

# Limites e Perspectivas da Formação Superior em Administração no Brasil: Contribuições da Administração Política e da Teoria da Autodeterminação para uma Formação Crítica e Empreendedora

Danillo T. Sancho-Silva<sup>1</sup> , Elizabeth Matos Ribeiro<sup>1</sup> , Elinaldo Leal Santos<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal da Bahia – Brasil. <sup>2</sup> Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - Brasil.

\*Autor de correspondência: [ematosribeiro@gmail.com](mailto:ematosribeiro@gmail.com)

## RESUMO

Este estudo analisa as contribuições das bases onto-epistemológicas e teórico-metodológicas da Administração Política para discutir as limitações, desafios e perspectivas da formação de administradores no Brasil. Adotando uma abordagem crítica, o artigo se contrapõe às perspectivas tradicionais positivistas e funcionalistas ancoradas nos paradigmas da Administração Científica, Clássica e Estudos Organizacionais que privilegiam concepções técnico-instrumentais. Estas abordagens relegam o pensamento administrativo a uma função protocolar, sem autonomia filosófica e teórica reproduzindo o pensamento da economia neoclássica. Em contrapartida, a Administração Política propõe deslocar o foco da visão micro organizacional para considerar a gestão como objeto das práticas sociais revelando o papel dos administradores nas relações sociais. O ensaio discute como objeto empírico como os programas de formação acadêmica em administração permanecem pautados em uma visão tecnicista que não dota os administradores das competências necessárias para interpretar os fenômenos administrativos como manifestações sociais dotadas de subjetividades e intersubjetividades no contexto organizacional. O estudo enfatiza como inovação as possibilidades de contribuições da Teoria da Autodeterminação para explicar as motivações humanas nas práticas administrativas/gestoriais, reforçando a necessidade de reorientação dos paradigmas curriculares atuais da formação em Administração de modo a valorizar perspectivas críticas e interdisciplinares para preparar administradores capazes de transformar a realidade organizacional.

## ABSTRACT

This study examines the contributions of the onto-epistemological and theoretical-methodological foundations of Political Administration to explore the limitations, challenges, and prospects of administrator training in Brazil. Adopting a critical approach, the article challenges traditional positivist and functionalist perspectives anchored in the paradigms of Scientific and Classical Administration, as well as Organizational Studies, which prioritize technical-instrumental conceptions. These approaches confine administrative thought to a procedural function, devoid of philosophical and theoretical autonomy, thereby reproducing the logic of neoclassical economics. In contrast, Political Administration shifts the focus from a micro-organizational perspective to understanding management as an integral part of social practices, highlighting the role of administrators in shaping social relations. The essay empirically examines how academic training programs in administration remain entrenched in a technicist vision, failing to equip administrators with the necessary competencies to interpret administrative phenomena as social manifestations imbued with subjectivities and intersubjectivities within organizational contexts. As an innovative contribution, the study underscores the potential of Self-Determination Theory to explain human motivations in administrative and managerial practices, reinforcing the need to reorient current curricular paradigms in administrative education. It advocates for the integration of critical and interdisciplinary perspectives to prepare administrators capable of transforming organizational realities.

## PALAVRAS-CHAVE:

Onto-Epistemologia e  
Ciência da  
Administração  
Administração Política  
Teoria da  
Autodeterminação  
Formação de  
Administradores

## KEYWORDS:

Onto-Epistemology and  
Administration Science  
Political Administration  
Self-Determination Theory  
Administrator Training

## **1. Introdução**

Antes de adentrar no conceito e discussão sobre as contribuições onto-epistemológicas e científicas da Administração Política para inovar as bases pedagógicas da formação em administração e práticas de gestão empresarial/empreendedora, é importante indicar a fronteira paradigmática desse novo campo do conhecimento, comparando-o com os estudos tradicionais da Administração Científica, Administração Clássica e Estudos Organizacionais – ancorados nas epistemologias positivistas e funcionalistas. Nesse sentido, é importante considerar as críticas que têm sido feitas por diversos estudos sobre o tema (Ribeiro, 1968; Santos e Ribeiro, 1993; Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009; Azevedo e Grave, 2014; entre outros) ao destacarem que os conhecimentos filosóficos e científicos da Administração não estão devidamente conformados, de forma a garantir que a Administração se consolide como campo do conhecimento das ciências sociais aplicadas e humanas.

