

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR E SENTIDO DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA IES PRIVADA

Antonia Jessyca Nayane Barbosa da Silva¹; Dhieciane de Souza Araújo¹; Francisco Egberto Martins Melo¹; Bárbara Sampaio de Menezes²

¹Discente do Centro Universitário Católica de Quixadá.

²Docente do curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: barbarasampaio@unicatolicaquixada.edu.br

RESUMO

Este artigo aborda a valorização profissional do administrador e o sentido do trabalho, sob a ótica de pessoas que ocupam cargos de gestão em uma Instituição de Ensino Superior (IES) do Ceará. Para isso, foram exploradas estas temáticas em contraste com cargos administrativos e os principais conceitos de cada um. Suscitou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como se dá o sentido do trabalho e a valorização do administrador em cargos de gestão em uma Instituição de Ensino Superior (IES)? Com base nisso, a pesquisa apresenta como objetivo geral: discutir como se dá o sentido do trabalho e a valorização do administrador em cargos de gestão em uma IES. Para alcançá-lo, foram delineados três objetivos específicos, cujos são: i) identificar as principais características de trabalho dos gestores de uma IES; ii) verificar qual o sentido que os gestores atribuem para o desenvolvimento dos seus trabalhos; iii) identificar quais dificuldades encontradas pelo gestor não bacharel em administração. A abordagem adotada classifica-se como qualitativa, quanto aos fins caracteriza-se como descritiva, e quanto aos procedimentos classifica-se como bibliográfica e de campo. Como instrumento de coleta foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado composto por onze perguntas que foram traçadas de acordo com cada um dos objetivos específicos. Após analisar as respostas de catorze entrevistados, inferiu-se que suas características de trabalho são a importância no contexto da IES, o conhecimento do cargo, a visão holística, e trabalho em equipe. A pesquisa apresentou como resultados que para estes gestores, a auto realização, satisfação, evolução pessoal e profissional, sentimento de responsabilidade e bem-estar individual e coletivo atribuídos como essenciais para dar sentido aos seus trabalhos, e foram constatadas situações de dificuldade as quais os gestores convivem, tais como as necessidades de cursos externos e de pós-graduação, de vivências administrativas e de aprofundar os estudos em administração relacionando-as com a gestão.

Palavras-chave: Administração. Sentido do trabalho. Valorização.

INTRODUÇÃO

Regulamentada no Brasil em 9 de setembro de 1965, a profissão de Administrador tem sido visada por todas as áreas que, de alguma maneira, necessitam de um comando que somente o administrador está qualificado para assumir. Considerando que quaisquer empreendimentos são formados essencialmente de pessoas, Lacombe (2009) enfatiza que administrar é obter resultados através de pessoas, ato de trabalhar com estas para concretizar objetivos organizacionais e de seus membros. Ainda segundo ele, o principal papel do administrador é conduzir a equipe que ele coordena e supervisionar com a finalidade de obter resultados.

Uma das qualidades de um administrador é saber tomar decisões, pois não existem decisões corretas em sua totalidade, e ele terá que comparar as vantagens e desvantagens de cada opção para escolher a mais viável (LACOMBE, 2009). Assim, segundo Gullo (2016) um administrador necessita de conhecimentos sólidos sobre sua área de atuação, bem como noções básicas das demais áreas da empresa. Também é preciso que ele tenha domínio sobre teorias e técnicas das funções exercidas pelo administrador, para utilizá-las no exercício de suas obrigações.

Peter Drucker resgata uma das mais antigas formas de organização, o exército, para atribuir mais uma obrigação para o administrador. Ele afirma que um gestor precisa saber tudo o que esteja relacionado ao seu próprio trabalho e ao trabalho do nível imediatamente acima dele (DRUCKER, 1980).

Ainda sobre suas características, Katz (1955) contribuiu com o conceito de administrador definindo as suas principais habilidades para ser bem-sucedido: técnica, que considera compreensão e domínio de alguma atividade; humana, que constitui em trabalhar de forma eficaz como membro de um grupo, a fim de obter

resultados por meio de pessoas; e conceitual ou sistêmica, que o habilita a visualizar e entender a organização como um todo.

Além do aspecto puramente administrativo, outro assunto pertinente é levado em conta: o sentido que o trabalho exerce sobre as pessoas que o desenvolvem. Sobre esse aspecto, Morin (2001) destaca estados psicológicos que teriam um impacto importante na motivação da pessoa no desenvolvimento do trabalho: o sentido que uma pessoa encontra naquela determinada função, a responsabilidade que está atrelada e que ela convive, no que tange aos resultados obtidos e o conhecimento que seu trabalho exige para desempenhá-lo bem.

Assim, considerando o amplo conjunto de condições que capacitam o administrador, uma questão é suscitada para discussão: como se dá o sentido do trabalho e a valorização do administrador em cargos de gestão em uma Instituição de Ensino Superior (IES)?

Dessa forma, o presente estudo debate sobre como os conhecimentos técnicos e a formação superior, sobretudo em Administração, fazem a diferença em cargos de gestão em uma organização privada, bem como seus conceitos sobre o sentido do trabalho. O objetivo geral é discutir como se dá o sentido do trabalho e a valorização do administrador em cargos de gestão em uma Instituição de Ensino Superior (IES). Para alcançá-lo, foram estabelecidos os seguintes específicos: I) identificar as principais características de trabalho dos gestores de uma IES; II) verificar qual o sentido que os gestores atribuem para o desenvolvimento dos seus trabalhos; III) identificar quais dificuldades encontradas pelo gestor não bacharel em administração.

A metodologia utilizada no estudo foi qualitativa, através de entrevistas com roteiro semiestruturado para executar um estudo de campo, onde 14 pessoas que ocupam cargos de gestão em uma IES cearense foram abordadas para responder questões sobre os assuntos explorados.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONTEXTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Rossés (2014, p.15) “A administração, tal como conhecemos hoje, é resultado histórico e integrado de inúmeros precursores. Referências históricas mostram que até hoje conceitos administrativos de mais de 1.200 a.C. ainda são usados no nosso meio”.

