessidades de mercado.

*Por fim, a terceira e última percepção, ou seja, as Empresas e Instituições de Ensino. Dentro do curso de Administração, percebe-se maior proximidade entre o que as empresas buscam em seus profissionais como formação e o que as instituições oferecem dentro dos currículos. Porém, uma vez que o **mercado** do Ensino Superior passa por mudança, força algumas instituições a mudarem seus currículos e ignorar as necessidades das empresas, reduzindo com isso o custo do curso e manterem-se competitivas neste mercado.*

Desta forma pretendeu-se conhecer os fatores relevantes na formação docente, considerando o período histórico-político em que o docente esteve inserido e destacar os fatores relevantes apontados pelos próprios docentes na sua atuação em sala de aula.

### **3.2 O desenvolvimento da formação profissional e humana sob a ótica discente**

Neste item, cabe destacar que os alunos foram escolhidos de forma aleatória, sendo um aluno egresso do curso e uma aluna regularmente matriculada, ambos do curso de Administração. Antes de entrarmos nas particularidades dos relatos, fica evidente que a pesquisa se desenvolveu de forma mais aprofundada com o egresso, considerando que já concluiu o curso e passou por todas as disciplinas que compõem a matriz curricular do curso. Já a aluna, por estar matriculada no 3º semestre do curso, ainda está em fase de desenvolvimento acadêmico, portanto, apresentou suas respostas com referência ao seu estágio inicial de curso.

A questão que introduziu os alunos na pesquisa foi “*Quais fatores o levaram a escolher o curso de Administração?*” que tinha o propósito de identificar as motivações que os levaram a escolha do curso.

Ao analisarmos as duas respostas fica evidente a diferença entre os entrevistados; como foi apontado pelo egresso Lucas:

*Inicialmente existia uma pressão em meu emprego quanto ao meu cargo de liderança e não possuir nenhum tipo de graduação; fiz vários testes vocacionais desenvolvidos pela internet e todos direcionados de alguma maneira para administração, ou seja,*

*algo relativo a alguma coisa de exatas e humanas e administração divide meio a meio.*

Entende-se que a pressão pelo desenvolvimento no emprego, principalmente para o exercício de cargos de liderança, motiva a procura pelo curso de Administração, considerado ser um curso voltado para a qualificação de mão de obra para empresas. No caso específico do Lucas, a necessidade apresentada pela empresa não foi o único fator de decisão, considerando que existia uma preocupação prévia por parte do egresso na escolha do curso superior por já passar por testes vocacionais que o direcionaram para cursos de gestão.

Em um segundo momento da resposta, ainda em relação a primeira pergunta, Lucas aponta que fazer o curso de Administração lhe traria algumas vantagens e, ao ser indagado, respondeu:

*(...) primeiro seria uma promoção dentro da empresa, esse era o ponto principal de tudo isso, que eu não conseguiria exercer o cargo de liderança realmente, principalmente na visão da alta administração da empresa ter um cargo que treinava as pessoas, orientava as pessoas só que não tinha uma graduação isso deixava a desejar, isso na percepção da minha chefia direta. Isso foi um ponto crucial para realmente dar o pontapé inicial para fazer o curso de Administração*

Diante do relato apresentado por Lucas na primeira questão fica evidente que a escolha de um curso superior, não necessariamente Administração, se deu em função de uma necessidade de se manter no mercado de trabalho a pressão apresentada pela empresa e, principalmente, a necessidade de ter um diploma de curso superior, de certa forma foram os motivos que o levaram para a graduação, muito embora os testes vocacionais o direcionaram para a área de gestão:

*(...) mas aí quando veio à tona a questão de eu ter uma graduação aí realmente eu tive que escolher, então pensei “eu não vou fazer outra coisa sendo que eu já estou nessa área; sendo que era aquilo que os testes vocacionais já direcionava, então eu precisava de diploma...”*

Em relação à aluna Mariana, as motivações para o ingresso no curso foram um pouco diferentes. Filha de bancário, formado em Administração, Mariana seguiu a influência familiar de acordo com as bases educacionais, conforme relata:

*Influência familiar; meu pai é graduado em administração, portanto, eu vivenciei o meio administrativo através da minha família de forma que isso fez parte do meu crescimento pessoal; assim, quando eu entrei no curso eu pude notar a partir do*

*desenvolvimento das atividades acadêmicas que minha criação correspondia a temas debatidos durante o curso, ou seja, ser organizada, ter atitude, comportamento, etc.*

Embora o curso de Administração também esteja muito presente em seu cotidiano, não era sua primeira opção. Filha de Pedagoga, tinha como primeiro objetivo o curso de Editoração, sendo inclusive, aprovada em um Universidade Federal:

*Ademais sempre tive o desejo de atuar no ramo editorial, logo o curso de administração sempre esteve em minha relação de opções de curso. Antes de começar a cursar administração, eu fui aprovada no vestibular para editoração na UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) e por ser em outro estado, optei por fazer administração primeiro e futuramente cursar em editoração. Visto que vejo administração como uma abrangência de todas as áreas se tornando, assim, o requisito básico para que depois a editoração se torne uma especialização na área em que eu desejo atuar”.*

Considerando suas influências familiares fica evidente que a opção pelo curso vislumbra atuações competitivas no mercado de trabalho. A preparação para atender aos requisitos necessários que contemplam ambientes empresariais ficam evidentes diante dos relatos que virão adiante.

As questões relatadas pelos discentes apresentam, num primeiro momento, a necessidade de cursar um curso superior, no caso Administração, para um direcionamento voltado à inserção, manutenção ou ascensão no mercado de trabalho, principalmente voltadas às questões do exercício da atividade de liderança. Neste caso, Adorno (2005) relata o seguinte:

*A perene sociedade do status absorve os restos da formação e os transforma em símbolos daquele. Na verdade, o status nunca esteve alheio à formação burguesa, que desde sempre se havia degradado ao dissociar do povo seus chamados líderes e os que sabiam o latim, como declarou Schopenhauer com toda ingenuidade (Adorno, 2005, p.11).*

Os relatos se desdobram na apresentação da segunda pergunta norteadora que questionava “Qual ou quais foram suas principais dificuldades de aprendizagem ao iniciar o curso superior em Administração?” Lucas aponta:

*(...) só que teve um período dentro do curso que foi o momento mais tenso para mim e não foi nem tanto o início do curso propriamente dito porque eu tinha essa empolgação, mas sim quando eu entrei no segundo emprego; foi ai que eu me desorganizei com relação ao meu tempo, e na administração, como você sabe, que*

*não tem que ser organizado em todos os momentos; no nosso tempo, em nossas tarefas. E aí eu não conseguia conciliar esse meu segundo emprego...*

Na sequência da resposta, Lucas aponta os fatores positivos e negativos que marcaram sua trajetória dentro do curso de Administração:

*Positivamente foi que, conforme as experiências das outras disciplinas, o aprendizado delas permitia agregar nas demais. Por exemplo nós estudávamos a disciplina de Economia e Conjuntura Brasileira e tudo aquilo que eu aprendi em Macroeconomia e que eu guardei eu pude utilizar como referencial na minha base fazendo Conjuntura Brasileira". "O momento mais difícil para mim foi o último semestre, onde já estava muito cansado, muito desgastado; eu consegui terminar até porque foram matérias um pouco mais leves né, mas eu não doe 100% do que eu poderia assim como foi aquele momento que eu tive quando eu entrei no segundo emprego; eu não consegui desenvolver 100% do Lucas na Universidade.*

A grande dificuldade apontada por Lucas talvez seja a dificuldade da grande maioria dos alunos universitários; a conciliação entre trabalho e estudos. No caso da aluna Mariana, há um relato de que ela fez 1 ano de cursinho; no período em que foi aprovada na Universidade Federal, portanto, não houve nenhum impacto na adaptação com o curso superior:

*Particularmente eu não tive muitas dificuldades; como eu fiz um ano de cursinho, para mim tudo era muito natural, ou seja, o cursinho é muito parecido com a faculdade, o sistema de aula, o entra e sai a hora que quer; tem liberdade, portanto, não foi um choque pra mim.*

Após o entendimento dos motivos de escolha do curso e as dificuldades de ensino, a próxima questão se pautou em entender o que, na visão dos alunos, é imprescindível para sua formação acadêmica e Lucas aponta:

*(...) que foi a capacidade de conseguir correlacionar os conhecimentos; porque um administrador tem que ter uma base de conhecimento ampla; um administrador não pode conhecer um determinado setor apenas ; não pode ficar especialista no setor, ele tem que ter uma abrangência de conhecimento para poder discutir; saber planejar; para poder fazer todos os processos dentro dela acontecer; a mesma coisa foi dentro do curso.*

*Um dos maiores e o principal fator foi o amadurecimento; eu consegui amadurecer com Universidade com relação aos conhecimentos; a responsabilidade". "A princípio, como funcionário de uma empresa, eu tinha que colocar minha opinião, mas eu não fazia isso de forma concreta, eu apenas exercia a minha função; apenas realizava minhas tarefas; mas a partir do momento que eu comecei a fazer os cursos e as disciplinas, eu tinha base conhecimento para poder criticar alguma coisa; para poder colocar a minha ideia...*



A partir deste momento da entrevista, o egresso aponta as questões de amadurecimento não só nas questões técnicas, mas também no desenvolvimento humano, como um equilíbrio encontrado no desenvolvimento acadêmico, os dois fragmentos do relato apresentam este fato:

*Tecnicamente eu comecei a entender que tudo que eu faço tem que ter um planejamento, tem que ter uma análise e depois tem que ser checado e verificado se está correto para depois montar um plano de ação para poder melhorar.*

*(...) mas na questão um pouco mais ampla as matérias, posso citar as matérias de Recursos Humanos, mais precisamente uma das últimas matérias do curso, chamada de Desenvolvimento Intelectual Humano, propiciou a ter uma análise do funcionário, por exemplo, no meu cargo de liderança tem que ter um negócio chamado “empatia” então aquilo me fez entender que eu tenho que me posicionar no lugar dele;...conceitos um pouco mais comportamentais não mais técnica de realização do processo.*

A construção do conhecimento para posterior aplicação seria o fator que mais se destaca para Lucas, considerando que, em seus relatos, a aplicabilidade do conhecimento teórico, técnico e humano, no ambiente de trabalho são consideráveis e imprescindíveis para um administrador. No entanto, Mariana caracteriza sua percepção como as questões comportamentais, por exemplo; obviamente relacionado à sua atividade profissional atual:

*(...) a questão comportamental seria de maior relevância. Como eu já havia dito, por trabalhar na área de Recursos Humanos, e em uma empresa grande, acabo tendo contato com pessoas muito importantes dentro da empresa e, mesmo sendo estagiária, nunca fui tratada de maneira inferiorizada e entendo que meu comportamento viabilizou um processo de comunicação eficiente com qualquer pessoa independente do cargo que ocupe. Diante disso entendo que as questões técnicas da profissão como a capacidade de lidar com qualquer tipo de situação e o equilíbrio para solucionar problemas são fatores imprescindíveis para a minha formação.*

Nota-se que na resposta da Mariana há um destaque nas “questões técnicas da profissão” e ao ser questionada sobre o detalhamento sobre essas questões, a aluna retrata:

*Desenvolver o processo de comunicação e saber agir; ter espírito de equipe; ter controle emocional para desenvolver qualquer trabalho, como por exemplo falar em público.*

Correlacionando os dois pontos, nota-se que o relato do egresso destaca as questões de desenvolvimento humano em linhas finais de curso como acúmulo

de conhecimento adquirido, fato este não apontado pela aluna Mariana, considerando estar apenas nas séries iniciais.

Quando o indivíduo reflete, ele tende a devolver ao objeto mais daquilo que fora apreendido pelos sentidos, o que possibilita não só a reconfiguração do próprio objeto, por meio dos novos significados que lhe são atribuídos, como também a formação de novas identidades que compõem a unidade do sujeito (ZUIM, 2011, P.613).