Afirmam alguns dos referenciados autores que, mesmo a ciência das organizações ou a sociologia das organizações – como denominou Guerreiro Ramos (1989) – não conseguiu posicionar os 'fatos e atos administrativos' como uma ciência autônoma. Embora seja importante reconhecer as relevantes contribuições que os estudos organizacionais (especialmente os estudos críticos) têm trazido, ao ampliarem e qualificarem as interpretações subjetivas/políticas dos fenômenos da gestão, não conseguiu colocar a Administração como campo próprio do saber. Ao contrário dessa intenção observa-se que esses dois campos complementares acabaram se distanciando, conforme demonstram os debates acalorados e, principalmente, a criação de comunidades científicas distintas – ANPAD, ENEO, SBAP, entre outras, embora tenham em comum o mesmo objeto de conhecimento a gestão e as organizações como objeto empírico/estudo (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009). Ao destacar esses aspectos, pode-se inferir que a maioria dos estudos e, conseqüentemente, as ações educativas em Administração têm preservado os aspectos instrumentais considerando o surgimento da disciplina e formação profissional no início do século XX.

Apesar dos avanços produzidos no âmbito da Administração Pública que emergiam com força a partir da segunda metade do século XIX, observam-se dificuldades no reconhecimento da Administração como fenômeno social próprio das ciências sociais aplicadas e humanas. Esta conclusão encontra amparo nos debates acalorados entre Woodrow Wilson (1887), Frank J. Goodnow (2003 [1900]) e Max Weber (1919) como esforço para delimitar as dicotomias ou complementariedades existentes entre os fenômenos da Administração e da Política (Fillipin, 2018). Complementando esse

debate cabe destacar as contribuições de Guerreiro Ramos (1989), Ribeiro (1968) e Santos e Ribeiro (1993) e Santos (2004), entre outros, ao reconhecerem que Administração e Política são elementos indissociáveis da vida social. Para os citados pensadores, os atos de administrar/gestar e gerenciar implicam, necessariamente, tomada de decisão, implica escolhas entre caminhos possíveis e o reconhecimento das subjetividades e intersubjetividades que são próprios de fenômenos administrativos como expressão de fenômenos sociais.

Ao reconhecer a ciência da Administração Política como uma ciência social aplicada e humana, Santos (2004) reposiciona a disciplina como prática social que reflete a gestão das relações sociais de produção, consumo e distribuição se contrapondo às perspectivas reducionistas dos estudos tradicionais. Sustenta o autor que, ao privilegiar a concepção e práticas gerencialistas, fundamentadas, exclusivamente, nos aspectos instrumentalistas/utilitaristas os estudos administrativos tradicionais enfatizam o desempenho/resultado pautado na eficiência, em detrimento do alcance da finalidade social que deve privilegiar o bem-estar da sociedade/humanidade. Com esse argumento o pensador sustenta que como uma ciência social e humana os estudos da Administração devem priorizar bases filosóficas e científicas que permitam compreender os fenômenos administrativos como fenômenos sociais e não como fenômenos naturais.

A Teoria da Autodeterminação (SDT) contribuiu de forma decisiva para a compreensão dos processos motivacionais, ao demonstrar que a satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento – é fundamental para o desenvolvimento pessoal, o engajamento e o bem-estar. Por meio da distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, a SDT esclarece como ambientes que promovem a autodeterminação facilitam a internalização de valores e a transformação de incentivos externos em comportamentos autorregulados, o que tem implicações práticas significativas em contextos como a educação, a saúde, o esporte e o ambiente organizacional. Essa abordagem não apenas oferece um arcabouço teórico robusto, capaz de orientar intervenções e políticas públicas que estimulem a liberdade de escolha e a criatividade, mas também amplia a compreensão dos mecanismos subjacentes à motivação, contribuindo para a promoção de condições que favoreçam o desenvolvimento integral do indivíduo (RYAN; DECI, 1985; RYAN, 2017).