Coimbra (2010) e Faria (2002) ainda ressaltam que a administração sofreu influência de diversas esferas, sendo elas filosóficas, da Igreja Católica, da organização militar, de economistas liberais, de pioneiros e empreendedores, nos quais contribuíram para a administração atual.

Conforme pensamento de autores como Drucker (1998), Moraes (2001), Faria (2002) e Coimbra (2010), a prática administrativa está presente na sociedade antes mesmo de iniciar os estudos para definição da administração. A definição foi influenciada por vários momentos históricos e moldada por pensadores contemporâneos, conforme a ótica particular de cada autor, até chegar à sua definição atual.

Assim, ao abordar conceitualmente a administração corroborando os autores Faria (2002), Maximiano (2008) e Daft (2010), nota-se que ambos partilham do mesmo pensamento do conceito de administração, no qual a destacam como uma tarefa que envolve o processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar de forma a conduzir pessoas a exercerem atividades de forma eficaz e eficiente para alcançar os objetivos e metas da organização.

Daft (2010) atesta que planejar consiste em estabelecer meios para a organização atingir objetivos futuros e também auxiliar no processo de decisão da empresa. Assim como organizar está atrelado ao planejamento, dirigir é a função que interliga as pessoas ao processo de motivação de forma que os colaboradores realizem as tarefas e desenvolvam suas habilidades de forma eficiente e eficaz. O autor ainda destaca que controlar significa medir os resultados e o desempenho apresentado, certificando que a organização esteja tomando o rumo conforme o planejado. Essas quatro funções estão interligadas e são responsáveis pelo estabelecimento de uma boa ou má administração.

No início, o estudo da administração enfatizava apenas as práticas administrativas, e logo no início do século XX, os estudos passaram a ter fundamentos teóricos (MORAES, 2001). Assim como Adam Smith, Taylor também tinha a administração como ciência. Já Drucker (1998), Stoner e Freeman (2014) a tinham como arte.

Peter Drucker (1998) destaca que os conhecimentos são restritos demais para colocar a administração na camisa de força de uma “ciência” ou transformar o exercício da administração em monopólio profissional licenciado. Todavia, ressalta que a administração é enraizada pela cultura, e por sua vez, os administradores moldam a cultura e a sociedade. Posto isto, percebe-se que a administração não é uma ciência, pois é exercida

por administradores. Logo, tem como recursos as pessoas, é uma arte de realizar coisas através delas, baseadas no conhecimento e na responsabilidade.

Deste modo, o contexto histórico da administração perpassou diversas transformações, e mesmo com os autores citados acima ratificando a relevância do meio administrativo, percebe-se que ainda há organizações que possuem a visão limitada de que qualquer um pode exercer a função do administrador.

IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO ADMINISTRADOR NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

De acordo com Drucker (1998, p.6), nos primórdios da história da administração, definiu-se o administrador como alguém “responsável pelo trabalho de terceiros”. Essa definição distinguia a função do administrador da do proprietário.

As funções inerentes aos administradores, muitas vezes são consideradas simples em relação a sua execução, e por esse motivo, principalmente em organizações privadas, os proprietários tendem a se auto delegar administradores ou incorporam cargos de gestão a colaboradores sem a devida formação. Entretanto, Drucker (1998, p.3-5) refuta essa concepção ao afirmar que “o proprietário precisa subordinar-se à necessidade que a empresa tem, de ser administrada e possuir administradores”. Ainda ressalta que “cada realização da administração é realização de um administrador”, conseqüentemente é o administrador que designa o necessário e o que precisa ser realizado, obtendo uma boa ou má administração.

Maximiano (2008, p.3) salienta que “a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas”. Freeman e Stoner (2014, p.4) corroboram a ideia ao afirmar que “todas as organizações são compostas por pessoas e dependem de outras organizações para obter os recursos de que precisam”. Posto isso, percebe-se que as organizações precisam de profissionais que saibam trabalhar com pessoas e façam com que elas alcancem objetivos organizacionais que gerem bons resultados para a economia.

Freeman e Stoner (2014) reforçam que todo esse ciclo é gerado a partir da necessidade da organização em servir a sociedade e realizar os objetivos. Esse papel é ocupado pelos administradores, nos quais irão desempenhar seus trabalhos conforme o direito reservado.

O papel do administrador perpassa a visão limitada que as organizações querem lhe manter. Mesmo exercendo funções referentes ao planejamento, organização, direção e controle, o papel do administrador tem sido mal-empregado em vista de outras profissões e a valorização dada não faz jus a profissão. Moraes (2001), afirma que em todos os níveis hierárquicos, os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho dos outros.

Posto que, o administrador é dotado de competências adquiridas por meio de capacitação, Faria (2002) e Moraes (2001) expõem que para atingir a eficácia no processo administrativo, é necessário que o administrador desenvolva aptidões que representem a soma de habilidades de competência, apresentando a habilidade técnica que consiste na utilização de conhecimentos para tarefas específicas, habilidade humana, compreendendo as atitudes e motivações dos empregados e a habilidade conceitual que compreende os problemas e objetivos da organização e o comportamento das pessoas da empresa. Sendo assim, o resultado da soma das três habilidades proporciona o avanço no desempenho das tarefas administrativas.

Conforme a Lei nº 4.769 de 1965, nos termos do artigo 3º, o exercício da profissão do administrador é privativo dos bacharéis em administração de empresas, cujo currículo esteja devidamente conhecido pelo Conselho Federal de Educação. Dessa forma, em concordância com o Conselho Federal de Administração (CFA), Coimbra (2010) ressalta que a administração é uma competência, entendida como um saber-fazer que implica um arcabouço teórico específico em que sistemas e processos orientam métodos de ação que sustentam as atividades. Procedendo a essa questão, nota-se que é posto a exigência de se ter o conhecimento conveniente ao papel a ser exercido, e somente o profissional de administração poderá assumir atividades referente ao seu posto. Oliveira e Fiuza (2011) ainda ressaltam, através de entrevista realizada com o presidente do CRA de Minas Gerais, a importância da conscientização e inscrição dos administradores em seu respectivo Conselho para uma valorização maior da profissão.