Obviamente que o desenvolvimento do conhecimento dentro de um ambiente acadêmico passa essencialmente pela participação docente e neste momento da pesquisa as questões se relacionam à percepção dos alunos em relação às características docentes que se destacam no curso; Lucas, de início, já destaca sua visão relatando os impactos da graduação sendo cursada presencialmente e a pós-graduação que cursa atualmente na modalidade EaD:

*A primeira e imprescindível é **ter vontade de ensinar** e ser “ensinável” eu entendo que a pessoa que é humilde o suficiente para aprender com os outros também será humilde o insuficiente para ensinar para os outros.*

*Hoje, como estou fazendo pós-graduação, vejo assim grande dificuldade da minha parte; primeiro que eu tenho que ter disciplina em uma pós-graduação EaD; e segundo por não ter uma pessoa ao meu lado para poder discutir com ela, um professor; assim “professor eu não estou entendendo”; “professor mas se eu fizesse dessa maneira”; mesmo que seja distância é frio, às vezes é muito superficial o retorno dos professores, onde na verdade você quer ficar discutindo com o professor ali; e **professor é uma pessoa que tem que estar disponível** para ensinar. No momento que o professor pergunta “alguém tem alguma dúvida?”, mesmo que você não tem naquele momento, depois você vai tirar essa dúvida, não deixa guardado (...).*

E, na sequência, o egresso aponta fatores relevantes analisados por ele, no momento em que tem acesso aos docentes que ministrarão aulas para sua turma:

*Então, a primeira coisa a gente vê é o currículo; mas o segundo momento é a capacidade dele em transformar esse currículo em lição para nós; em conhecimento para nós (...).*

Os destaques apresentados nas respostas acima apontam as características docentes como ter “vontade de ensinar”; “humildade em reconhecer que pode melhorar” e, principalmente “estar disponível”. No que tange a aluna Mariana, notam-se na resposta questões comportamentais docentes e de experiência, tais como relata:

*Inicialmente analiso se o **professor tem base teórica com profundidade** suficiência para dar aula na disciplina que ele está, ou seja, será que o professor tem embasamento a mais conhecimento no assunto que será tratado? Se percebo que ele não tem uma base sólida no conteúdo em que ele ensina, eu já perco a confiança nele. Como eu percebo isso? Se na aula dele, ele usa o recurso do power point e fica apenas na leitura, ou se, algum aluno o questiona sobre um tema e a resposta é rasa; enfim, é como uma entrevista, não tem uma fórmula, você sente!*

*Acredito que **o professor tem que ser exemplo** para os alunos e ter postura; ter organização e ser responsável no desenvolvimento das suas atividades é essencial, por exemplo, atrasar na entrega de provas e notas sem prévia comunicação, ou seja, em uma empresa o atraso é tratado com um problema sério e aprendemos isso no curso.*

*Além do contexto comportamental, o professor precisa estar atualizado com o mercado e não só em livros teóricos, mostrar experiência no assunto e se utilizar de vários meios de aulas, tais como notícias, reportagens e, também, usar de exemplos de **suas vivências e experiências práticas**.*

Pela primeira vez, sem que houvesse estímulo nas perguntas, a aluna Mariana aponta a questão da experiência docente no desenvolvimento de suas atividades, ou seja, a base teórica é importante, mas as experiências e a vivência se tornam essenciais.

Em se tratando de docentes, a relação ensino-aprendizagem foi tratada com os alunos entrevistados e relacionado à sua percepção em relação a atuação em sala de aula e os apontamentos, a começar pelo egresso, foram o seguinte:

*(...) primeira é conseguir interagir com os alunos; é primordial! aquele professor que é apenas expositivo e que coloca a ideia da maneira dele; fazendo de maneira formal; não atinge o objetivo por completo não atinge todos os ângulos.*

*O professor tem que ter capacidade argumentativa; um aluno não pode colocar um professor contra a parede; na verdade **o professor é quem tem que criar situações que faça o aluno ser reflexivo, um aluno analítico**.*

Considerando que o egresso evidenciou questões que envolvem o ser reflexivo e analítico, buscou-se aprofundar neste assunto e entender que a Universidade, através do curso, proporcionou este desenvolvimento ao aluno:

*Vamos pensar assim: **“se você é uma pessoa que aceita tudo; qualquer coisa; de qualquer pessoa, automaticamente você não tem o senso crítico**, ou seja, não analisa, não pesquisa; não compõe todo um contexto e quando falamos em administração, falamos que é necessário tudo isso, se olha local, hora, preço; o administrador tem que ser analítico; se você não teme essa capacidade como administrador e até mesmo na sua vida pessoa, automaticamente você vai a sua empresa a um lugar que não é o dela.*

*Em alguns momentos e algumas matérias; alguns professores desenvolviam.*

*Alguns por falta de incentivo por parte dos **professores; que apenas aplica matéria, portanto são profissionais para execução de suas tarefas**; é apresentar apenas aquilo que foi colocado dentro do cronograma da Universidade.*

A sala de aula é um ambiente comum, docentes e discentes interagem dentro de um modelo convencional de aula, no entanto, com autonomia para transformar o conteúdo em aprendizado; a aluna Mariana aponta o formato de aula que entende ser mais adequado para o ensino:

*Cada professor adota um sistema de aula, na minha opinião o ideal é o equilíbrio entre a teoria e a prática, ou seja, independente se é uma disciplina de cálculo ou teórica, conseguir desenvolver o aprendizado da reflexão sobre o que está se pedindo é muito importante.*

A reflexão sobre os desafios educacionais no momento em que vivemos está subjacente à crítica sobre a semiformação, conforme a ótica de Adorno (2005), dada a maneira como está inserida no contexto educacional atual. Metodologias de sala de aula e desenvolvimento docente frente aos propósitos de mercados inseridos na educação como situação básica e necessária nos apresentam desafios de ressignificação da própria educação.

Os sintomas de colapso da formação cultural que se fazem observar por toda parte, mesmo no estrato das pessoas cultas, não se esgotam com as insuficiências do sistema e dos métodos da educação, sob a crítica de sucessivas gerações. Reformas pedagógicas isoladas, indispensáveis, não trazem contribuições substanciais. Poderiam até, em certas ocasiões, reforçar a crise, porque abrandam as necessárias exigências a serem feitas aos que devem ser educados e porque revelam uma inocente despreocupação frente ao poder que a realidade extra pedagógica exerce sobre eles. Igualmente, diante do ímpeto do que está acontecendo, permanecem insuficientes as reflexões e investigações isoladas sobre os fatores sociais que interferem positiva ou negativamente na formação cultural, as considerações sobre sua atualidade e sobre os inúmeros aspectos de suas relações com a sociedade, pois para elas a própria categoria formação já está definida a priori (ADORNO, 2005, p.2)

Partindo para uma visão de conclusão de curso, os alunos foram questionados sobre as contribuições que o curso oferece para a formação íntegra do profissional. Considerando que o egresso passou por todas as etapas de aprendizagem, suas considerações se apresentaram de forma mais ampla:

*Eu acho que assim; não é tão relevante, mas acho importante relatar, é a utilização das tecnologias. Acho muito interessam, posso citar um exemplo, da professora que tivemos aula no final do curso da disciplina de Desenvolvimento do Capital*

*Intelectual, ela utilizou um Quizz para fazer uma dinâmica na sala com perguntas sobre a matéria e os alunos ficam tão empolgados que os alunos pediram mais uma vez o Quizz e o prêmio era um lanchinho que ela tinha levado na ocasião.*

***A tecnologia, pra mim, é essencial e a Universidade e os professores oferecem, embora alguns não utilizam e acabam tornando a matéria mais maçante.***

A percepção dos alunos se complementa na questão que envolve o uso da tecnologia, Lucas apontou como essencial embora não substitui a experiência docente, para a aluna, que ainda está passando pelo desenvolvimento acadêmico, a percepção se desenvolveu da seguinte forma:

*É importante dizer que o uso das tecnologias é algo que já faz parte do cotidiano, o power point é necessário e ganha tempo, pois já passou o tempo de giz e lousa, antigamente gastava muito tempo desnecessário para copiar a matéria da lousa e depois explicar o conteúdo; hoje em dia com o power point, você pode tirar foto, enviar por e-mail, disponibilizar em sala virtual, etc.*

Ao que se apresenta, a utilização dos meios tecnológicos tornou-se necessariamente ou tendenciosamente um meio para o desenvolvimento da aprendizagem, no entanto, o mundo virtual e o desenvolvimento de conhecimento no ambiente de sala de aula se tornaram concorrentes.

Mas, no contexto da atual semiformação, cada vez mais aumenta a incapacidade do indivíduo de fixar sua atenção numa determinada informação, a ponto de poder elaborá-la como conhecimento. Milhares de informações, vinculadas pelos sites da internet, disputam entre si a possibilidade de capturar a nossa atenção - concentrada numa determinada informação que se confunde, não de forma fortuita, com um estímulo audiovisual - a qual se pulveriza assim que nos interessamos pelo apelo chamativo de outros links virtuais (ZUIM, 2011, p.625).

Ainda sobre a breve percepção da aluna, considerando que ainda não passou por diversas disciplinas; de diversas áreas do conhecimento, Mariana relata sua visão de futuro para o aluno do curso:

*É essencial que na graduação o aluno tenha um perfil de administrador, ou seja, ser preventivo, perspicaz, proativo, etc...saiba agir pelo bem da empresa; Visto que no curso você aprende a importância de se criar um foco e o desenvolvê-lo, saber o que realmente quer; É importante ter conhecimento e saber o que fazer com ele no cotidiano instável do mercado.*

Relacionando o perfil docente com o uso da tecnologia, Lucas apresenta sua percepção:

*O que eu tenho visto é assim; alguns que utilizam da tecnologia **são mais novos, novos de idade**, porém, não é só a tecnologia que faz acontecer na sala de aula, como eu citei anteriormente, o outro professor de direito era um senhor já e a matéria dele não exigia aparato tecnológico porque ele contava história; ele interagia, então, entendo que é importante a tecnologia? Sim!; mas é muito importante a interação do professor e esmiuçar o conhecimento fazendo com que o aluno busque mais.*

Ao final da pesquisa foi solicitado aos alunos que fizessem um relato sobre a relação entre desenvolvimento técnico da profissão e desenvolvimento humano, e o egresso apresentou suas considerações:

*Eu vejo que, principalmente o humano, porque o técnico com o crescimento da tecnologia, é possível trazer o lado técnico para o sistema, através da informatização, através de algum tipo de processo, algum tipo de projeto; é possível trazer para uma questão sistêmica.*

*Para o professor, sem a interação com o aluno, ele é técnico; acredito que para um professor é gratificante ter esse contato com o aluno perceber que ele está crescendo e evoluindo; saber que tudo que você está ensinando está agregando a ela; para que se desenvolva como pessoa e como profissional.*

Como foco da pesquisa, a experiência docente também foi explorada buscando entender a percepção discente frente ao conhecimento adquirido ao longo das experiências profissionais e pessoais que o docente leva para a sala de aula e o egresso foi determinado ao dizer:

*O professor que conhece e tem experiência em sala de aula, ele sente a sala e sente como a sala está caminhando. **Além do conhecimento da sala de aula, tem a experiência que o professor carrega com ele.** O professor de Direito por exemplo, usava o conhecimento que ele tinha dentro da profissão dele e desenvolvia na sala; e isso traz para os alunos que também podem criar suas próprias experiências; é interessante um exemplo da professora de desenvolvimento humanos, em que em uma determinada aula organizou a sala em círculo e lançou a possibilidade de criarmos uma situação em que nós havíamos vivido e fazer uma análise daquela situação. Porque, assim temos a oportunidade de criarmos a experiência não só na experiência do professor, mas a experiência vivida entre nós alunos.*

Em um contexto mais atual, em se tratando de uma aluna que está vivenciando as experiências acadêmicas e suas transformações profissionais e humanas, o relato da aluna Mariana finaliza a pesquisa considerando, também, disciplinas curriculares que contemplam o conteúdo de desenvolvimento humano:

*Em toda e qualquer profissão é necessário que as pessoas desenvolvam o lado humano e precisam ser humanos. No curso de Administração, entendo que é importante ter o equilíbrio; temos muitas matérias como Desenvolvimento do Capital Humano; Temas Atuais de Formação Humana; Estudo do Homem Contemporâneo,*

***etc. Todavia acredito que certas questões morais são desenvolvidas durante o crescimento individual de cada um em seu meio familiar, de forma que a faculdade só pode desenvolver indivíduos que possuem bases éticas sólidas e não as criar a partir do curso.***

*Acho importante que sejam tratadas no começo do curso, mas a sua constância ao longo de toda a graduação se torna repetitiva, eu sinto que a matéria em si não tem desenvolvimento no decorrer dos semestres e que não é tratada de forma apropriada.*

O desenvolvimento humano a que os alunos se referem atrelam, de certa medida, as experiências familiares que, posteriormente, poderão ser trabalhadas e evoluídas em contatos com docentes e demais colegas em instituições de ensino, estimuladas por componentes curriculares trabalhados no curso.