Ao analisar a evolução e tendências da formação superior em Administração no Brasil, a partir da percepção dos estudantes e de gestores/empreendedores, foi necessário ampliar a perspectiva da teoria da Administração Política (Santos, 2004; e Santos, Ribeiro e Santos T., 2009) com base nas contribuições da Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 1985). O objetivo dessa inovação teórico-metodológica

foi privilegiar a perspectiva da motivação humana como força motriz do conceito de gestar como objeto científico da Administração Política. Pensar a dimensão da gestão a partir das decisões e ações dos administradores e gestores/empreendedores exige analisar os fenômenos administrativos a partir do olhar dos agentes administrativos/sociais que refletem, portanto, as escolhas individuais e coletivos que Santos (2004, p. 48) define como expressão legítima das "demandas coletivas", campo próprio da economia política. Considera-se que a Teoria da Autodeterminação auxilia as reflexões sobre os fenômenos da gestão ao possibilitar realizar análises das motivações que explicam as decisões dos indivíduos (administradores/empreendedores) na condução dos negócios, pois, os processos administrativos ocorrem a partir de ações humanas que se interpolam e interagem e que necessitam de motivação para que escolham exercer suas funções dentro do espaço organizacional e mercadológico. Em síntese, considera-se que esta integração interdisciplinar das abordagens filosóficas e científicas da Administração Política e da Autodeterminação se complementam como base referencial teórica que dará sustentação a esse estudo.

Com base na abreviada contextualização do tema-objeto e das abordagens teóricas que orientaram este estudo, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **quais intencionalidades, concepção, movimento e finalidade configuram o perfil da formação superior em administração no Brasil tomando como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005 e 2021?**

Admite-se como pressuposto central para responder a essa questão que, desde a criação dos primeiros cursos superiores em Administração no Brasil, a formação de administradores e as práticas de negócios têm sido associadas, exclusivamente, aos aspectos gerencialistas limitada, portanto, ao domínio de competências técnico-instrumentais. O que implica afirmar que a concepção defendida pela teoria da Administração Política que sustenta ser a administração um campo de conhecimento próprio das ciências sociais aplicadas e humanas não tem correspondência com a perspectiva instrumental e utilitária que tem inspirado as diretrizes da formação superior em Administração de Empresas no Brasil, desde suas origens.

Ao privilegiar as teorias da Administração Política e da Auto-Determinação, o objetivo geral deste ensaio é **apresentar discussões preliminares sobre as intencionalidades, concepção, movimento e finalidade que configuram o perfil da formação superior em administração no Brasil, tomando como referência temporal-espacial as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005 e 2021, de modo a identificar as permanências e mudanças nos padrões de formação que predominam na atualidade.**

**Precisão conceitual necessária:** Embora este estudo focalize a formação superior

em **Administração de Empresas** (nomenclatura oficial dos cursos de bacharelado no Brasil), reconhecemos que a Administração, enquanto campo do conhecimento, transcende amplamente a gestão empresarial privada. A Administração Política demonstra que o fenômeno administrativo está presente em múltiplas dimensões da vida social – organizações públicas, organizações sociais, movimentos populares, cooperativas, entre outras formas organizacionais (Santos, 2004). Entretanto, optamos por manter o foco nos cursos de Administração de Empresas porque estes representam a expressão hegemônica da formação superior em Administração no Brasil e, por isso mesmo, constituem o *locus* privilegiado onde se reproduz o modelo tecnicista e gerencialista que este estudo busca problematizar. Ao analisarmos criticamente essa formação, almejamos contribuir para sua transformação em direção a uma perspectiva mais ampla, que reconheça o administrador como um cientista social comprometido com o bem-estar coletivo, e não apenas como um executor de técnicas voltadas à eficiência organizacional.