Contudo, o desempenho eficaz das atividades está vinculado ao sucesso ou insucesso desses profissionais em seu ambiente de trabalho, que a partir dos estudos de Morin (2001) está relacionado ao sentido que os mesmos atribuem as suas funções, e por sua vez é definido como um conjunto de características sociais, pessoais e profissionais inter-relacionadas.

ADMINISTRAÇÃO E O SENTIDO DO TRABALHO

Para entender o sentido do trabalho, inicialmente, é necessário estabelecer a sua definição. Iamamoto (2001) destaca que “o trabalho é uma atividade fundamental do homem, pois mediatiza a satisfação de suas necessidades diante da natureza e de outros homens.”

É através do trabalho que o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se (PICCININI *et al.*, 2004). O trabalho torna-se uma das categorias capazes de distinguir o ser humano dos animais, pois o homem, além de ser capaz de realizá-lo, teria a possibilidade de interrompê-lo no momento em que decidisse, mesmo que contrariasse suas necessidades, pois o “trabalhar” não estaria vinculado aos seus instintos, mas à sua liberdade de ação (OLIVEIRA, 2004, p.25).

“O significado ativo e desejado para realização de objetivos; onde até mesmo o objetivo realizado, passa a ser chamado trabalho. Trabalho é o esforço e também seu resultado” (ALBORNOZ, 1994, p.12).

Borges e Tamayo (2000) abordam o significado do trabalho como uma cognição subjetiva e social. Varia individualmente, à medida que deriva do processo de atribuir significados e, simultaneamente, apresenta aspectos socialmente compartilhados, associados às condições históricas da sociedade. É, portanto, constructo sempre inacabado.

No contexto de trabalho, agregar valor às atividades desenvolvidas, requer o desenvolvimento da identidade profissional. O sentido e valor dado no exercício da atividade profissional, contribui na construção dessa identidade. Oliveira (2004) destaca que o sentido atribuído pelos indivíduos ao trabalho é composto pela utilidade para a organização e para a sociedade, relacionado com a ideia de finalidade, objetivo para realização do trabalho.

Assimilando a Oliveira, Dutra (2010, p.424) ratifica que:

[...] os significados daquilo que fazemos no trabalho são construídos a partir de muitos saberes e transitam por diversos sentidos, das pessoas e dos grupos [...], podendo ajudar o fortalecimento imaginativo, e valorizar a entrega da competência do trabalhador numa ação, resgatando o valor do trabalho.

Betioli (2006, p.4-15), alega que “preocupar-se com o trabalho como uma função meramente remuneradora, é contribuir para que perca seu sentido, portanto, reduza suas possibilidades de motivação.” Ainda ressalta que “na realização de sua tarefa, o homem deve ser o produtor de uma obra [...]”.

O tema trabalho, em sua origem, é sinônimo de dor, tortura, suor do rosto, fadiga. Em decorrência disso, a palavra trabalho carregou por muito tempo, e ainda hoje, a conotação de sofrimento (ALBORNOZ, 1994, p.12). Cortella (2014, p.17) destaca que “a ideia de trabalho como castigo precisa ser substituído pelo conceito de realizar uma obra.”

No contexto da administração, Peter Drucker (1998) concentra-se no administrador enquanto pessoa, no que fazem e como realizam. Assim, procura sempre promover a integração entre pessoas e as respectivas tarefas. Visto isso, o bom desempenho de tais atividades requerem a satisfação do profissional no âmbito do trabalho.

Conforme Oliveira (2004), “quando o trabalho é entendido apenas como um meio de subsistência e de aquisição de bens de consumo, sem significado, sem interesse, que se torna sacrifício de tempo e não oferece possibilidades de auto realização fica restrito à ideia de emprego, onde o esforço físico e mental do indivíduo é compensado economicamente”.

O sentido do trabalho estabelece um vínculo importante para o desenvolvimento profissional, tendo significados que se relacionam com o atendimento às necessidades de cada indivíduo. Pode-se dizer que o trabalho precisa permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado identificável, requerer uma variedade de tarefas que exijam uma série de competências; por fim, ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja no ambiente organizacional, seja social (LUCHESE; MORELLO; MULLER, 2010)

Oliveira (2004) ainda menciona que em sentido negativo, o trabalho passa a ser tido como uma atividade heterônoma submetida à racionalização burocrática, à rotinização e à monotonia, onde a auto realização e a autonomia apenas são possíveis fora de sua esfera, por meio da realização de atividades livres, ou seja, atividades sem as pressões de obrigação e de subsistência.

Em pensamento uniforme aos anteriores, Morin (2001) ressalta que a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e

de se ajustar. Ainda ressalta que o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para torná-lo absurdo.

De acordo com pesquisas do grupo MOW (Meaning of Work, 1987), o sentido do trabalho é definido por meio das dimensões de utilidade da tarefa, de auto realização, de satisfação, pelo sentimento de desenvolvimento, pela evolução pessoal e profissional e assim como pela liberdade e autonomia ao realizar a tarefa. Um trabalho que tem sentido permite encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis (MORIN, 2001).

Sendo assim, o sentido que o profissional dá a seu trabalho associa-se a liberdade recebida em exercer tal papel. Logo, Vergara (2003) destaca que quando o indivíduo encontra significado no trabalho, ele fica motivado para crescer com a organização.

Em seu estudo, Hackman e Oldham (1976) afirmam que o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento de seu desempenho no trabalho, são as três características que contribuem para dar sentido ao mesmo. Essas três vertentes estabelecem a variedade nas tarefas, a identidade do trabalho, na qual a atividade terá início, meio e fim com resultados identificáveis e terá também um impacto significativo em diversos aspectos da vida do indivíduo.