Finalmente, descobre que essa experiência é familiar, só que numa perspectiva diferente: a da juventude frente aos adultos. Pois ele não se convencera então de que algo não estava certo com este ou aquele professor do colégio, com os tios e as tias, os amigos dos pais e depois com os professores da universidade ou com o mestre dos aprendizes! Seja porque exibiam algum traço maluco e ridículo, seja porque sua presença era particularmente maçante, incômoda, decepcionante (ADORNO, 1985, P.198).

Inserida no desenvolvimento humano, a formação cultural se apresenta, talvez, como a possibilidade da reconstrução da práxis humana que se apresenta através da educação de forma dialética.

A sobrevivência da formação, a qual Adorno se refere no final do texto da *Teoria da Semicultura*, poderia ser legitimada também por uma concepção educacional que, ao negar o processo de negação de suas potencialidades, insurgir-se-ia contra a sua própria fetichização. A recuperação da dimensão emancipatória da formação está condicionada à necessidade de que o conceito forneça condições propícias para a sua própria transcendência quando remete ao não-conceitual, ou seja: quando é rompida a barreira do pensamento que se julga senhor de si ao permitir expressar o recalcado que nunca deixou de se fazer presente, sobretudo se a investigação de tal recalque depara-se com o sofrimento humano que foi sufocado diante do fascínio das maravilhas tecnológicas que nos são apresentadas como as únicas redentoras da nossa desumanização (ZUIM, 1999, p.73).

Evidenciou-se que tanto docentes quanto discentes percebem, durante seus relatos, ainda que intrinsecamente, que há uma relação direta entre desenvolvimento humano e bagagem cultural. A formação em administração só parece ser completa se os indivíduos são capazes de aproximar todo o conhecimento prévio e profissional que já possuem com as questões técnicas do curso.

Não se pode considerar todos os administradores iguais, pois são diferentes em essência, porque percebem o mundo a sua volta de formas diferentes. Apesar do curso ter proximidade com a área de exatas, os profissionais não são cartesianos ou mecanizados, são humanos e entendem seu processo de ensino-aprendizagem como algo a ser compartilhado, a partir das vivências.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou responder as questões que norteiam o desenvolvimento da semiformação, em Adorno, no curso superior em Administração, considerando as análises desenvolvidas com docentes em referência à construção de sua formação pessoal e profissional em diferentes períodos da história; apresentou importantes reflexões no que tange a relação ensino-aprendizagem contemporânea; e com discentes considerando suas trajetórias acadêmicas, perspectivas e motivações na formação técnica e humana.

Nas questões docentes, os relatos apresentaram importantes pontos de convergência comportamentais que marcaram a história dos professores, evidenciando, por exemplo, o fator disciplinar destacado como um dos fatores essenciais no desenvolvimento da formação e apresentada como condição necessária em sala de aula.

A pesquisa apontou a percepção acerca da necessidade de reforçar e estimular o desenvolvimento do senso crítico e emancipador nos estudantes, principalmente sendo sinalizado pelos docentes uma redução significativa da qualidade da formação do aluno ingressante do ensino superior, ou seja, embora os propósitos do capitalismo norteiam ações, há possibilidades de atuação dentro da academia para inibição do surgimento ou proliferação da semiformação.

Especialmente no curso de Administração, onde os objetivos se voltam à qualificação da mão de obra com o propósito de atender as necessidades criadas e desenvolvidas pelo mercado, há espaço de desenvolvimento humano, ético e moral capaz de sobrepor os impactos da revolução industrial que minam a capacidade intelectual, tornando as pessoas peças reprodutoras de atividades burocráticas.

Entendemos, então, que a educação passa a ter um papel fundamental no processo de desenvolvimento dos estudantes e, não menos importante, na atuação de seus docentes para que a semiformação não se desenvolva.

O desenvolvimento histórico do curso mostra que os impactos da Revolução Industrial atrelada ao desenvolvimento tecnológico afetaram de forma direta as diretrizes curriculares, reconfigurando suas matrizes e direcionado à formação tendenciada a necessidades do capitalismo desenfreado.

Ainda sobre os docentes, a apresentação do resultado das pesquisas de campo mostrou, de forma positiva, que sua formação, independente do período da história, reflete a atuação atual em sala de aula. Os valores adquiridos e as marcas carregadas pela história são norteadores de ações que determinam o desenvolvimento da educação, embora seja inevitável a comparação com a condição recente e defasagem cultural com que os estudantes se apresentam.

Os relatos mostram, também, que vivemos no formato de educação voltada para a necessidade de organização como as matrizes curriculares se apresentam; como desenvolvimento de conteúdo aula a aula, a disciplina no respeito à hierarquia (no caso professor- aluno) e em um planejamento condicionado a executar exatamente o que cada componente curricular exige. Evidencia-se a importância de apresentar habilidades e competências que os credenciam a serem destaques nas atividades que se propuserem a executar.

A semiformação atua exatamente no descuido docente em não se atentar ou conhecer os impactos de suas ações em sala de aula, cegando os estudantes para o perigo causado pela Indústria cultural sobre o qual Adorno nos obriga a refletir. É possível transmitir experiências e transformar pessoas pelas relações de ensino, no entanto, um docente que tem como propósito apenas questões de ordem financeira será meramente reprodutor de conteúdo técnico e reforçará o aumento do índice de deficiências do senso crítico, ético e moral.

Embora as Diretrizes Curriculares se apresentem como forma de padronização dos contextos educacionais, este trabalho mostrou ao analisar os artigos 4º e 5º do documento oficial (DCNs), que as Instituições de Ensino possuem autonomia, mesmo que dentro de diretrizes impostas, para incentivar seus docentes a modificarem seu olhar frente aos seus propósitos e aos ditames do capitalismo que neutralizam a capacidade do ser humano de se desenvolver culturalmente e criticamente.

Diante disso, entendemos que embora as diretrizes curriculares tenham como objetivo a padronização das ações curriculares de formação profissional, há espaço para a Instituição de Ensino Superior incentivar ações de desenvolvimento da formação humana através de disciplinas delimitadas no documento como “disciplinas de formação básica”, ou seja, necessárias e essenciais para o desenvolvimento e estímulo ao senso crítico.

Fatos estes que corroboram com os relatos dos discentes que, inicialmente, optam pelo curso de Administração para o desenvolvimento profissional voltado a atender a necessidade de qualificação no mercado de trabalho, no entanto, evidenciou-se que com o decorrer dos semestres os alunos notam a importância do desenvolvimento pessoal além da técnica que, segundo eles, é incentivado pelo curso.

Nota-se a conotação na relação professor-aluno; a importância da experiência docente no desenvolvimento em sala de aula e a sua relação com o uso da tecnologia como meio de ensino e não como fim, estas fazem do docente a referência para o aluno, evitando a percepção de mero reprodutor de conteúdo e cumpridor de tarefas acadêmicas.

Por fim, evidenciou-se também que, embora os ditames do capitalismo orbitem sobre as universidades e seus cursos, as diretrizes curriculares, a relação professor-aluno, as trocas de experiências e vivências e o incentivo das Universidades no desenvolvimento de disciplinas categorizadas como de formação básica, é notada pelo discente a importância do desenvolvimento do senso crítico e humano além das capacidades técnicas e, por consequência, um profissional completo.

Os cursos universitários, em especial o curso de Administração como objetivo de estudo deste trabalho mostrou que o ensino superior, junto a professores e alunos, pode ressignificar a percepção sobre as coisas, o tornando mais crítico, emancipador e consciente das consequências de seus atos seja na condição de docente ou na condição de alunos e futuros profissionais.

É possível educar para formar e emancipar o aluno de graduação em Administração mesmo com todos os desafios expostos anteriormente. Para tanto, precisa de uma renovação conjuntural com o pensamento único nesta emancipação. Será a convergência de variáveis que irá permitir a liberdade e autonomia do aluno.

Para Maar (2003), o mundo dos homens é organizado de determinada maneira e é preciso decifrar as condições e os condicionantes que causam seu modo determinado de ser. A essência não está “atrás” da aparência, mas é a reflexão da aparência acerca de seu modo de aparecer de determinado modo, o arranjo determinado do mundo, a sociedade que é sua própria ideologia. A emancipação como “conscientização” é a reflexão racional pela qual o que parece ordem natural, “essencial” na sociedade cultural, decifra-se como ordem socialmente determinada em dadas condições da produção real efetiva da sociedade.

A emancipação é elemento central da educação, mas, para ser real e efetiva, há que ser tematizada, ser tratada com seriedade. A orientação normativa da educação não é imposta de fora, mas deve saltar de sua configuração histórica que, por suas contradições, “exige ‘objetivamente’ a partir de si própria sua transformação” (ZUIM, 1999).

A “consciência” faz o papel de objetivação da contradição, por ser inversora na medida em que adequa. Assim, é necessário colocar toda energia para que “a educação seja uma educação para a contradição e para a resistência” no existente, para se contradizer e resistir como modo de ir além do plano da reconstrução cultural e da vigência da semiformação, referindo-se ao plano da vida real efetiva.

Considerando, portanto, que muitos alunos serão futuros educadores, fica, por fim, o apontamento de Adorno, “mostrando aos alunos as falsidades” presentes na vida da sociedade culturalmente construída e “despertando a consciência quanto a que os homens são enganados de modo permanente” (ADORNO, 1995, p. 181-183).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**: Fragmentos filosóficos. Tradução Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- \_\_\_\_\_. **A indústria cultural**. Sociologia. Gabriel Cohn (org.); Florestan Fernandes (coord.) São Paulo: Ática, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Educação e emancipação**. Tradução: Wolfgang Leo Maar. Rio de Janeiro, 3ª edição, Editora: Paz e Terra, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da semicultura**. Educação e Sociedade, 56, pp. 388:411, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da semiformação**. In: In: Pucci, B; Zuin, A. Lastória (orgs). Teoria crítica e inconformismo: novas perspectivas de pesquisa. São Paulo: Cortez, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Teoria da Semicultura**. Editor: Nilton Santos. Porto Velho: Editora Universidade Federal de Rondônia, 2005 (ano IV, n.191, agosto). Disponível em: < [http://www.primeiraversao.unir.br/artigos\\_pdf/191\\_pdf](http://www.primeiraversao.unir.br/artigos_pdf/191_pdf) >. Acesso em: 10 de mar. de 2018.
- BANDEIRA, B.S.; OLIVEIRA, A. da R. **Formação cultural e semiformação**: contribuições de Theodor Adorno para pensar a educação hoje. **Revista Educação**, Porto Alegre, v.35, n.2. p. 225-232, maio/ago. 2012.
- BRITO, A. E. **Formar professores**: rediscutindo o trabalho e os saberes docentes. In: MENDES SOBRINHO, J. A. de C.; CARVALHO, M. A. de (Org.). Formação de professores e práticas docentes: olhares contemporâneos. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.
- DUARTE, R. **Indústria cultural hoje**. In: A indústria cultural hoje. São Paulo: Boitempo, 2008, p. 97-110.
- FISCHER, T.; WAIANDT, C.; FONSECA, R. L. A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 911-939, 2011.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1987. 288p.
- JAPIASSU, H. & MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3ª edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Jorge Zahad e., 1996.
- KWASNICKA, E. L. Introdução à Administração. 4ª. Ed. rev. e ampliado. São Paulo: Atlas, 1990.

LARROSA, J. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**, nº 19, p. 20-28, jan./fev./mar./abr, 2002

\_\_\_\_\_. **Tremores: escritos sobre experiência I**. Tradução Cristina Antunes e Joao Wanderley Geraldí. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

MAAR, W. L. Adorno, Semiformação e educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 24, p. 459-476, agosto de 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas.2012.

MORGAN, L. H. (1818-1881). **Evolucionismo cultural: Textos selecionados de MORGAN, T. e F.** Apresentação e revisão Celso Castro e tradução de Maria Lúcia de Oliveira. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

PUCCI, B. **A indústria Cultural Hoje**. Congresso Internacional, portal Unimep. 2006 (ISSN: 1980-5667).

PUCCI, B. Indústria Cultural e Educação. In: José Vaidergorn; Luci Mara Bertoni. (Org.). **Indústria Cultural e Educação: ensaios, pesquisas, formação**. Araraquara, SP: JM Editora Ltda, 2003, v. 01, p. 09-29.