A principal relevância desse estudo refere-se à contribuição para uma compreensão crítica da concepção e institucionalização do ensino superior em Administração de Empresas no Brasil à luz dos construtos da Administração Política e da Autodeterminação. A expectativa é, avançar em explicações preliminares que auxiliem uma compreensão ampliada das limitações, desafios e perspectivas dos desenhos curriculares historicamente constituídos. Com base nos resultados desse estudo filosófico e científicas serão definidas as bases teórico-metodológicas que irão orientar as pesquisas de campo que permitirão apresentar proposições inovadoras que poderão inspirar novas bases para a formação em Administração com ênfase nos conceitos de Administração Política e Administração Profissional. O que significa a possibilidade de propor desenhos educacionais ancorados na integração entre os atos de 'pensar e agir'; isto é, na articulação entre as bases teórico-empíricas de modo a reconhecer que os 'atos de produzir conhecimentos em gestão e atuar profissionalmente e socialmente – que Faria (2022) classifica de 'Ato Epistemológico' – exige dos sujeitos (administradores/gestores) um nível de consciência crítica sobre seu papel social e político.

Outra contribuição relevante desse estudo refere-se ao aprofundamento da discussão conceitual da Administração Política (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T. 2009), associada à Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 1985), de modo a dotar os futuros administradores e gestores de negócios de capacidades para situar suas práticas sociais/administrativas como resultado e resultante de padrões próprios de gestão das relações sociais de produção, consumo e distribuição (Santos, 2004). Ao privilegiar a

motivação humana, esse estudo pretende demonstrar que o ser humano, dotado de cognição e capacidade subjetivas de significar e ressignificar os elementos que o cercam, carrega consigo o poder de transformar suas escolhas e práticas dando-lhes mais utilidade individual e social. Segundo Deci e Ryan (1985), o processo cognitivo permite que novas ideias sejam concebidas e postas em prática proporciona aos indivíduos a possibilidade de atingir o 'dever' de seus projetos individuais que só ganhará sentido na vida coletiva. Assim, pode-se afirmar que a capacidade de Autodeterminação, expressa pelos domínios cognitivos, requererá o apoio de outrem. Logo conclui-se que para que o 'ato de gestar', próprio da ciência da Administração Política, possa atingir o 'dever desejado' (a finalidade última, expressa pelo alcance do bem-estar social), os indivíduos deverão buscar colaboração coletiva – seja ela de natureza voluntária ou pecuniária – o que exigirá um esforço de convencimento do grupo por aquele que deseja atingir o dever/finalidade. Conclui-se, pois, que esse esforço cognitivo (expressão da motivação humana primordial) deve ser parte indissociável da formação do Bacharel em Administração, de modo que haja convergência plena com os resultados materiais a serem conquistados.

Por fim cabe ressaltar como justificativa deste estudo, o interesse pessoal do autor principal deste ensaio que, como egresso do curso de Administração de empresas, empreendedor e professor universitário, tem se deparado com múltiplas insatisfações com a formação superior e as repercussões negativas nas práticas de gestão. Seu insucesso em gerir empresas foi observado em seus egressos nas diversas universidades por onde passou levando a um questionamento que o motivou a expandir as fronteiras do conhecimento e buscar elementos ausentes na formação dos discentes do curso superior em Administração que pudessem forjar profissionais aptos a entender e criticar os mecanismos presentes e entender os fenômenos sociais que emergem do espaço empresarial possibilitando uma tomada de decisão e ação que levasse as pessoas ao bem estar e prosperidade.