METODOLOGIA

O presente trabalho desenvolve-se sob uma perspectiva qualitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) não se preocupa com representações de ordem numérica, mas com o aprofundamento da compreensão e entendimento de um determinado grupo social. Os pesquisadores buscam explicar o porquê das coisas, não quantificando valores, pois seus dados são não-métricos.

Em relação aos procedimentos utilizados, este artigo caracteriza-se pela abordagem de pesquisa de campo, pois uma de suas características é a investigação, onde se realiza a coleta de dados junto a pessoas (FONSECA, 2002). Também classifica-se como estudo de caso, que ainda conforme o autor, pode ser caracterizado como um estudo de uma unidade social, visando conhecer de forma profunda o como e o porquê de uma determinada situação acontecer. O pesquisador não pretende intervir, mas revelar o objeto estudado como ele o identificou.

Utilizou-se como instrumento de coleta a técnica da entrevista, que segundo Minayo (2004) permite a coleta de informações objetivas, captando a subjetividade embutida em valores, atitudes e opiniões. A entrevista semiestruturada autoriza ao pesquisador maior flexibilidade, pois é aberta a intervenções (BLEGER, 1993) e interações do pesquisador com o entrevistado. Ainda sobre este meio, Fraser e Gondim (2004) justificam o uso desta abordagem para “compreender uma realidade particular”.

A escolha de uma IES para este trabalho é apoiado em Mainardes *et. al* (2011) quando, ao afirmarem que o aumento da demanda de estudantes fez aumentar a concorrência entre as IES, aconteceu uma “abertura de mercado” para a oferta de ensino, o que força a profissionalização das gestões da mesma. Assim, torna-se relevante observar como se dá a valorização do profissional de administração e seus conhecimentos acerca do sentido do trabalho em uma IES.

Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo, inicialmente não foi limitado a quantidade de entrevistados. Fraser e Gondim (2004) explicam que o critério fundamental que deve ser considerado não é numérico, pois não quantificam-se opiniões, e sim explorar e entender a diversidade de pontos de vista a cerca de um determinado assunto, em um determinado contexto. Desse modo, as entrevistas foram feitas até a saturação dos temas, onde não se pode mais obter ganhos qualitativos para a compreensão dos mesmos.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado baseado a partir de Oliveira (2004) e Oliveira e Fiuza (2011). No quadro 1, especifica-se as perguntas frente aos objetivos específicos:

Quadro 1 – Roteiro de entrevista x Objetivos específicos

Perguntas	Objetivos Específicos
Descreva seu trabalho atual destacando: a. Divisão, conteúdo das tarefas e importância; b. Responsabilidades e conhecimentos necessários; c. Trabalho em grupo, individual, hierarquia e controles;	i) identificar as principais características de trabalho dos gestores de uma IES
a. O que é um trabalho que faz sentido? b. Você já fez/faz um trabalho com sentido?	ii) verificar qual o sentido que os gestores atribuem

c. O que é um trabalho sem sentido? d. Você já fez um trabalho sem sentido? e. O que contribui para o sentido do trabalho?	para o desenvolvimento dos seus trabalhos;
a. Você considera que um bacharel em administração teria mais facilidade em alguns aspectos nessa área de atuação? Justifique sua resposta. OU, Você já teve alguma dificuldade em exercer seu cargo de gestão por não ser formado na área? Porque? (para gestores não-bacharéis em Administração) b. Você já precisou consultar/estudar/aprofundar algum aspecto teórico de administração para desenvolver alguma tarefa? Se sim, qual? c. Você considera importante o conhecimento em administração para o cargo que ocupa? Justifique sua resposta.	iii) identificar quais dificuldades encontradas pelo gestor não bacharel em administração.

Fonte: Os autores

A seleção dos entrevistados foi realizada seguindo o critério da acessibilidade dos mesmos, sendo feita previamente um levantamento de quais cargos de gestão existem na IES para serem abordados. Por se tratar de uma pesquisa de análise de conteúdo e destacando a precisão em explorar as informações, o universo da pesquisa foi estabelecido com 14 dos 25 membros que ocupam cargos de gestão na instituição, posto que com esses, o nível de saturação foi alcançado. Assim, para o desenvolvimento das discussões, 14 gestores, incluindo Reitor, Vice-Reitor e Chefe de Gabinete foram abordadas.

Quadro 2 – Perfil acadêmico e profissional dos entrevistados

Entrevistado	Gênero*	Idade	Formação Acadêmica	Profissão de origem	Cargo na IES
E-01	M	Acima dos 40	Agronomia	Engenheiro Agrônomo	Coord. Gestão Acadêmica
E-02	M	26-40 anos	Administração	Administrador	Coord. Curso de Administração
E-03	M	Acima dos 40	Ciências da Computação	Gestor Financeiro	Coord. Financeiro
E-04	M	26-40 anos	Mecatrônica Industrial	Professor	Coord. EAD
E-05	M	26-40 anos	Direito	Professor	Vice-Reitor
E-06	M	Acima dos 40	Ciências Contábeis	Contador	Chefe de Gabinete
E-07	M	Acima dos 40	Administração	Professor	Reitor
E-08	M	Acima dos 40	Direito	Professor	Gestor de Bolsas
E-09	M	Acima dos 40	Administração	Administrador	Gestor de RH
E-10	M	26-40 anos	Administração	Analista Técnico	Gestor do NAARTE
E-11	M	26-40 anos	Administração	Administrador	Coordenador Administrativo
E-12	M	Acima dos 40	Administração	Administrador	Gestor de Material e Patrimônio
E-13	M	Acima dos 40	Ciências Contábeis	Contador	Gestor Contábil
E-14	F	Acima dos 40	Educação	Professora	Ouvidoria

*M = masculino - F = feminino

Fonte: Os Autores.