PUCCI, B. **A teoria da semicultura e suas contribuições para a teoria crítica da educação**. In: \_\_\_\_\_ et. al. (Org.). **A educação danificada: contribuições à teoria crítica da educação**. Petrópolis: Vozes; São Carlos: Ufscar, 1998.

SANTOS, J. L. O que é cultura. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção Primeiros Passos; 110)

SILVA, Luzia Batista de Oliveira. **Glossário Benjaminiano**. São Paulo, 2018.

SOUZA, Jessé. **A elite do atraso: Da escravidão à lava jato**. Rio de Janeiro: Leya, 2017

SPIANDORELLO, S. C. (2008). Fragmentos da constituição da profissão de Administrador (1931-1966). Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação, Universidade São Francisco, Itatiba.

THOMPSON, E.P. **Costumes em Comum**. Revisão técnica, Antonio Negro, Cristina Meneguello. São Paulo: Companhia da Letras: 1998

UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros: o que fazem, o que pensam, o que almejam**. Pesquisa Nacional Unesco. São Paulo: Moderna, 2004.

ZUIM, Antônio Álvaro. Educação e Emancipação: Adorno, crítico da semicultura. **Pro-Posições**, Vol. 8 n° 2, nº 23, mar./1999.

\_\_\_\_\_. **Indústria Cultural e Semiformação**: a atualidade da educação após Auschwitz. Educação e Filosofia. UFU, v. 25, n. 50, p. 607-634, jul./dez. 2011.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Resolução CNE/CES nº04 de 13 de Julho de 2005

**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. (\*)**

(\*) Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p 26

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

**O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação**, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES nos 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES nos 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;



IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com **estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais**, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no *caput* deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta.

Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Questões norteadoras para entrevista semiestruturada – docentes e discentes

Questionário para entrevista semiestruturada com os dois docentes e os dois discentes.

#### Para os Docentes:

##### **1.) Quais fatores foram imprescindíveis para a escolha da Profissão docente?**

– Esta pergunta introdutória, tem como principal objetivo identificar, junto ao docente, quais as motivações, sejam elas financeiras, familiares, referenciais, etc., e os propósitos de sua trajetória que o levaram a escolher a profissão docente.

##### **2.) Quais aspectos foram relevantes do ensino Fundamental, Médio e Superior para a sua formação humana e docente?**

- Esta pergunta tem como propósito oportunizar ao entrevistado apresentar todos os aspectos comportamentais relacionados a educação familiar; políticos, culturais, éticos, etc., relatar a relação professores x alunos e todos os fatores que marcaram na sua passagem pelo Ensino Fundamental, Médio e Superior e que, de alguma forma, impactaram na formação docente.

##### **3.) Dos aspectos citados, quais são indispensáveis na sua atuação docente?**

– Este questionamento tem como objetivo relacionar todos os aspectos e fatores que marcaram a trajetória do docente e que foram relatados anteriormente e, a partir daí, descrever sobre quais aspectos fazem parte da sua atuação como docente atualmente e os motivos que o levam a utilizar ou desenvolver em sala de aula.

##### **4.) Qual a percepção do docente frente a educação atual no curso superior em Administração?**

– Por fim, a última questão, de forma mais aberta, procura saber na condição de docente do curso de Administração, o relato das percepções sobre educação atual e como o docente analisa o curso de Administração atualmente. Podendo efetuar um comparativo ao período de sua formação superior (fatores positivos e negativos), o impacto da tecnologia no ensino; mudança no comportamento e perfil do aluno.

## Para os Discentes:

**1.) Quais fatores o levaram a escolher o curso de Administração?** - Esta pergunta introdutória, tem como principal objetivo identificar, junto ao discente, quais as motivações, sejam elas, familiares, profissional, etc., e os propósitos de sua trajetória como estudante que o levaram a escolher o Curso de Administração.

**2.) Dos fatores citados, quais são considerados imprescindíveis para sua formação?** - Esta pergunta tem como propósito oportunizar ao entrevistado apresentar todos os aspectos comportamentais relacionados a educação familiar; políticos, culturais, éticos, etc., que se tornaram essenciais para a sua formação.

**3.) Na sua opinião, quais características são essenciais para um docente do curso?** - Este questionamento tem como objetivo relacionar, na visão do aluno, todos os aspectos e fatores que se tornaram essenciais para um docente do curso de Administração, relatando questões comportamentais, relacionamento, metodologias, experiências, etc.

**4.) Ao projetar ou concluir o curso, quais características seriam ou foram essenciais para a formação do aluno?** - Por fim, a última questão, de forma mais aberta, procura saber na condição de aluno ou ex aluno do curso de Administração, um relato das percepções sobre o que esperar da formação como administrador, e a percepção do desenvolvimento técnico e humano no curso.

## **Apêndice 2: – Relatos sobre a Formação Docente e Discente frente aos conflitos na Educação**

Neste apêndice serão apresentados os relatos decorrentes da pesquisa desenvolvida, mediante uma abordagem qualitativa, através de entrevista semiestruturada, e contou com a participação de quatro entrevistados<sup>6</sup>, sendo eles dois docentes atuantes no curso de administração; um aluno graduando do curso e um egresso.

### **Transcrição das Entrevistas**

Apresentamos as transcrições das entrevistas com os relatos acerca da formação, explicitando assim a trajetória e as expectativas dos docentes e discentes do curso de administração com base nas questões norteadoras apresentadas no apêndice deste trabalho.

### **Relato do Professor Ricardo**

Iniciaremos a pesquisa conversando com o convidado número 1, o professor Ricardo<sup>7</sup>, titular de sólida experiência na área de Gestão Corporativa, com ênfase em Administração Financeira, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão, finanças e planejamento econômico. Há anos, tem sido articulista de diversos jornais impressos e eletrônicos e colaborador em programas de TV/Rádio, destinados ao esclarecimento de questões econômicas. Tem larga

---

<sup>6</sup> Todos os nomes apresentados são fictícios, mantendo a identidade preservada dos entrevistados.

<sup>7</sup> Graduado em ciências econômicas pela Faculdade de Economia e Finanças do Rio de Janeiro, em 1982 e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, em 1997, o professor também foi consultor empresarial, docente (Presencial e Ensino a Distância) e Gestor Acadêmico em IES, nos níveis de graduação e pós-graduação. Conferencista em eventos focados em Economia (Interpretação de conjuntura e de cenários prospectivos) e Finanças (corporativas e pessoais).

experiência na docência superior e atuou como gestor voluntário de instituições do terceiro setor.

**Pesquisador:** “Boa noite professor, obrigado aceitar meu pedido para participar deste projeto de pesquisa intitulado como “A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos num curso de Administração”.

**Respondente:** *“Boa noite, agradeço o convite e espero contribuir de alguma forma para o atendimento aos propósitos do trabalho, muito obrigado!”*

**Pesquisador:** “Inicialmente, considerando a proposta deste trabalho em conhecer o professor, gostaria de saber quais fatores foram imprescindíveis para a escolha da Profissão docente? Podemos considerar aqui, suas motivações, seus objetivos e os propósitos que o levaram a seguir à docência como profissão?”

**Respondente:** *“Interesse na atuação em processos educacionais. Interesse na formação política das pessoas, proporcionando-lhes a conscientização da necessidade de opinar, posicionar-se de forma a inspirar o respeito de terceiros. Esse “respeito”, sob meu ponto de vista, será tanto mais verificado quanto melhor o preparo intelectual do cidadão. Desde jovem, senti que eu poderia auxiliar nesse processo, se tivesse a oportunidade, que, por sua vez, só viria se eu obtivesse formação adequada.”*

**Pesquisador:** “Entendo que seja inevitável dizer sobre sua formação humana e, por consequência, sua formação docente, foram construídas mediante diversos aspectos que se tornaram relevantes. Eu gostaria que o senhor relatasse quais aspectos foram determinantes no ensino fundamental, médio e superior na sua formação?”

**Respondente:** *“Na educação familiar, a primeira pessoa em que referenciaria seria a minha mãe, professora de acordeon, formada pelo Conservatório Nacional, minha mãe recebia alunas em casa e eu acompanhava toda essa movimentação mesmo que a distância. Tinha 5 anos à época, um pouco mais talvez eu tive a oportunidade,*



*então, de conviver com essa relação de ensino e aprendizagem que a minha mãe proporcionava desde muito cedo. Um segundo momento, a minha tia, irmã da minha mãe, também é professora de piano. Entre o período do ensino médio e o superior fui aluno da Escola Preparatória de Cadetes do ar, e posteriormente cadete aviador na Academia de Forças Aéreas (AFA). Desde muito jovem já fazia preleções e liderava equipes em missões militares de treinamento, portanto, essas atividades me levaram a exercitar a atividade educacional, através de orientação, de procedimentos, aconselhamentos, debates, soluções de crise dentre outros, e, também, a possibilidade de influenciar, modificar a vida das pessoas para o benefício delas sempre me atraiu.”*

**Pesquisador:** “Dos aspectos que o professor relatou anteriormente referente a sua formação, quais o senhor caracteriza como indispensáveis na sua atuação como docente dentro e fora da sala de aula?”

**Respondente:** *“A Disciplina; capacidade de se conduzir; preocupação com a formação “ampliada” do estudante; estímulo à iniciativa. Estou certo de que as empresas, há muito tempo e independentemente de seus setores de atividade, não mais desejam contratar meros cumpridores de ordens. O administrador precisa ser agente de mudanças, além de cumprir determinações que venham de posições mais altas na cadeia”. Para isso, é necessário desenvolver e estimular o senso crítico, autônomo atrelado ao conceito de responsabilidade ética e moral.”*

**Pesquisador:** “Para concluir a pesquisa com o professor, e considerando que estamos tratando em duas frentes, a educação e o curso de administração, eu perguntaria, qual a percepção do professor frente a educação atual no curso superior em Administração?”

**Respondente:** *“Percebo perda de qualidade no perfil do aluno de hoje. Redução do comprometimento com os estudos, redução da qualidade intelectual, redução na capacidade de estudar individual e proativamente, aumento da expectativa de ser beneficiado por atitudes paternalistas por parte do docente. Para mim, é muito claro que o maior acesso à educação superior, que se constata, não foi seguido de*

*estagnação ou aumento na “qualidade” do aluno. Infelizmente, o estudante de hoje deixa a desejar, em relação ao do passado, considerando o período de minha formação superior ou o meu tempo de serviço na instituição. Certamente, mesmo diante de tantas percepções decepcionantes, os alunos que “reagem à perda de qualidade” estão presentes, mas, infelizmente, em menor número. Lamento, também, perceber que o professor mais exigente (adequadamente exigente!), muitas vezes passa a ser considerado um obstáculo aos interesses de alguns gestores. Registro diversas decepções nesse sentido. Já ouvi perguntas como “quantas vezes a aluna terá que refazer sua disciplina?” (questão formulada por gestor de curso, se referindo a uma aluna que não fazia tarefas extraclasse, retirava-se da sala nos momentos de exercícios em classe, apresentava-se sem caneta/lápis para avaliações, só obtinha notas inferiores a 3,0, na escala de 10 pontos, etc.) – esse gestor acabou por retirar todas as minhas aulas. Em outra oportunidade, tendo retido diversos alunos em um módulo de pós-graduação, ouvi do gestor que os alunos eram “fracos demais para mim (...) quando a escola pudesse oferecer alunos melhores” eu seria novamente chamado, o que jamais aconteceu – ironia, desrespeito! Recursos tecnológicos evoluíram de forma marcante, melhorando efetiva e potencialmente a dinâmica do processo ensino-aprendizagem. Esse fator, o tecnológico, tem sido responsável pelas boas notícias! Os obstáculos morais são muitos na docência superior. É uma luta diária contra algumas atitudes muito frustrantes que atingem o docente, com várias origens. Há anos, decidi que eu enfrentaria esses “obstáculos”, me apresentando com ânimo forte e certeza de propósitos todos os dias e tenho agido assim, sem me arrepender e muito orgulhoso de meu trabalho e, mais, não pretendo agir de modo diferente. Ser professor foi uma escolha. Estudei para isso; cursei especializações (uma delas em didática do ensino superior) e mestrado acadêmico, sempre objetivando ministrar aulas. Consegui e me sinto feliz por isso.”*

**Pesquisador:** “Gostaria, novamente, de agradecer ao professor por dedicar um espaço de sua agenda para participar deste projeto de pesquisa e compartilhar sua experiência tão rica e relevante com todos nós. Muito obrigado mais uma vez!”