Este ensaio adota uma estrutura analítica que privilegia, inicialmente, o diagnóstico da realidade empírica da formação superior em Administração no Brasil (seção 2), para então apresentar as contribuições teórico-epistemológicas da Administração Política (seção 3), do Humanismo e da Fenomenologia (seção 4), e da Teoria da Autodeterminação (seção 5). Essa escolha metodológica visa evitar uma abordagem normativa, permitindo que o leitor compreenda primeiro a problemática concreta antes das proposições teóricas. O presente texto foi estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta uma reflexão crítica da formação superior em Administração no Brasil à luz da análise de dados secundários de egressos de

cursos de graduação superior em Administração e análise crítica das diretrizes curriculares. A terceira seção apresenta uma breve revisão das bases onto-epistemológicas e teórico-metodológicas da Administração Política. Na quarta seção, são apontadas as possíveis contribuições do humanismo e da fenomenologia como referências relevantes para a compreensão das bases epistemológicas da Administração. Na quinta seção são introduzidas as bases da Teoria da Auto-Determinação e as interseções possíveis com a Teoria da Administração Política como base referencial teórico-metodológica central para o desenho das abordagens empíricas para o desenvolvimento desse estudo. A sexta seção apresenta as considerações finais.

## **2. Reflexão Crítica da Formação Superior em Administração no Brasil à luz das Diretrizes Curriculares e dos Dados sobre Egressos**

### **2.1. Breve Contextualização Histórica da Formação em Administração no Brasil**

Para compreender as DCNs atuais, faz-se necessário um breve resgate histórico. O ensino superior de Administração no Brasil foi inaugurado em 1952, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), vinculada à Fundação Getúlio Vargas. Posteriormente, em 1954, surgiu a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP-FGV), consolidando um modelo de formação fortemente inspirado nas escolas de negócios norte-americanas, especialmente nas business schools que privilegiavam uma abordagem tecnicista e instrumental (Coelho, 2006).

As primeiras DCNs para os cursos de Administração foram estabelecidas pela Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, seguidas pela Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Essas diretrizes instituíram um modelo curricular que, apesar de indicar competências gerais e habilidades específicas, manteve uma perspectiva predominantemente gerencialista, voltada para a eficiência organizacional e para as demandas do mercado (Ribeiro, 1968; Santos, 2004).

### **2.2. Análise Comparativa: DCNs 2005 versus DCNs 2021**

A Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, trouxe mudanças significativas em relação às diretrizes anteriores. Enquanto as DCNs de 2005 estabeleciam uma matriz curricular mínima com campos de formação específicos (conteúdos básicos, profissionalizantes e estudos quantitativos), as DCNs de 2021 aboliram essa estrutura rígida, substituindo-a por um modelo baseado em competências e habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo do curso.

Entre as principais inovações das DCNs 2021, destacam-se:

a) **Autonomia institucional ampliada:** cada IES pode estruturar seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC) com maior flexibilidade, adaptando-o às realidades regionais e às demandas locais;

b) **Ênfase em competências transversais:** prontidão tecnológica, pensamento computacional, abordagem sistêmica de problemas e aprendizagem autônoma;

c) **Maior articulação teoria-prática:** estímulo a metodologias ativas, projetos integradores e experiências práticas ao longo da formação;

d) **Alinhamento com o mercado de trabalho:** as DCNs explicitam a necessidade de maior conexão entre o PPC e a atuação profissional dos egressos (artigo 3º, alínea d).

Entretanto, uma tensão se evidencia entre as DCNs 2021 quando, simultaneamente, afirmam preocupação com "uma formação mais acadêmica" e estabelecem como mudança relevante o "maior alinhamento do PPC com o mercado de trabalho". Essa aparente contradição revela a permanência da dualidade histórica que marca a formação em Administração no Brasil: de um lado, o discurso de uma formação crítica e reflexiva; de outro, a pressão por uma formação pragmática e voltada às demandas imediatas do mercado.