Após a fase de entrevistas, os dados coletados foram analisados e comparados, sendo categorizados de acordo com os objetivos estabelecidos para extrair as informações necessárias para discussão. Segundo Roesch (2006) essa técnica de análise de conteúdo permite que o texto seja analisado para extrair-se indicadores que permitam realizar inferências. Suas etapas envolvem a definição das unidades de análise (no caso, os 14 gestores da IES), a definição das categorias de classificação do roteiro de entrevista, corroborando com os objetivos propostos (3 blocos de arguições envolvendo os objetivos, respectivamente: características de trabalho dos gestores, o sentido atribuído ao trabalho e dificuldades de gestores não-administradores), e finalmente a apresentação dos dados de forma dinâmica, através dos relatos dos entrevistados, analisando-os à luz do referencial teórico.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aqui são apresentados os resultados e discussões identificadas nas entrevistas com os gestores da IES no que remete as suas características e sua composição, suas visões sobre o sentido do trabalho e como eles observam a administração no desempenho de suas funções, identificando pontos-chaves e pontos em comum no discurso dos entrevistados.

CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES

Os resultados obtidos nas respostas dos entrevistados, entram em conformidade ao objetivo específico I “identificar as principais características dos gestores em sua área de atuação”, onde foram extraídas informações que vão de encontro as características de cada um, conforme seu cargo e função.

A partir desta síntese e análise, nota-se que os entrevistados possuem peculiaridades diferentes em suas funções. Embora ambos assumam um cargo de gestão, suas tarefas estão divididas de acordo com sua respectiva área. Posto isso, inicialmente os entrevistados foram questionados a respeito da divisão, o conteúdo das atividades e importância do seu atual cargo na instituição.

[...] a minha função é uma função estratégica política de norteamento da IES, de estímulo aos meus colaboradores, todos [...] então, o meu papel não é operacional, de execução de tarefas, mas, aquele que planeja, aquele que organiza, aquele que lidera, e aquele que controla todas as ações de todos os níveis para que possa, nesse monitoramento ter a visão de tudo que está acontecendo dentro da instituição [...] (E-07)

[...] eu trabalho como gestor de uma área que tem três núcleos: controle de material, compra de materiais e controle patrimonial, quer dizer, isso é uma divisão, não que isso represente uma divisão de setor [...] eu tenho uma divisão só por área [...] o conteúdo das tarefas no sentido aqui, destacando a importância [...] todo o trabalho é importante para o ser humano, é importante para a instituição, é importante para a gestão, para a melhoria [...] que isso venha agregar o crescimento da equipe e o crescimento da instituição [...] (E-12).

A divisão aqui ela é bem clara por ser um financeiro, então nós temos os setores, as células do financeiro, [...] eu fiquei com a gestão de células [...] o conteúdo das tarefas, se eu fosse analisar de um modo descritivo a gente ia levar muito tempo, mas de modo sintético assim [...] a gente tem contas a pagar, a tesouraria, aqui [...] a sala de negociação com gestão, aqui ao lado a sala de gestão [...] com a parte das contas a receber, e [...] o atendimento financeiro (E-08).

Em seguida, os gestores descreveram suas responsabilidades e os conhecimentos necessários para a ocupação do cargo. Ressaltaram também a importância em adquirir uma visão holística, na qual requer um conhecimento do todo da organização.

Os princípios de administração: da decisão, da responsabilidade, da delegação. Responsabilidade não se delega. Então você, quando as coisas realmente acontecem dentro da visão legal das organizações, a figura máxima é quem responde, é o responsável [...] (E-07).

Eu não sou administrador de formação, mas a gente tem que saber administrar, administração é uma arte, então as responsabilidades são muito grandes, por que toda a vida da instituição passa por nossas mãos [...]. São pessoas, acho que a responsabilidade triplica ou quadruplica. [...] então isso exige de quem está nessa situação ou nessa posição de comando em uma empresa, muita prudência, muita responsabilidade, muito senso de humanismo [...] (E-05).

Para trabalhar aqui temos que ter uma visão bastante holística, a pessoa tem que ter um conhecimento profundo da área administrativa, precisa conhecer a instituição a fundo, conhecer seus colaboradores, conhecer os processos envolvidos, afim de que você possa procurar esses setores com maior facilidade para desenvolver uma tarefa necessária [...] (E-01).

E por fim, os entrevistados destacaram suas atividades em torno do trabalho em grupo, individual, a hierarquia e os controles, conforme seus respectivos cargos atuais. Nessa lógica, apontam-se a importância e

efetividade do trabalho em equipe, colaborativo e cooperativo (E-04, E-05, E-07, E-10 e E-11), as habilidades peculiares de cada indivíduo, o respeito à hierarquia, mas com nivelamento informal (E-02, E-06, E-09, E-10 e E-14) e o acompanhamento de processos.

Hoje, com esse trabalho que eu exerço [...] eu não teria sucesso se eu não eu não tivesse um bom grupo [...] então, o trabalho em grupo hoje é tudo. Você não consegue chegar a um resultado satisfatório se você não tiver uma boa equipe e eu prezo muito por isso. A hierarquia existe de um ponto de vista formal, mas quando a gente vai para o dia a dia, a gente precisa trabalhar um pouco dessa informalidade. [...] lógico que a hierarquia deve existir para poder ter o comando, para poder ter uma liderança e todos consigam chegar a esse objetivo que é a formação [...] e o controle é analisar realmente, se o professor está atendendo à expectativa do curso, do aluno, se ele realmente está fazendo com que aquele aluno aprenda [...] (E-02).

A função em que eu me encontro [...] não há o que se falar em trabalho individual, todo trabalho é em equipe, e uma coisa que eu percebo é que quem não tem capacidade de trabalhar em equipe, não é um bom gestor, não é um bom colaborador, não é um bom funcionário, não é um bom professor, o meu trabalho não está dissociado do trabalho dos outros [...] (E-05).

“[...] eu acho que o trabalho em grupo é fundamental, e tem que ser cada vez mais, podemos dizer assim, melhorado e enaltecido. Já o individual, ele é bom para ser eficaz, aí você tem que separar, o trabalho em grupo do individual [...] a hierarquia é fundamental, não vejo mundo sem essa hierarquia não, agora entenda, hierarquia no sentido de ter competência, se acontecer alguma coisa, não é que eu seja responsável [...] isso eu enxergo hoje em dia naturalmente, repito, não quer dizer que você vai subir à cabeça, mandar nos outros, não, mas tem que ter uma hierarquia própria, com comando [...] (E-11).