**Respondente:** *“A discussão sobre a educação é mais do que importante, é necessária, esta oportunidade de colocarmos a temática do que a educação enfrenta atualmente é imprescindível para nortear o futuro. Parabéns pelo trabalho e sucesso!”*

### **Relato do Professor Fernando**

Dando sequência a pesquisa que envolve os docentes do curso de administração, o convidado número 2 é o professor Fernando<sup>8</sup>, docente nos cursos de Administração, Engenharia de Produção, Logística e Marketing; possui experiência profissional em empresas de médio e grande porte, nas áreas de Operações Produtivas, Logística, Planejamento e Controle da Produção e S&OP.

**Pesquisador:** *“Boa noite professor, agradeço por aceitar meu pedido para participar deste projeto de pesquisa intitulado “A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos num curso de Administração”.*

**Respondente:** *“Boa noite Professor Afonso, fiquei muito feliz com o convite e será um prazer participar do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, muito obrigado!”*

**Pesquisador:** *“Inicialmente, considerando a proposta deste trabalho em conhecer o professor, gostaria de saber quais fatores foram imprescindíveis para a escolha da profissão docente? Podemos considerar aqui, suas motivações, seus objetivos e os propósitos que o levaram a seguir à docência como profissão?”*

**Respondente:** *“Diria que não escolhi esta profissão, uma vez que sou oriundo da área profissional, mas esta profissão, para minha felicidade, me escolheu. Fui substituir um professor e acabei me apaixonando por uma sala de aula, pela*

---

<sup>8</sup> Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em 2004; MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas em 2007 e atualmente recém ingressante do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação pela Universidade São Francisco.

*dinâmica da aula, pela interação com pessoas diferentes. Na sequência procurei ingressar no mundo acadêmico, e para minha felicidade vi que é algo que me traz prazer, felicidade e amor. Os fatores que posso enumerar e que podem ter contribuído são:*

- 1. Facilidade na comunicação;*
- 2. Troca de conhecimento e informações;*
- 3. Estar sempre “atenado” com as mudanças através de leituras e estudos constantes;*
- 4. O poder de transformação que a educação tem para um ser humano;*
- 5. Contribuir com o crescimento pessoal e profissional das pessoas.*

**Pesquisador:** “Entendo que seja inevitável dizer que sua formação humana e, por consequência formação docente foram construídas em diversos aspectos que se tornaram relevantes. Eu gostaria que o senhor pudesse relatar quais aspectos foram determinantes no ensino fundamental, médio e superior na sua formação?”

**Respondente:** “*Vou classificar em três momentos: o primeiro na formação no ensino Fundamental onde estudei numa escola particular, dirigida por um Padre, de modo que a disciplina, organização e respeito eram primordiais. Depois me mudei para uma escola pública, em que a diretora, a D. Elvira, era praticamente uma ditadora e lá o respeito, a ordem e a disciplina também imperavam na escola. Nas duas escolas os professores eram altamente preparados, tinham paixão pela educação e levavam com muita seriedade o ensino. Um Segundo momento foi no ensino médio onde fiz um curso Técnico de Administração num colégio particular, ligado à igreja católica, onde o diretor era monsenhor Trajano Barroco. Novamente os aspectos das duas escolas anteriores estavam presentes. Sendo assim, em resumo, minha formação humana até o ensino médio foi calcada pela disciplina, organização, respeito aos professores e estudo com seriedade. E, por fim, o ensino superior onde estudei na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, num momento de transição, quando a mesma comprou a Autarquia de Ensino Superior de Poços de Caldas. Desta forma, 50% do curso, foi com professores onde o modelo de aula e didática me ensinou a não aplicar os conhecimentos adquiridos/construídos em sala de aula, e a outra metade do curso foi com*

*professores que me inspiraram até hoje como um exemplo de docência. Esse histórico me apresentou aspectos relevantes como o planejamento e a organização. Minha formação docente possui os aspectos: Planejamento, Organização, Disciplina e Seriedade com as instituições e principalmente com os alunos. O que aprendi durante toda minha vida.”*

**Pesquisador:** “Dos aspectos que o professor relatou anteriormente referente a sua formação, quais o senhor caracteriza como indispensáveis na sua atuação como docente dentro e fora da sala de aula?”

**Respondente:** “*Planejamento: o planejamento das aulas, dos conteúdos, das atividades, deve ser o primeiro passo para demonstrar a liderança em sala de aula. Organização: todo semestre, todo bimestre, toda aula, tem que ter um começo, meio e fim. A organização alinhada ao planejamento é extremamente importante para o gerenciamento das aulas e para a efetividade e eficácia do ensino. Disciplina: Tem que ter disciplina para cumprir o que foi planejado e organizado e ter condições de exigir também do aluno, disciplina. Um professor sem disciplina, não pode exigir disciplina. Seriedade: A seriedade é cumprir com as diretrizes da instituição, do curso e da coordenação, mas principalmente cumprir com os horários e calendários.”*

**Pesquisador:** “Para concluir a pesquisa com o professor, e considerando que estamos tratando de duas frentes sendo a educação e o curso de administração, eu perguntaria qual a percepção do professor frente a educação atual no curso superior em Administração?”

**Respondente:** “*A primeira percepção seria a tecnologia. A tecnologia trouxe um avanço significativo para a educação, mas por outro lado, o uso sem medida, traz efeitos colaterais. O principal deles é o estudo e a leitura. Quando da minha formação no ensino superior, não havia recursos como Datashow, Google, E-book, Internet. Contudo, a revolução tecnológica só está começando. O aluno durante a minha formação era obrigado a buscar livros, apostilas e textos, estudar para acompanhar a aula. Lembro-me do Professor de Sociologia da PUC Minas, que*

fazia uma chamada oral sobre o texto a ser discutido em sala de aula, nos primeiros 30 minutos, escolhendo aleatoriamente alguns. Os que não tinham lido texto, ele já tirava nota. E sem discussão. Atualmente o formato didático – pedagógico ficou padronizado, mas enlatado, ou seja, todos os cursos em todas as instituições, o aluno já quer tudo pronto. Tem que ter apostilas postadas no site da instituição, atividades mais fáceis de resolução, e os textos que leem no máximo, são os que o Google oferece. O aluno, principalmente do curso de Administração não possui a preocupação de estudar, buscar, ter várias fontes, cruzar informações. Por outro lado, os professores, sem generalizar, parece que não sabem dar medida na facilidade para o aluno e acabam por exagerar. Seja o professor, seja o aluno, devem chegar num denominador comum, com o uso da tecnologia, uma vez que veio para ficar e ajudar, é fundamental observar como estes novos letramentos podem educar. A segunda percepção é o papel do professor. O papel do professor, quando fiz o Ensino Superior, era considerado como um líder em sala de aula. Havia respeito pela liderança. O Professor por outro lado, detinha o conhecimento e gerenciava a aula com os materiais didáticos que possuía. Lembro-me do Professor de Administração Financeira, que seguia um livro, seja para a parte teórica, seja para a parte prática, porém o modelo que ele usava em sala era interessante. Ele chegava, abria o livro na página que tinha parado na aula anterior, e efetuava a leitura da parte teórica. Tínhamos que acompanhar a leitura e fazer as anotações das explicações que ele explanava no meio da leitura sobre determinado assunto. No que referia aos exercícios, ele explicava cada pedaço das fórmulas, dava um exemplo e uma lista de atividade. Cada professor tem que liderar, gerenciar e administrar a aula e a sala de aula. Então antes de ser professor, tem que ser líder. Cada professor dentro da sua área tem que ter todas as competências e habilidades de liderança. Outro ponto fundamental, é que o professor tem que ter uma marca. E fazer desta a gestão da sala de aula e dos alunos. Quando o aluno percebe que o professor não tem os aspectos necessários para a liderança, vai travar e dificultar o processo de educação e aprendizagem. Atualmente tem uma questão contundente é que uma vez a profissão de Professor sendo gradativamente sucateado pelo mercado da educação do Ensino Superior e com isto o valor da hora/aula, seguindo a mesma tendência de desvalorização, as instituições passaram a contratar professores que têm esta profissão como uma

*segunda alternativa de renda. Assim, os professores disponíveis para este mercado em decadência dividem-se em dois grupos. O primeiro é o professor nato, que tem o dom de liderar e ensinar, independente de valores ou cenário que o mercado apresenta. Neste caso, o professor para se sustentar deve ter maior carga horária. O segundo é o professor que faz desta profissão um “bico”, tendo como uma segunda renda, não tendo muita das vezes aptidão para exercer a profissão docente, mas aceita ganhar e se sustentar com os valores de mercado, uma vez que tem outras rendas. Normalmente este segundo grupo, possui maior falta de preparo não somente com a gestão e liderança da sala de aula, mas também no que se refere ao ementário da disciplina. Tais professores não conhecem o assunto, mas aceitam a aula, e no dia a dia, passa “qualquer” conteúdo para o aluno, com a qualidade duvidosa. Por fim, a terceira e última percepção, ou seja, as Empresas e Instituições de Ensino. Dentro do curso de Administração, percebe-se maior proximidade entre o que as empresas buscam em seus profissionais como formação e o que as instituições oferecem dentro dos currículos. Quando da minha formação, não havia esta preocupação. Era como se as empresas tivessem que se adaptar com o que as instituições formavam os alunos. A tecnologia, a transformação do mercado de trabalho e das próprias empresas vêm mudando esta realidade. As instituições buscam com as empresas suas necessidades no que tange a formação do aluno e futuro profissional. Hoje existe maior equilíbrio entre estas duas instituições na sociedade. Ora as instituições de ensino fomentam mudanças nas empresas, ora as próprias empresas fomentam tais mudanças. Um exemplo é a Indústria 4.0, que foi fomentada pelas empresas alemãs e agora as instituições têm que mudar seus currículos para incluir o formando numa disciplina ou colocando-o dentro de alguma ementa. É um processo normal, mas que atualmente é mais rápido e com maior proximidade. Algumas disciplinas que estudei, não fazem menor sentido nos dias de hoje. Assim como algumas que hoje estão no auge, no futuro não terá importância. Porém, uma vez que o mercado do Ensino Superior possa por mudança, força algumas instituições a mudarem seus currículos e ignorar as necessidades das empresas, reduzindo com isso o custo do curso e manterem-se competitivas neste mercado.*

**Pesquisador:** “Gostaria, novamente, de agradecer ao professor pela gentileza de participar deste projeto de pesquisa, discutir educação e compartilhar sua experiência tão rica e relevante com todos nós. Muito obrigado mais uma vez!”

**Respondente:** *Agradeço o convite e a confiança e espero ter contribuído de alguma forma para o desenvolvimento do trabalho. Parabéns e sucesso!*

### **Relato da Aluna Mariana**

A terceira pessoa a fazer parte do desenvolvimento da pesquisa, o discente 1, é uma discente regularmente matriculado no curso de Administração e que já iniciou seus estudos preferencialmente no início de 2018. Para tanto, a aluna Mariana<sup>9</sup>, foi a convidada para representar os discentes do seu curso.

**Pesquisador:** “Boa tarde Mariana, obrigado por aceitar meu pedido para participar deste projeto de pesquisa intitulado como “A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos num Curso de Administração”, considerando que você é aluna regularmente matriculada no curso de Administração e iniciou seus estudos em 2018”.

**Respondente:** *“Boa tarde Professor Afonso, fico agradecida e surpresa pelo convite e pela escolha de minha pessoa.”*

**Pesquisador:** “Para iniciarmos nossa conversa, gostaria de saber qual ou quais fatores a levaram a escolher o curso de Administração?”

**Respondente:** *“Influencia familiar; meu pai é graduado em administração, portanto, eu vivencie o meio administrativo através da minha família de forma que isso fez*

---

<sup>9</sup> Mariana, 19 anos, aluna regularmente matriculada no curso de Administração com início em 02/2018. Concluiu seus estudos na educação Básica em Fundamental no Colégio Objetivo e o Ensino Médio no colégio Porto Bragança.



*parte do meu crescimento pessoal; assim, quando eu entrei no curso eu pude notar a partir do desenvolvimento das atividades acadêmicas que minha criação correspondia aos temas debatidos durante o curso, ou seja, ser organizada, ter atitude, comportamento etc...; Ademais sempre tive o desejo de atuar no ramo editorial, logo o curso de administração sempre esteve em minha relação de opções de curso. Antes de começar a cursar administração, eu fui aprovada no vestibular para editoração na UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) e por ser em outro estado, optei por fazer administração primeiro e futuramente cursar em editoração. Visto que vejo administração como uma abrangência de todas as áreas se tornando, assim, o requisito básico para que depois a editoração se torne uma especialização na área em que eu desejo atuar”.*

**Pesquisador:** “Em relação ao que você destaca, quais elementos se referem ao seu curso, ou seja, ao curso em que você está matriculada?”