Uma análise crítica da evolução das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração de empresas (DCN) considerando a penúltima resolução, publicada em 2005, para a resolução mais atual, publicada em 2021, observa-se preocupações com uma formação mais acadêmica definindo um conjunto de competências (conforme art 3º da resolução 5 de 14 de outubro de 2021), preservada na resolução 04 de 13 de julho de 2005, apesar de ter suprimido a matriz curricular mínima. Uma análise comparativa dos elementos que integram as referidas Diretrizes permite destacar algumas mudanças mais relevantes:

a) Retirada da Matriz Curricular Mínima por um conjunto de competências e habilidades que devem ser avaliados no egresso ao final do curso; b) Exigência de conexão entre os planos de ensino, metodologias, atividades e avaliações com as competências e habilidades; c) Exigência de um Sistema de Gestão de Aprendizagem que seja capaz de medir e aprimorar o modelo a partir das avaliações feitas nos egressos; d) Maior alinhamento do PPC com o mercado de trabalho e futura atuação dos egressos; e) Inclusão da obrigatoriedade de capacitação e educação continuada dos docentes.

Entretanto, a nova DCN trouxe um modelo de gestão da aprendizagem centrado nas competências e habilidades deixando a cargo de cada Instituição de Educação Superior (IES) a escolha de como estas modalidades educacionais serão desenvolvidas o que flexibiliza o Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC) para um modelo mais próximo à

realidade local no qual o egresso será absorvido. Uma comparação entre as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas para a formação do Administrador como base na nova DCN foram melhor descritos e atualizados incluindo tópicos relevantes como: a prontidão tecnológica e pensamento computacional (que revelam a necessidade de aplicações tecnológicas conforme tendências de mercado); a abordagem sistêmica de problemas (que desenvolve um olhar mais amplo dos fenômenos administrativos, incluindo questões sociais e humanas); a necessidade de integração do conhecimento e aprender de forma autônoma (que assegura uma formação capaz de atender às necessidades de mercado por administradores capazes de tomar decisões sozinhos), entre outras.

Entretanto, é importante ressaltar que a inserção dos conteúdos e práticas desenvolvidas pelos estudos críticos da Administração e pela Administração Política não encontram, aparentemente, ancoragem nas DCNs de 2021 como tem ocorrido com os conteúdos e práticas tradicionais. Como é sabido, os conteúdos críticos e inovadores carecem de maior atenção por parte dos instrumentos de regulação de modo a garantir sua inclusão nos parâmetros de uma formação mais atual comprometida com a inovação continuada da formação superior em administração. Como tem sido observado nas diretrizes a integração desses novos elementos ficam a cargo de cada IES a decisão por incluir ou não essas inovações na Matriz Curricular. Como essas decisões institucionais passam por disputas políticas naturais do corpo docente, observa-se enormes desafios na introdução de conteúdos e práticas associadas a uma formação mais crítica predominando, assim, os domínios tradicionais que têm conseguido manter espaço privilegiado nos currículos.

Cabe questionar: as novas DCNs, ao flexibilizarem as estruturas curriculares e enfatizarem competências pragmáticas, criam espaço para a inclusão de abordagens críticas como a Administração Política? Ou, ao contrário, reforçam a lógica instrumentalista ao delegar às IES a responsabilidade de definir currículos que, historicamente, têm privilegiado conteúdos técnico-gerenciais?

### **2.3. Dados sobre Egressos e o Perfil Empreendedor**

Ao iniciar uma aproximação com a Teoria da Administração Política, faz-se mister uma análise etimológica da palavra "política" a fim de entender sua relação com a Administração. Oriunda do grego "Politikos", ela pode ser relacionada com grupos sociais que formam a "Pólis" ou cidade, sendo direcionado a algo relacionado com a organização, direção e administração de Estados. Ao trazer o conceito de política para o pensamento da Administração, diversas interseções e paralelos podem ser construídos

ao qualificar o território da organização como uma possibilidade de "Estado". Como a atividade política é inerente à existência humana pois permeia as ações de interação entre os indivíduos dentro de um determinado território, é impossível desassociar a política de qualquer contexto das relações humanas, incluindo as relações próprias da organização. Assim, ao trazer o termo "política" para qualificar a Administração, aproxima-se a gestão, objeto de estudo da Administração, ao território da organização onde as relações sociais relativas à gestão tomam forma e viabilizam o objetivo socioeconômico da organização empresarial. (Ribeiro, 2006; Santos, Et Al., 2021; Santos, 2017)