Uma vez destacadas as divisões e conteúdo de seus cargos, ressaltando responsabilidades e os conhecimentos necessários, além de dissertarem sobre seus trabalhos e a relação com os demais, notam-se aspectos que culminam com o objetivo específico I, não restando dúvidas de qual o papel de cada gestor na instituição.

O SENTIDO DO TRABALHO

Conforme análise e tabulação de dados, as respostas dos entrevistados referentes ao sentido do trabalho foram de encontro ao objetivo específico II “verificar qual o sentido que os gestores atribuem para o desenvolvimento do trabalho de gestão”, na qual pesquisadores do grupo MOW (1987), dividem o sentido do trabalho nas dimensões de utilidade da tarefa, de auto realização, de satisfação, pelo sentimento de desenvolvimento, pela evolução pessoal e profissional e assim como pela liberdade e autonomia ao realizar a tarefa.

Assimilando ao pensamento dos autores Luchese, Morello e Muller (2010), os gestores E-01 e E-10 interligam o trabalho com sentido ao trabalho que tem começo, meio e fim, proporcionando um resultado ao final da tarefa.

Outra parte dos entrevistados atestam que o trabalho com sentido agrega valores à sociedade ou à instituição em que estão inseridos. Assim, Oliveira (2004), Luchese, Morello e Muller (2010) vão dizer que as tarefas que possuem um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, é composto a partir da utilidade para a organização e para a sociedade.

[...] O trabalho deve ser um ambiente de tranquilidade, de serenidade e de paz. O trabalho que faz sentido é aquele que agrega valor para as instituições e para a sociedade, não somente um trabalho no sentido da relação de emprego, de ganhar, não. É importante quando você se sente feliz pela contribuição que o seu trabalho está dando ao desenvolvimento econômico, social e político, e sobretudo à humanidade como um todo (E-07).

É um trabalho que a pessoa faz com afinco, com a certeza de que faz o que gosta e acima de tudo com a certeza de que faz o melhor que pode dentro da melhor técnica e mais que tudo dentro da condição mais humana possível, sempre com a percepção muito do outro, com grau de empatia alto, e sempre com aquela percepção de que a gente pode fazer algo mais pelo próximo e pela instituição para qual se trabalha (E-08).

Além de agregar valores à sociedade e à instituição, os entrevistados E-02, E-03 e E-12, complementam em comum ideia que também se faz necessário que o trabalho agregue valores pessoais e profissionais, trazendo a satisfação e a realização do indivíduo. O entrevistado E-03 sintetiza bem afirmando que o trabalho que faz sentido “é aquele que agrega valores não só a instituição como a quem está executando o trabalho, aquele que a pessoa que executa sente-se satisfeito no que faz, além de agregar os valores da instituição como um todo”.

Ainda em relação ao objetivo específico II, os gestores foram indagados a respeito do trabalho sem sentido. O gestor E-03, destacou que o trabalho sem sentido parte de três fatores, e um deles é quando você está trabalhando em uma organização ou em uma empresa aonde o clima organizacional não é legal. O gestor E-06, também ratifica essa ideia:

[...] se você tiver fazendo algo que não te traga satisfação ou pessoal, profissional, que não te traga prazer, um ambiente de trabalho que não seja um ambiente sadio com as pessoas, gostem de fazer aquilo que elas fazem, não é um ambiente que faça sentido. Você tá ali por uma obrigação e não por uma satisfação (E-06).

Em contraponto, Oliveira (2004) corrobora sua ideia aos gestores E-09, E-11 e E-14, quando destaca que o trabalho deixa de ter um sentido significativo, quando passa a ser tido como obrigação ou quando está vinculado apenas ao intuito de remuneração.

Pra mim o trabalho sem sentido é aquele que você faz única e simplesmente pela questão da troca financeira. [...] você trabalhar somente pelo dinheiro [...] não tem cabimento, você não ter amor por aquilo que você faz. Acho que a dedicação fica aquém, fica uma troca pura e simples por trocar. Então você não tem aquela sensação de realização de fazer a diferença [...] (E-09).

Um trabalho sem sentido é aquele que você não suporta, não tem aptidão, não tem habilidades, não tem competências, que está ali simplesmente por causa de ganhar dinheiro, evidentemente dinheiro é bom, [...] mas vale muito a pena você ter paz de espírito, no sentido de estar fazendo um trabalho bacana, ser reconhecido por isso, ter as habilidades, você nasceu para aquele trabalho, isso é o que importa para mim (E-11).

Aqueles que não te acrescentam em nada na tua vida, na tua formação. Aqueles que te causam desprazer. Aqueles que você vai obrigado para trabalhar. Aqueles que você acha que não pode contribuir. Para outro e para você, acho que esses trabalhos não fazem sentido não (E-14).

Outros fatores também implicam no desenvolvimento de um trabalho sem sentido. Com base nas três vertentes propostas nos estudos de Hackman e Oldham (1976), o sentimento de responsabilidade estabelece uma relação aos resultados obtidos e designa a identidade do trabalho. Em vista disso, o gestor E-01, alega que um “trabalho sem sentido seria aquele que não leva a nada, que você não compreenda o que se faz como se faz e o que vai alcançar”.

Um trabalho sem sentido tem pelo menos três fatores de devem ser levados em consideração: Primeiro é você está fazendo uma coisa que não quer fazer; segundo é você está trabalhando em uma organização ou em uma empresa aonde o clima organizacional não é legal; Terceiro é você está trabalhando sob pressão, seja ela diretiva, seja ela do trabalho em si, seja ela de estresse, isso é trabalho sem sentido, o que não agrega valores a instituição e nem a você (E-03).