**Respondente:** “Como, atualmente, eu trabalho na área de Recursos Humanos, acabo entrevistando, com certa frequência, muitas pessoas que cursam ou cursaram Administração, e percebo que, na hora da entrevista, quando eles se deparam com a pergunta “de qual área eles gostariam de atuar dentro de uma empresa”; eu me decepciono com o fato de, como alunos de administração, assim como eu, ou já formados, não serem capazes de reconhecer em qual áreas eles seriam melhor desenvolvidos. Visto que o curso apresenta todos os âmbitos de uma empresa para que os estudantes possam ser capazes de encontrar as áreas que combinam com o seu perfil, além disso, o curso é responsável por direcionar melhor os alunos em cada campo, tornando-o capaz de desenvolver o seu potencial pessoal. Por exemplo, um fator que me instiga é entrar em contato com as teorias e ter a oportunidade de verificar isso na prática”.

**Pesquisador:** “Qual ou quais foram suas principais dificuldades de aprendizagem ao iniciar o curso superior em Administração?”

**Respondente:** “Particularmente eu não tive muitas dificuldades; como eu fiz um ano de cursinho, para mim tudo era muito natural, ou seja, o cursinho é muito

*parecido com a faculdade, o sistema de aula, o entra e sai a hora que quer; tem liberdade, portanto, não foi um choque pra mim. Gostei muito de todas as matérias do primeiro semestre, inicialmente achei que iria odiar a disciplina de contabilidade, mas no fim acabei adorando, além disso a disciplina de economia se tornou uma das minhas disciplinas favoritas”.*

**Pesquisador:** “Diante dos fatores que você relatou, quais você considera como imprescindíveis para sua formação?”

**Respondente:** *“Acredito que a questão comportamental seria de maior relevância. Como eu já havia dito, por trabalhar na área de Recursos Humanos, e em uma empresa grande, acabo tendo contato com pessoas muito importantes dentro da empresa e, mesmo sendo estagiária, nunca fui tratada de maneira inferiorizada e entendo que meu comportamento viabilizou um processo de comunicação eficiente com qualquer pessoa independente do cargo que ocupe. Diante disso, entendo que as questões técnicas da profissão como a capacidade de lidar com qualquer tipo de situação e o equilíbrio para solucionar problemas, são fatores imprescindíveis para a minha formação”.*

**Pesquisador:** “Perfeito, mas que habilidades seriam essas; noto que você enfatiza muito as questões técnicas da profissão, gostaria que você detalhasse mais as habilidades que você se refere e os motivos que a levaram a destaca-las?”

**Respondente:** *“Desenvolver o processo de comunicação e saber agir; ter espírito de equipe; ter controle emocional para desenvolver qualquer trabalho, como por exemplo falar em público”.*

**Pesquisador:** “Obviamente que a participação dos docentes é essencial para você alcançar seus objetivos, então, quais as características que você destacaria como essenciais para um docente do curso de Administração?”

**Respondente:** *“Acredito que o professor tem que ser exemplo para os alunos e ter postura; ter organização e ser responsável pelo desenvolvimento das suas*

*atividades, é essencial, por exemplo, não atrasar na entrega de provas e notas sem prévia comunicação, ou seja, em uma empresa o atraso é tratado com um problema sério e aprendemos isso no curso. O professor precisa estar presente e saber se comunicar com todos os alunos, para assim, entender as dificuldades de cada um deles. Além do contexto comportamental, o professor precisa estar atualizado com o mercado e não só em livros teóricos, mostrar experiência no assunto e se utilizar de vários meios de aulas, tais como notícias, reportagens e, também, usar de exemplos de suas vivências e experiências práticas”.*

**Pesquisador:** “Mariana, mas olhando para as ações docentes, na sua visão como ele (professor) precisa se desenvolver em sala de aula e até fora dela, e quais características são essenciais pra isso?”

**Respondente:** “*Bom, minha mãe é pedagoga, portanto eu vivi em salas de aula desde pequena; uma coisa que eu sempre reparei foi que não adianta ser o melhor professor, com as melhores didáticas, se a turma não quer acompanhar. A relação de aula é como um trabalho em equipe, professores e alunos. Mas no que se refere ao professor, acredito que ele tenha que estar disposto a ouvir os alunos, dentro ou fora da sala de aula, ou seja, se um aluno apresenta uma dúvida para o professor, mesmo que fora do horário de aula, o professor tem que estar disposto a ajudar, isso mostra o quanto ele gosta ou não do que faz”.*

**Pesquisador:** “E o que você, Mariana, analisa quando sabe que um determinado professor irá dar aula para você?”

**Respondente:** “*Inicialmente analiso se o professor tem base teórica, com profundidade suficiente para dar aula na disciplina que ele está, ou seja, será que o professor tem embasamento e conhecimento no assunto que será tratado? Se percebo que ele não tem uma base sólida no conteúdo em que ele ensina, eu já perco a confiança nele. Como eu percebo isso? Se na aula dele, ele usa o recurso do Power point e fica apenas na leitura, ou se, algum aluno o questiona sobre um tema e a resposta é rasa; enfim, é como uma entrevista, não tem uma fórmula, você sente!”.*

**Pesquisador:** “E os sistemas de Aula; como você vê ou qual sua opinião sobre as formas de aulas no curso superior?”

**Respondente:** *“Cada professor adota um sistema de aula, na minha opinião o ideal é o equilíbrio entre a teoria e a prática, ou seja, independente se é uma disciplina de cálculo ou teórica, conseguir desenvolver o aprendizado da reflexão sobre o que está se pedindo é muito importante. Ademais o fato de ser uma matéria por dia, pode ser bom ou ruim, bom no sentido de que o professor pode desenvolver melhor o conteúdo, por outro lado pode ser cansativo; tem professor que desenvolve bem o conteúdo em 4 horas, já outros acabam se cansando em 2 horas e ficam o resto do tempo sem desenvolver nada. É importante dizer que o uso das tecnologias é algo que já faz parte do cotidiano, o Power point é necessário e ajuda a ganhar tempo, pois já passou o tempo de giz e lousa, antigamente gastava muito tempo desnecessário para copiar a matéria da lousa e depois explicar o conteúdo; hoje em dia com o Power point, você pode tirar foto, enviar por e-mail, disponibilizar em sala virtual etc...”*

**Pesquisador:** “Por fim, ao projetar ou concluir o curso, quais características serão ou foram essenciais para a formação do aluno?”

**Respondente:** *“É essencial que na graduação o aluno tenha um perfil de administrador, ou seja, ser preventivo, perspicaz, proativo etc...saiba agir pelo bem da empresa; visto que no curso você aprende a importância de se criar um foco e o desenvolvê-lo, saber o que realmente quer; é importante ter conhecimento e saber o que fazer com ele no cotidiano instável do mercado”*.

**Pesquisador:** “Para finalizar nossa conversa, eu gostaria de ouvir de você qual sua visão sobre o desenvolvimento técnico da profissão em relação ao desenvolvimento humano, na atual situação em que vivemos, é melhor se desenvolver para ser um exímio profissional técnico ou seria importante, também, desenvolver o lado humano, com conhecimentos culturais etc...? e porquê?”

**Respondente:** *“Em toda e qualquer profissão é necessário que as pessoas desenvolvam o lado humano e precisam ser humanos. No curso de Administração, entendo que é importante ter o equilíbrio; temos muitas matérias como desenvolvimento do capital humano; Temas Atuais de Formação Humana; Estudo do Homem Contemporâneo etc... Todavia acredito que certas questões morais são desenvolvidas durante o crescimento individual de cada um em seu meio familiar, de forma que a faculdade só pode desenvolver indivíduos que possuem bases éticas sólidas e não as criar a partir do curso”.*

**Pesquisador:** *“Aproveitando que você citou algumas disciplinas, como você vê o desenvolvimento das disciplinas de Temas Atuais de Formação Humana; Estudo do Homem Contemporâneo etc...?”*

**Respondente:** *“Acho importante que sejam tratadas no começo do curso, mas a sua constância ao longo de toda a graduação se torna repetitiva, eu sinto que a matéria em si não tem desenvolvimento no decorrer dos semestres e que não é tratada de forma apropriada”.*

**Pesquisador:** *“para finalizarmos, gostaria de agradecer a você Mariana, pela gentileza e disponibilidade em participar deste projeto de pesquisa; de apresentar suas motivações e expectativas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional no Curso de Administração. Muito obrigado mais uma vez!”*

**Respondente:** *Fiquei feliz em participar desta entrevista, agradeço o convite e espero ter contribuído para o desenvolvimento do trabalho, obrigada!”*

### **Relato do Egresso Lucas**

O quarto e último participante da pesquisa é o egresso do curso de Administração que concluiu a graduação em 2017. Para essa etapa o convidado foi

o ex-discente Lucas<sup>10</sup> direcionado como representante dos egressos do curso no ano em questão.

**Pesquisador:** “Boa tarde Lucas, obrigado por aceitar meu pedido para participar deste projeto de pesquisa intitulado “A Semiformação como obstáculo aos desafios educacionais contemporâneos num Curso de Administração”, considerando que você é um egresso do curso de Administração, concluindo seu curso em 2017”.

**Respondente:** *“Boa tarde professor, fiquei bastante lisonjeado e feliz em ser o escolhido para representar os egressos do curso de Administração e, de alguma forma, poder contribuir para o desenvolvimento da pesquisa. Aproveito para agradecer o convite e fico a disposição para o que for necessário”.*

**Pesquisador:** “Para iniciarmos nossa conversa, gostaria de saber qual ou quais fatores o levaram a escolher o curso de Administração; algo que te direcionou para estudar Administração?”

**Respondente:** *“Inicialmente, existia uma pressão em meu emprego quanto ao meu cargo de liderança, por eu não possuir nenhum tipo de graduação; fiz vários testes vocacionais desenvolvidos pela internet e todos direcionados de alguma maneira para a administração, ou seja, algo relativo a alguma coisa de exatas e humanas e administração divide meio a meio. O ponto é que eu era uma pessoa muito indecisa para ter que escolher o que eu queria fazer; então eu já pensei em fazer Fisioterapia; pensei em fazer Jornalismo; pensei em fazer Ciências Biológicas, só que a todo momento surgia a administração, no primeiro momento, era algo que mais me mostrava vantagens, né? não só dentro do emprego, porque eu sempre fui uma pessoa muito organizada e gostava de tudo muito certinho, então administração foi aquele momento que eu escolhi... sabe quando dá um feeling?. Eu tive a oportunidade de fazer administração num primeiro momento logo com dezessete anos, assim que eu finalizei o ensino médio eu já consegui passar em*

---

<sup>10</sup> Lucas, 27 anos, formado em Administração em 2017; concluiu o ensino fundamental e médio na Escola Estadual Ministro Alcindo Bueno de Assis (EEMABA) em 2009. Atualmente atua como Chefe Administrativo na Santa Casa de Bragança Paulista e está matriculado em um curso de Pós-graduação de Gestão em Saúde.

*uma outra Universidade em Atibaia; só que eu não consegui devido a questão financeira; só que depois de um tempo fui me acomodando e, eu sabia que eu tinha que fazer, aí surgiu a pressão e me disseram “para você ter um cargo de gerência ou um cargo de liderança dentro da empresa, precisa ter uma graduação”; e aí foi quando eu realmente falei assim: nem que seja aos trancos e barrancos, nem que seja com dificuldade financeira, a gente tem que começar e íeu dei o primeiro passo para fazer o curso de Administração”.*

**Pesquisador:** “Eu notei na sua resposta que a Administração te levaria a ter algumas vantagens, que vantagens seriam essas?”

**Respondente:** *“primeiro seria uma promoção dentro da empresa, esse era o ponto principal de tudo isso, que eu não conseguiria exercer o cargo de liderança realmente, principalmente na visão da alta administração da empresa, ter um cargo que treinava as pessoas, orientava as pessoas só que não tinha uma graduação isso deixava a desejar, isso na percepção da minha chefia direta. Isso foi um ponto crucial para realmente dar o pontapé inicial para fazer o curso de Administração”.*

**Pesquisador:** “Até agora, de todas essas percepções que você aponta, como direcionamento para a administração, o que mais você destacaria em relação ao curso que concluiu?”.