A organização dos elementos que compõem e estruturam os meios de se conduzir as relações sociais presentes no território da organização ao objetivo pelo qual aquelas relações existem materializam a essência da Administração Política no âmbito empresarial. Ao se reunir para prestar um serviço ou para produzir bens que serão ofertados à sociedade, os indivíduos constroem relações sociais e políticas regidas por regulações oriundas do Estado e outras estabelecidas entre si. Tais regulações, fruto de uma administração política, são definidas de forma a orientar os indivíduos a um fluxo de tarefas capazes de equacionar mecanismos que resolvam a expectativa daquele que fará uso dos bens e serviços produzidos. A Administração Política, portanto, dá forma aos elementos estruturantes que compõem as relações sociais presentes na organização. (Santos, 2004, Apud Craide et al., 2016)

A construção dessas relações permeia questões próprias da política cognitiva presente nesse território e não apenas centrada em um modelo desigual de forças que o poder provoca nas organizações. Indubitavelmente, as relações de poder interferem nos diálogos estabelecidos, mas a interpretação dada aos discursos dentro das organizações sofre, por meio da cognição dada por cada indivíduo, distorções que podem resultar em disfunções na gestão. Logo, a política dentro desses territórios aproxima-se da administração por oferecer pilares estruturantes para que tais distorções possam ser minimizadas em uma sociedade centrada em mercado. É difícil compreender como a investigação da política cognitiva no pensamento da Administração permaneceu por tanto tempo às margens dos estudos administrativos sendo introduzido timidamente ao meio acadêmico nas últimas décadas do século XX. (Guerreiro Ramos, 1989)

Se a política tem sido mantida tão distante das investigações científicas, o mesmo pode ser dito sobre a sua distância frente a formação superior de bacharéis em Administração. Ao olhar a empresa como um construto social fruto de uma necessidade de se estabelecer relações sociais próprias para a lógica da sociedade centrada em mercado, faz-se mister que estejam impetradas nas competências desse profissional os

estudos da Administração Política. Entretanto, o materialismo e o tecnicismo presentes no ensino superior de Administração ratifica um modelo formador de força de trabalho a ser submetida ao poder político-econômico eximindo-o de uma formação cognitiva capaz de perceber e questionar as relações agravando o desequilíbrio já presente nesse território privado, mas de interesses públicos. (Ibidem; Cunha, 2016)

Ao compreender e identificar no território organizacional os elementos estruturantes do seu meio, é possível enumerar elementos tangíveis, caracterizados como um capital investido em equipamentos móveis e imóveis, e elementos intangíveis, caracterizados através da sociomaterialidade dada pelo entendimento cognitivo dos elementos tangíveis e da política fundamentada em uma regulação que constrói uma consciência coletiva em que se estabelece as relações sociais. A Administração Política abraça esses elementos intangíveis dando a eles um discernimento próprio dos objetivos pelos quais as relações sociais são orientadas. Dessa forma, o ensino da Administração Política bem como um aprofundamento dos seus elementos estruturantes dá completude à formação superior dos profissionais que exercerão a Administração. (Guerreiro Ramos, 1989; Souza, Gerhard, Brito, 2018)

No que tange a formação do Administrador em cursos de nível superior, uma pesquisa desenvolvida por Moraes et al. (2022) aponta dados de egressos das cinco regiões do Brasil. Observou-se que apenas 15,14% dos egressos entraram no curso por vocação. Outros 11,18% informaram ter desejo de aprofundar seus conhecimentos na área. A maioria das respostas aponta como motivos para se fazer um curso de Administração a obtenção maiores chances em passar em concursos, a falta de opção para escolha de uma profissão e até a busca por progressão no emprego. Tais respostas distanciam os interesses formativos para um pensamento da Administração como formadora de empreendedores e até mesmo da aplicação dos Estudos Críticos da Administração, dentre eles a Administração Política, para a formação de pensadores da ciência da Administração. A tabela a seguir apresenta dados sobre a empregabilidade dos egressos feita na pesquisa desenvolvida por Moraes et. al. (2022).