Se você tiver fazendo algo que não te traga satisfação ou pessoal, profissional, que não te traga prazer, um ambiente de trabalho que não seja um ambiente sadio com as pessoas, gostem de fazer aquilo que elas fazem, não é um ambiente que faça sentido. Você tá ali por uma obrigação e não por uma satisfação (E-06).

Ao estabelecer o objetivo II, foi designado que se faz necessário destacar os fatores contribuintes para o desenvolvimento de atividades que façam sentido. Posto isso, oito dos catorze gestores entrevistados ressaltam que os fatores contribuintes partem das premissas de agregar valores aos envolvidos e da satisfação em exercer suas funções.

Para os entrevistados E-04, E-13, E-10, E-01, a motivação, um clima agradável e o reconhecimento ao alcançar determinados objetivos auxiliam para que o trabalho seja feito com maior dedicação. E-05 e E-11

acrescentam também que a maturidade e consciência de si revelam aspectos que fazem todo o trabalho ter sentido. Assim, E-08 afirma que “embora pareça clichê, Deus é o maior contribuinte para a execução de qualquer coisa”.

Uma vez que o objetivo específico II tenha sido amplamente explanado, no que tange ao sentido do trabalho, evidenciando características marcantes tais como os resultados satisfatórios, o bem-estar individual e coletivo, o crescimento baseado em valores e repulsando a mera troca financeira, resta identificar como os entrevistados analisam o cargo de gestão em contraste a figura do administrador.

A VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

As entrevistas revelaram conteúdos que vão de encontro com o objetivo específico III “identificar quais as dificuldades o gestor não bacharel em administração são mais pertinentes”, apesar de boa parte dos entrevistados afirmarem ser bacharéis em administração. Alguns gestores reconheceram que o fato de não serem formados em administração traz consequências na atuação do cargo de gestão, mas puderam suprir essa demanda com cursos externos e cursos de pós-graduação voltados para a área.

Mesmo que a minha formação seja em ciências da computação, eu supri essa deficiência fazendo cursos de pós-graduação. Mas eu gosto sempre de falar que não é teoria que vai fazer você saber tudo, e sim a prática. E quando eu fui fazer esses cursos, eu estava executando no Banco do Brasil gestão e auditoria e eu fui treinado por cursos que melhorassem a minha atuação, seja no que eu estivesse trabalhando. Ou seja, a deficiência que eu tivesse para trabalhar naquele setor era suprida através de cursos e treinamentos para sempre buscar melhoria, e é exatamente isso que cada empresa deveriam fazer (E-03).

A minha área de formação, eu sou formado em Ciências Contábeis, [...], mas sempre tive uma afinidade muito grande na área administrativa por vocação. Então eu procurei fazer os cursos de marketing e depois de gestão empresarial ao longo da minha carreira (E-06).

Eu tive dificuldades, e essas dificuldades foram sendo vencidas à medida em que a instituição foi investindo na minha formação. Então foram cursos de gestão financeira, curso sobre negociação, curso com investimento alto, com profissional de Harvard, [...] assim as informações elas acabaram vindo e acabaram fechando essas lacunas, quase todas (E-08).

Outros gestores entrevistados ressaltaram que, mesmo com uma possível dificuldade inicial, os mesmos atribuem as vivências e as suas experiências em outros momentos para neutralizar essas dificuldades. Há, ainda, aqueles que afirmaram não ter dificuldades dado o próprio escopo do trabalho, onde segundo E-14 “não há necessidade [importância], aqui é tudo muito organizado”.

Até o momento eu não senti dificuldade pelo fato de que eu tenho curiosidade na espécie de autonomia intelectual para buscar algumas ações. Então existem ações chaves que necessitam do conhecimento administração. Como eu também tenho uma empresa, então, talvez a empresa foi um pontapé inicial pra acontecer determinadas falhas, eu buscar algumas ações vinculadas a processos, pra quando eu chegar [...] e realizar a gestão dentro da instituição, não executar essas mesmas falhas (E-04).

A minha formação acadêmica ela me ajuda um pouquinho. [...] A filosofia ajuda a gente a estar em qualquer área, quer a área propriamente filosófica, quer a área educacional e quer a área de gestão também [...]. E depois o Direito, nos ajuda a entender um pouquinho os mecanismos, e diversos mecanismos também empresariais. [...], não é que eu tenha tanta dificuldade não, [...] além disso, eu venho trabalhando em gestão há alguns anos da minha vida. Eu já fui reitor de seminário, já tive que administrar um seminário inclusive em respeito às finanças, a economia, já fui pároco, então tive que administrar uma paróquia, e sou esposo hoje, [...] a gente tem que administrar, a arte da administração é claro ela é muito bem, muito melhor realizada se a gente tem uma formação específica, mas a vida ajuda também a administrar (E-05).

Outro aspecto que contribui para o alcance do objetivo III é o fato de todos os entrevistados relatarem a grande necessidade de continuar e aprofundar os estudos em administração, sendo eles bacharéis ou não, explorando novamente os livros ou buscando novos conhecimentos antes não vistos.

Mas é claro! Os teóricos da administração como vocês trabalham [...], nós trabalhamos no direito os nossos, não é que eu tenha tido, mas se é que eu pude consultar alguém com experiência teórica e prática, evidentemente o professor permanentemente está sendo consultado: "Professor e aí? Tal situação, como é que a gente vai resolver?". Eu tenho no [reitor] um administrador, um grande apoio, um grande auxílio, para o desenvolvimento das minhas atividades dentro da empresa" (E-05).

Eu sou um estudioso inveterado. Tudo que eu faço é na base da pesquisa, da leitura, da investigação... é claro que o portfólio de saber que eu tenho me ajuda profundamente, inclusive a identificar, a me atualizar a determinadas coisas. Então o grande problema nosso como administrador é porque os desafios são amplos, [...] não existem formas feitas para você solucionar problemas em administração e negócios. O que existe são cabeças preparadas, para saber pensar diante das situações e dos problemas, e a partir daí estabelecer soluções (E-07).