**Respondente:** *“eu já havia escolhido o curso há um tempo atrás, antes mesmo de eu ter um cargo de liderança dentro da empresa; mas aí quando veio à tona a questão de eu ter uma graduação, aí realmente eu tive que escolher , então pensei “eu não vou fazer outra coisa sendo que eu já estou nessa área; sendo que era aquilo que os testes vocacionais já direcionavam, então eu precisava de diploma e eu já tinha uma certa idade, e normalmente eu olhava para outras pessoas mais novas do que eu e elas já tinham diploma e eu não; então eu necessariamente precisava de um diploma não somente pela carreira profissional, mas por uma questão própria, eu precisar ter alguma graduação”.*

**Pesquisador:** “Então pode dizer que a definição do curso, da sua carreira, estava voltada para o que o mercado precisava, ou seja, o mercado que você estava inserido exigia e, por este motivo você escolheu o curso Administração para se desenvolver nessa direção? Em síntese, além dos testes vocacionais que você fez, seria isso o que define sua escolha pela Administração?”

**Respondente:** *“Isso mesmo, aos poucos os testes vocacionais foram se confirmando, quando eu fiz os testes eu não trabalhava; foi quando eu entrei na empresa e realmente estava exercendo atividade e passei na outra Universidade, automaticamente fui me direcionando para essa área. Hoje em dia eu sou um profissional muito feliz no que eu faço, tudo que eu aprendi tenho exercido e tenho visto que a teoria dá para se pôr em prática; não é algo apenas teórico, apenas lido, mas algo que dá para se basear para aplicar ao longo do processo”.*

**Pesquisador:** “Vamos voltar um pouco no tempo, qual ou quais foram suas principais dificuldades de aprendizagem ao iniciar o curso superior em Administração?”

**Respondente:** *“Inicialmente, como eu trabalhava, eu saía do emprego bem cansado e chegava na faculdade destruído, só que como era o primeiro semestre, eu tinha empolgação, eu tinha entusiasmo para poder fazer as coisas, mas as dificuldades foram em retomar tudo aquilo que eu tinha aprendido no ensino médio, por exemplo, a matemática eu já deixei de praticar e essa foi uma das matérias que tive muita dificuldade em exatas, e eu era muito bom em exatas anteriormente; só que quando a gente não pratica infelizmente deixa de exercer, de realizar o processo com excelência, mas como eu havia parado de usar matemática quando fui realizar a matéria de matemática na faculdade, no primeiro semestre, eu tive muita dificuldade, tanto que na primeira prova fui muito mal e isso já tinha dado uma balançada e depois eu me empenhei, fui tentar buscar e tentar entender para retornar; só que teve um período dentro do curso que foi o momento mais tenso para mim e não foi nem tanto o início do curso propriamente dito porque eu tinha essa empolgação, mas sim quando eu entrei no segundo emprego; foi aí que eu me desorganizei com relação ao meu tempo, e na administração, como você sabe,*



*a gente não tem que ser organizado em todos os momentos; no nosso tempo, em nossas tarefas. E aí eu não conseguia conciliar esse meu segundo emprego que era o que eu queria fazer e queria fazer acontecer, que me levou até algumas notas baixas dentro do curso que até tem uma frase marcante que um professor me falou que foi o seguinte; quando ele pegou minha prova e me devolveu, ele me disse: “eu esperava mais de você”. foi um negócio que me marcou imensamente e eu falei assim que na próxima prova eu precisava muito mostrar para ele que eu sou capaz e aí foi quando eu me reorganizei para deixar em dia esse segundo emprego e comecei a focar mais nas matérias e comecei a ir bem nos estudos. Mas foram bem duras as palavras de confrontação desse professor, elas vieram para “afiar” meu rosto; mostrar o que eu tenho que fazer, mas foi dura a crítica, contudo, ela era necessária para mim naquele momento e foi um choque de realidade. Esse foi o momento mais crítico que eu tive na Universidade”.*

**Pesquisador:** “No desenvolvimento do próprio curso, ao longo do tempo, o que marcou você positivamente e negativamente?”.

**Respondente:** *“positivamente foi que, conforme as experiências das outras disciplinas, o aprendizado delas permitia agregar nas demais. Por exemplo, nós estudávamos a disciplina de Economia e Conjuntura Brasileira e tudo aquilo que eu aprendi em Macroeconomia e que eu guardei, eu pude utilizar como referencial na minha base formativa quando fazia, por exemplo, Conjuntura Brasileira; foi uma das melhores matérias, uma das matérias que eu consegui deslanchar conhecimento, porque eu conseguia correlacionar tudo aquilo que aprendi no sequencial com aquilo que eu estava aprendendo naquele momento; portanto eu conseguia debater com o professor; eu conseguia expor minhas ideias, as vezes as minhas ideias não eram as mais corretas, mas o professor direcionava e tinha capacidade de debater, e isso era muito bom. O momento mais difícil para mim foi o último semestre, onde já estava muito cansado, muito desgastado; eu consegui terminar até porque foram matérias um pouco mais leves né, mas eu não doei 100% do que eu poderia, assim como foi aquele momento que eu tive quando eu entrei no segundo emprego; eu não consegui desenvolver 100% do Lucas na Universidade”.*

**Pesquisador:** “Diante dos fatores que você relatou, quais você considera como imprescindíveis para sua formação?”

**Respondente:** *“eu acho que foi a capacidade de conseguir correlacionar os conhecimentos; porque um administrador tem que ter uma base de conhecimento ampla; um administrador não pode conhecer um determinado setor apenas; não pode ficar especialista no setor, ele tem que ter uma abrangência de conhecimento para poder discutir; saber planejar; para poder fazer todos os processos dentro dela para acontecer algo; a mesma coisa foi dentro do curso; como administrador eu estava atendendo várias coisas ao mesmo tempo, uma semana que eu tinha que me organizar e organizar a mente para entender que uma coisa está relacionada a outra; e isso que me fez agregar e que eu acho que é o fator principal, ou seja, você conseguiu correlacionar os conhecimentos que você tem de diversas áreas no momento em que você está aprendendo um outro tipo de matéria, ou um outro tipo de processo”.*

**Pesquisador:** “O que mais seria essencial para o Lucas exercer a profissão que exerce; entendo que você conseguiu alcançar o seu cargo de liderança e a partir daí muitas coisas que você desenvolveu dentro da Universidade ou do curso mudaram as características do Lucas no desenvolvimento da atividade; quais fatores seriam esses?”

**Respondente:** *“Eu acho que um dos maiores e o principal fator foi o amadurecimento; eu consegui amadurecer com a Universidade em relação aos conhecimentos; a responsabilidade; a questão de ter organização de tempo; porque, até então, eu não tinha tudo isso, até porque eu precisava trabalhar, apenas trabalhar porque eu tinha que realizar apenas processos que eram impostos pela empresa. A princípio, como funcionário de uma empresa, eu tinha que colocar minha opinião, mas eu não fazia isso de forma concreta, eu apenas exercia a minha função; apenas realizava minhas tarefas. Mas a partir do momento que eu comecei a fazer os cursos e as disciplinas, eu tinha base e conhecimento para poder criticar alguma coisa; para poder colocar a minha ideia; para falar assim “e se gente realizar dessa maneira?” que era algum tipo de processo que eu tinha*

*aprendido na Universidade; então isso foi amadurecendo até a maneira de eu falar com a minha liderança; até porque, na Universidade, nós temos que ter um método certo para expressar; não pode chegar falando da maneira que a gente quer; não pode chegar batendo na mesa e falando “é assim desse jeito que tem que ser!” não, até porque tem um Professor que tem mais conhecimento e não adianta a gente fazer isso; então, com isso, eu fui aprendendo até fazer apresentações; a expor as minhas ideias de uma forma correta; adquirir conhecimento e agregar amadurecimento, porque você mudou seu modo de pensar e você não fica somente naquele quadradinho em que você é colocado”.*

**Pesquisador:** “Quando você destaca esse amadurecimento, seria no conceito técnico da profissão?”

**Respondente:** “O desenvolvimento técnico, acho que em alguns momentos sim; um exemplo que eu posso dar é uma matéria específica que a gente aprendeu sobre o PDCA que a disciplina traz para o conceito técnico, a necessidade de analisar os processos para verificar se está correto. Tecnicamente eu comecei a entender que tudo que eu faço tem que ter um planejamento, tem que ter uma análise e depois tem que ser checado e verificado se está correto para depois montar um plano de ação para poder melhorar. Tecnicamente isso me fez desenvolver, mas na questão um pouco mais ampla as matérias, posso citar as matérias de Recursos Humanos, mais precisamente uma das últimas matérias do curso, chamada de Desenvolvimento Intelectual Humano, propiciou a ter uma análise do funcionário, por exemplo, no meu cargo de liderança tem que ter um negócio chamado “empatia” então aquilo me fez entender que eu tenho que me posicionar no lugar dele; ainda sou um líder e sou uma pessoa responsável por ele; mas ao mesmo tempo eu tenho que tentar compreender o que ele quer; o que ele espera; o que ele tem para a empresa e o que ele oferece para a empresa que possa agregar dentro dela; então acho que no macro seria isso, ou seja, conceitos um pouco mais comportamentais não mais técnica de realização do processo”.

**Pesquisador:** “Obviamente que a participação dos docentes é essencial para você alcançar seus objetivos. Portanto, quais características você destacaria como essenciais para um docente do curso possa exercer suas funções plenamente?”

**Respondente:** “A primeira e imprescindível é ter vontade de ensinar e ser “ensinável”, porque eu entendo que a pessoa que é humilde o suficiente para aprender com os outros, também será humilde o insuficientes para ensinar para os outros; a pessoa que fala “é assim que funciona e pronto” vai ficar bitolada e vai acabar paranoica naquela situação e não vai conseguir desenvolver; e não vai ouvir as críticas de outras pessoas; então eu vejo que o principal de um professor é ter essa capacidade e humildade de reconhecer onde que ele tem que aprender e conseguir transparecer isso e, portanto, conseguir passar esse conhecimento; porque não adianta nada você conhecer e não saber passar toda essa base de conhecimento e quando você chegar na frente de uma sala de aula não conseguir expor para o aluno. Hoje, como estou fazendo pós-graduação, vejo assim grande dificuldade da minha parte; primeiro que eu tenho que ter disciplina em uma pós-graduação EaD; e segundo por não ter uma pessoa ao meu lado para poder discutir com ela, um professor; assim “professor eu não estou entendendo” ; “professor mas se eu fizesse dessa maneira”; mesmo que a distância seja fria, as vezes é muito superficial o retorno dos professores, mas, na verdade você quer ficar discutindo com o professor ali; e o professor é uma pessoa que tem que estar disponível para ensinar. No momento que o professor pergunta “alguém tem alguma dúvida?”, mesmo que você não tem naquele momento, depois você vai tirar essa dúvida, não deixa guardado; hoje eu não tenho essa oportunidade com a Pós-graduação, mas é lógico que a gente tem os conhecimentos que eu utilizo hoje na pós-graduação, mas sinto essa falta do tête-à-tête com professor, poder falar com um professor; de discutir com ele. Por exemplo o professor de economia que eu tive na disciplina de conjuntura nacional, eu colocava algumas ideias para ele e ele falava assim “mas se acontecer essa situação?” assim, nós íamos criando as situações que eu ficava feliz em participar daquilo; nós discutíamos algumas coisas que ele me mostrava de uma outra maneira e, também, em analisar; ele sim era uma pessoas que era “ensinável”, porque ele ouvia e me explicava o porquê não funcionava daquele jeito. É um dos professores que coloco como referencial na minha vida”.

**Pesquisador:** “O que você, com esse amadurecimento adquirido no curso, analisa quando um professor entra na sala de aula?”

**Respondente:** “a primeira coisa que normalmente gosto de ver é o currículo do professor; e um dos exemplos que eu tenho, é interessante porque, uma das matérias que era de suma importância para o administrador, a disciplina de planejamento de orçamento, chegou um professor que apresentou o currículo dele e eu fiquei impressionado, ele tinha feito Pós na Universidade Mackenzie; ele era auditor de controladoria de uma empresa grande; fiquei admirado pelo currículo; e quando você se depara com todas essas características e qualidades é natural esperar mais; porém, foi decepcionante; foi algo que foi frustrante para mim ver todo aquele currículo de uma pessoa que não conseguia lecionar; uma pessoa que quando eu conversava individualmente, mostrava ter domínio de um vasto conhecimento, mas quando ele estava na frente de uma sala de aula, ele não conseguia demonstrar isso. Então, a primeira coisa que a gente vê é o currículo; mas o segundo momento é a capacidade dele em transformar esse currículo em lição para nós; em conhecimento para nós, porque essa matéria, vou ser bem sincero, nós saímos bem vagando, ou seja, eu ainda não sei o que é o planejamento orçamentário dentro das questões de administração; eu sei por fora porque eu já participei de alguns torneios e sei como funciona o Balanço de uma empresa, mas deixou a desejar, principalmente pelo currículo do professor”.

**Pesquisador:** “Lucas, olhando para as ações docentes, em sua visão, como ele (professor) precisa se desenvolver em sala de aula e fora dela, e quais características são essenciais para isso?”

**Respondente:** “*primeira coisa é conseguir interagir com os alunos; é primordial!; aquele professor que é apenas expositivo e que coloca a ideia da maneira dele; fazendo de maneira formal; não atinge o objetivo por completo, não atinge todos os ângulos; é interessante dizer que esse professor tentava, mas se distraía no meio da aula, por exemplo, se algum aluno mexesse no relógio, ele parava, olhava, ele não conseguia nem interagir direito com os alunos e quando os alunos colocavam*

*algumas situações para ele, ele não conseguia responder e se enrolava. O professor tem que ter capacidade argumentativa; um aluno não pode colocar um professor contra a parede; na verdade o professor é quem tem que criar situações que faça o aluno ser reflexivo, um aluno analítico. São duas realidades diferentes, eu havia citado um professor que me fazia pensar; que me fazia criar situações; por outro lado tinha outro professor que eu fazia uma pergunta e ele tentava voltar em outro ponto porque não conseguia responder minha pergunta. Então, o professor tem que ter capacidade de interagir com os alunos; saber como transparecer o conhecimento dele e não ser colocado contra a parede”.*

**Pesquisador:** “E essa capacidade do aluno de ser analítico e argumentativo é importante atualmente?”

**Respondente:** *“Tanto para a vida profissional como para a vida pessoal do aluno, é imprescindível você analisar as coisas; criar situações; previsional; simular situações; esse critério analítico é você analisar cada detalhe e não ser algo apenas macro, é analisar os detalhes que vão fazer algum tipo de diferença tanto nas tarefas profissionais assim como na vida das pessoas, mas principalmente na vida profissional. Vamos pensar assim: “se você é uma pessoa que aceita tudo; qualquer coisa; de qualquer pessoa, automaticamente você não tem o senso crítico, ou seja, não analisa, não pesquisa; não compõe todo um contexto e quando falamos em administração, falamos que é necessário tudo isso, olhar local, hora, preço; o administrador tem que ser analítico; se você não teme essa capacidade como administrador e até mesmo na sua vida pessoal, automaticamente, você vai levar sua empresa para um lugar que não é o dela”.*

**Pesquisador:** “O curso proporcionou isso a você; em que momento?”

**Respondente:** *“Em alguns momentos e algumas matérias; alguns professores desenvolviam isso; principalmente nessa área de economia teve um outro professor que falava assim “leia pelo menos uma matéria, pelo menos uma notícia sobre economia”; era um professor que fomentava o querer pesquisar mais coisas, ele dizia “na semana que vem eu quero uma notícia nova e eu quero que vocês*

*expliquem essa notícia”; toda aula o professor chegava e perguntava “quais são as notícias de hoje?”; e os alunos que levavam as notícias se sentiam empolgados em fazer parte da aula, que é primordial para um aluno. O aluno que não veste a camisa, como em uma empresa, ele não se sente dentro dela; então o aluno que não está a fim de pesquisar, automaticamente ele não vai tão bem na disciplina”.*

**Pesquisador:** “Por que você acha que os alunos não “vestem a camisa” como você disse ou não são participativos?”

**Respondente:** *“Alguns por falta de incentivo por parte dos professores; que apenas aplica matéria, portanto, são profissionais para execução de suas tarefas; é apresentar apenas aquilo que foi colocado dentro do cronograma da Universidade. Quando você vê dessa maneira, se torna muito robótico, muito engessado o conteúdo da disciplina; porque a matéria fica travada; é uma coisa que ele tem obrigação de passar, e não cita exemplos; não da história etc. Uma das coisas legais na matéria de direito que a gente teve, o professor sempre dá uma história; sempre contava uma história da situação que ele estava contando sobre uma determinada lei, ou em relação a um momento que ele passou. Portanto, na questão de conhecimento, não é só ser teórico, teórico, teórico, quando você vincula o conteúdo a uma determinada situação contada pelo professor, você vai lembrar no momento da prova e é interessante isso. Estudos dizem que, quando você vai num determinado lugar ou num programa familiar, as vezes você não lembra da roupa que você estava vestindo, mas você lembra da sensação, se estava frio, se estava calor; porque as sensações te fazem recordar das coisas. As vezes a gente não lembra de tudo que estava escrito no slide do professor, mas lembramos do professor contando a história, que vincula exatamente ao conteúdo ou ao processo que realizamos”.*

**Pesquisador:** “E os sistemas de Aula; como você vê ou qual sua opinião sobre as formas de aulas no curso superior?”

**Respondente:** *“Alguns professores, depende de profissional para profissional, a matéria, o ensino, o método, a metodologia tudo depende do profissional. Às vezes você tem matérias que são importantes, são boas, mas aplicado de formas incorretas pelo professor, e a metodologia, pode-se dizer, seria uma delas, por exemplo, o professor utiliza slides, ok, quase todos utilizam slides, mas um professor é totalmente expositivo, ele lê, lê, lê, lê, apenas lê os slides e não argumenta, não interage, não desenvolve, não cria situações, não cria cases para poder estudar, portanto, isso não desenvolve o aluno; é o que eu falei sobre a matéria ser “robótica”, ou seja, é tudo “regradinho”, certinho, mas não há interação necessária. Agora, outros professores interagem tanto que fazem com que você se sinta parte da matéria, e que consiga agregar”.*

**Pesquisador:** *“Por fim, ao projetar ou concluir o curso, quais características serão ou foram essenciais para a formação do aluno?”*

**Respondente:** *“Eu acho que assim; não é tão relevante, mas acho importante relatar, é a utilização das tecnologias. Acho muito interessante, posso citar um exemplo, da professora que tivemos aula no final do curso da disciplina de Desenvolvimento do Capital Intelectual, ela utilizou um Quizz para fazer uma dinâmica na sala com perguntas sobre a matéria e os alunos ficaram tão empolgados que pediram mais uma vez o Quizz, e o prêmio era um lanchinho que ela tinha levado na ocasião. O interessante foi a empolgação de toda a sala, porque, primeiro: havia uma concorrência e normalmente o ser humano tem necessidade de mostrar que é capaz naquilo, todos acessaram seus smartphones e participaram da atividade para poder ganhar ou para colocar o nome e ver o nome dele subindo no ranking que era projetado, eu achei espetacular o que ela fez, é sensacional saber que isso pode ser utilizado em outros processos, até dentro da empresa, fazendo uma dinâmica para descontrair. A tecnologia é essencial, essa mesma professora apresentou um filme em sala de aula e pediu para os alunos fazerem uma resenha sobre o filme, o filme era “O diabo veste Prada” e ela estava falando sobre as lideranças situacionais e neste filme a principal liderança era totalmente autocrática e no caso tínhamos que descrever como ela era, o que ela fazia etc... e isso nos fez refletir e analisar o filme, não somente como filme, mas também no*



*meio profissional e no contexto que se apresentou do conteúdo da matéria; Por exemplo, quando eu assisti o filme “Fome de poder” que retrata o crescimento do Mc Donald’s, eu achei espetacular o conteúdo para apresentar dentro de uma matéria, porque agrega para um aluno de administração, o planejamento, sobre o saber simular e saber investir, tentar e não desistir. A tecnologia, pra mim, é essencial e a Universidade e os professores oferecem, embora alguns não utilizem tornando a matéria mais maçante”.*

**Pesquisador:** “Em se tratando de tecnologia, seria possível destacar o perfil de professores que utilizam a tecnologia e de professores que não utilizam? Há diferença?”

**Respondente:** “*O que eu tenho visto é assim; alguns que utilizam a tecnologia são mais novos, novos de idade, porém, não é só a tecnologia que faz acontecer na sala de aula, como eu citei anteriormente, o outro professor de direito era um senhor já e a matéria dele não exigia aparato tecnológico porque ele contava história; ele interagia, então, entendo que é importante a tecnologia? Sim! mas é muito importante a interação do professor e esmiuçar o conhecimento fazendo com que o aluno busque mais. O mesmo vale para o professor de economia, ele criava situações, contava histórias, para os alunos pensarem junto com ele, desenvolvendo debates; estimulando o aluno a pensar. A tecnologia é interessante para atrair o aluno para a matéria, mas é o professor que desenvolve um tipo de argumento para debater com os alunos o conteúdo da disciplina, que aliás, uns professores conseguem e outros, infelizmente não conseguem”.*

**Pesquisador:** “Para finalizar nossa conversa, eu gostaria de ouvir de você qual sua visão sobre o desenvolvimento técnico da profissão em relação ao desenvolvimento humano, na atual situação em que vivemos, é melhor se desenvolver para ser um exímio profissional técnico ou seria importante, também, desenvolver o lado humano, com conhecimentos culturais etc.? e porquê?”

**Respondente:** “*Eu vejo que, principalmente o humano, porque o técnico com o crescimento da tecnologia, é possível trazer o lado técnico para o sistema, através*

*da informatização, através de algum tipo de processo, algum tipo de projeto; é possível trazer para uma questão sistêmica. Já o humano, não adianta ter um belo projeto, um excelente sistema, mas ninguém engajado, sem desenvolver o lado humano das pessoas. Se a pessoa não estiver envolvida e se sentindo útil, como ela vai desenvolver o projeto? Como você fará com que um setor ou uma área consigam seguir os caminhos corretos? Se você não desenvolve o lado humano, não será a máquina que o fará. Para o professor, sem a interação com o aluno, ele é técnico; acredito que para um professor é gratificante ter esse contato com o aluno, perceber que ele está crescendo e evoluindo; saber que tudo que você está ensinando está agregando a ela; para que se desenvolva como pessoa e como profissional”.*

**Pesquisador:** “Quanto á experiência do professor, como vocês alunos percebem a bagagem que o professor trás para a sala de aula?”

**Respondente:** *“A experiência pode ser identificada quando ele demonstra que já passou por determinada situação e não só tempo de casa; como exemplo, nós tivemos um professor de marketing que tinha um tempo considerável de casa, só que era “enrolão”, vou ser bem sincero, era muito “enrolão”; ele dava matéria; ele tinha todos os slides, mas nós tivemos 3 disciplinas de marketing, das quais 2 foram praticamente repetitivas; porque ele contava mais história da vida dele; que as vezes nem tinham ligação com o conteúdo; ele sabia conversar; era um grande vendedor; ele conversava com você e você via que ele sabia; mas como professor não desenvolvia conhecimento. O professor que conhece e tem experiência em sala de aula, ele sente a sala e sente como a sala está caminhando. Além do conhecimento da sala de aula, tem a experiência que o professor carrega com ele. O professor de Direito por exemplo, usava o conhecimento que ele tinha dentro da profissão dele e desenvolvia-o na sala; e isso traduz para os alunos que eles também podem criar suas próprias experiências; é interessante um exemplo da professora de desenvolvimento humano, em que em uma determinada aula organizou a sala em círculo e lançou a possibilidade de criarmos uma situação em que nós havíamos vivido e fazer uma análise daquela situação. Porque, assim*

*temos a oportunidade de criarmos a experiência não só na experiência do professor, mas a experiência vivida entre nós alunos”.*

**Pesquisador:** Lucas, foi um prazer esse bate papo com você, acredito que desenvolvemos a conversa além do programado e isso é gratificante para mim, como pesquisador. Muito Obrigado pela sua participação e desejo sucesso em sua trajetória humana e profissional. (retirei parte da conversa porque você se entrega, se adianta e analisa a entrevista, ok?)

**Respondente:** *Professor, realmente fiquei muito à vontade; foi a minha primeira oportunidade de participar de um projeto como este, e poder expor o meu ponto de vista diante de uma profissão que escolhi e que, quem sabe, também, poderei me tornar um professor. Muito obrigado pelo convite e sucesso!*