Em suma, o objetivo específico III é alcançado, em outras palavras, a medida em que os entrevistados assumem o retorno às teorias administrativas, relatam dificuldades e admitem que ser bacharel em administração "facilita muito por que a preparação técnica ela abrange todo esse tipo de gestão" (E-01)

CONCLUSÃO

O presente artigo abordou de maneira teórica duas vertentes imprescindíveis para a formação do administrador: o segmento do sentido do trabalho e a valorização do profissional de administração em sua atuação em cargos de gestão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas com gestores de uma Instituição de Ensino Superior (IES) com o objetivo de discutir como acontece o sentido do trabalho e a valorização do administrador nesta Instituição, tomando desses passos para alcançá-lo: identificar as características de trabalho daquele gestor, verificar qual o sentido que eles atribuem para seu desenvolvimento e identificar quais as dificuldades encontradas pelo gestor não-administrador de formação.

Foram entrevistados 14 gestores da IES, onde estes responderam questões associadas as suas funções administrativas, correlacionando seu trabalho com o dos seus colegas, além de identificar suas características tais como sua importância no contexto da IES, conhecimento do cargo, ter visão holística, trabalho em equipe e respeito a hierarquia com informal nivelamento. Foram arguidos também sobre a forma e o sentido do trabalho, extraindo deles o que pensam a respeito deste assunto e traçando um paralelo com os pontos teóricos aqui levantados, destacando a auto realização, satisfação, evolução pessoal e profissional, sentimento de responsabilidade e bem-estar individual e coletivo. Por fim, encerrando o ciclo de entrevistas, foi constatado através do último objetivo específico a dificuldade e as benesses de se obter uma formação acadêmica na área da administração, sendo explanada as situações as quais os gestores convivem, tais como a necessidade de cursos externos e de pós-graduação, as vivências administrativas para anular as dificuldades, e a imprescindível necessidade de aprofundar os estudos em administração, e relacionando-as com as questões administrativas.

Pelas características qualitativas, em termos metodológicos foi sentida a necessidade de explorar bem as respostas dos participantes, na medida em que aconteciam as saturações das respostas e tendo em vista que foram longas entrevistas. Apesar do escopo determinado no roteiro da entrevista, muitos entrevistados abordaram muitos outros aspectos irrelevantes para os fins deste artigo, sendo necessária uma cautelosa análise das informações cedidas.

Por fim, este trabalho auxilia a entender como é vista a profissão do administrador, que é regulamentada há mais de 50 anos no Brasil, além de explicar e conhecer como as pessoas ocupantes de cargos de gestão na referida IES enxergam o sentido do trabalho. Lança-se uma noção de posicionamento da figura do administrador neste cenário, instigando sua exploração em outros ambientes, possibilitando a investigação de suas características, conhecimentos, e permitindo traçar paralelos com este estudo.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BETIOL, Maria Irene S. Fatores análise exploratória sobre "Os sentidos do trabalho" em duas visões: Região metropolitana de São Paulo e Região Parisiense. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, set.2006.

- BLEGER, José. **Temas de psicologia: entrevistas e grupos**. Trad. R. M. M. Moraes. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- BORGES, Lívia; TAMAYO, Álvaro. **A estrutura cognitiva do significado do trabalho**. 24o Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). Florianópolis: Autor, 2000.
- COIMBRA, Clarissa. **O sistema CFA/CRAs no contexto da administração no Brasil**. São Paulo: Edições de Arte, 2010.
- CORTELLA, Mário. **Qual é a tua obra?** 23.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- DAFT, Richard. **Administração**. 2ª ed. / Richard L. Daft; tradução: Harue Ohara Avritcher. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração** / Peter Drucker; tradução: Carlos Malferrari. – São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- _____. **Os novos desafios dos executivos** / Peter Drucker; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DUTRA, Myriam Cadorim. Será que produzir sentido é (só) decodificar? In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FARIA, José Carlos. **Administração: Teorias & Aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.
- _____. **Administração: Introdução ao Estudo**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FOLLET, Mary Parker. Profeta do gerenciamento. **Coletânea de trabalhos compilados para a Harvard Business School Press**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FONSECA, João. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GERHARDT, Tatiana, SILVEIRA, Denise. **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GULLO, José. **Administração: Para quem estuda, ensina e pratica**. São Paulo: Bom Dia, 2016.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.
- IAMAMOTO, Marilda Vilela. **Trabalho e indivíduo social no processo capitalista de produção**. Trabalho e indivíduo social: um estudo sobre a condição operária na agroindústria canavieira paulista. São Paulo, Cortez, 2001.
- KATZ, R. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review, Boston, jan./feb. 1955.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LUCHESI, Gabriela Terezinha; MORELLO, Luiz Fernando; MULLER, Vanessa. Os sentidos do trabalho: Um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. **Unoesc & Ciência – ACSA**, Joaçaba, v.1, n. 1, p. 79 – 88, jan/jun.2010.

MAINARDES, Emerson; MIRANDA, Cristina; CORREIA, Carlos Henrique. **A gestão estratégica de Instituições de ensino superior**: um estudo multicaso. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol. 9, Nº 1, jan/jun 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MORAES, Anna Maris. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORIN, Estelle. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 41, p. 8-19, Jul./Set 2001.

MOW International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

OLIVEIRA, Sidinei. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados à Uniodonto**, Universidade federal do Rio Grande do Sul, 2004.

OLIVEIRA, Tiago Mendes; FIUZA, Pedro Rocha. A Profissão de Administrador (Entrevista), **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, Centro de Ensino Superior de São Gotardo, Número III, ISSN 2237-1664, Páginas 94-104, jan-jun 2011.

PICCININI, Valmiria *et alii.*. **Buscando o sentido no trabalho**. Relatório de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS/ CNPq. 2004.

STONER, James; FREEMAN, Edward; 1935. **Administração**. 5ª ed. / James Stoner; Edward Freeman; tradução: Alves Calado. – Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração** / Gustavo Fontinelli Rossés. – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.