**Tabela 1 - Principais cargos ocupados pelos egressos por região do país**

<b>Cargos</b>	<b>Sul</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Centro-Oeste</b>	<b>Sudeste</b>
Administrador(a)	10 (4,10%)	2 (5,00%)	6 (3,68%)	3 (5,66%)	28 (8,14%)
Analista administrativo(a)	33 (13,52%)	5 (12,50%)	13 (7,98%)	6 (11,32%)	52 (15,12%)

Assistente administrativo(a)	33 (13,52%)	5 (12,50%)	26 (15,95%)	8 (15,09%)	39 (11,34%)
Auxiliar administrativo(a)	21 (8,61%)	3 (7,50%)	10 (6,13%)	6 (11,32%)	40 (11,63%)
Coordenador(a)	9 (3,69%)	1 (2,50%)	9 (5,52%)	-	10 (2,91%)
Gestor(a)	18 (7,38%)	1 (2,50%)	17 (10,43%)	3 (5,66%)	40 (11,63%)
Professor(a)	12 (4,92%)	3 (7,50%)	12 (7,36%)	5 (9,43%)	13 (3,78%)
Empresário(a)	5 (2,05%)	-	1 (0,61%)	-	7 (2,03%)
Estudante de pós-graduação	12 (4,92%)	-	-	1 (1,89%)	5 (1,45%)
Outros	34 (13,93%)	5 (12,50%)	12 (7,36%)	10 (18,87%)	52 (15,12%)

Fonte: MORAES, et al. (2022)

A tabela acima apresenta o destino dos egressos pesquisados logo após sua formação e é possível observar que para a função de empresário, pouquíssimos egressos conseguiram ser empresários ou empreendedores. O CFA – Conselho Federal de Administração, em uma pesquisa semelhante em 2015 trazia números similares demonstrando pouca mudança no cenário da formação do Administrador no Brasil. Apesar do estudo não apontar causas, a falta de interesse dos egressos em ter uma carreira empreendedora está traduzida nos números da pesquisa citada. Nos E.U.A, segundo a Harvard Business Review (2022), 17% dos estudantes já estão operando negócios durante o curso de graduação em Administração e outros 16% afirmam que abrirão suas empresas assim que concluir o curso.

#### 2.4. Diagnóstico Crítico: O que Revelam os Dados?

Uma análise preliminar das DCNs atuais evidencia que tem tido predominante a perspectiva de uma formação gerencial – com predomínio das abordagens gerencialistas ou tecnicistas – em detrimento dos conteúdos fundamentais que permitem preparar os administradores e empreendedores a atuar com base na concepção da gestão como objeto científico próprio da ciência da Administração Política. Desse modo, observa-se que as DCNs de 2021 mantem o privilégio da visão histórica positivista e funcionalista que tem perdurado desde a criação dos primeiros cursos superiores de Administração no Brasil. Como resultado dessa escolha de um padrão mais racional de

formação em administração observa-se que o sistema universitário brasileiro tem formado egressos com competências para atuarem como meros executores/reprodutores de tarefas e aplicadores de ferramentas que, supostamente, levarão as empresas a alcançar resultados tecnicamente almejados, porém, sem qualquer representação social para esses profissionais.

Ao privar os estudantes de um olhar filosófico e teórico mais amplo acerca dos fenômenos administrativos se esta privando esse profissional de um olhar dos fatos e atos administrativos como fenômenos sociais inerentes à dinâmica da vida social. Como consequência, operar apenas a partir do domínio de ferramentas (muitas vezes descartáveis pois tem aderência a determinados contextos) coloca os egressos dos cursos superiores de administração e empresas brasileiros em uma situação de vulnerabilidade profissional obrigando-os, muitas vezes, a investir tempo e recursos financeiros em outras formações complementares (em nível de extensão, graduação ou pós-graduação). Como consequência dessa formação mais tecnicista observa-se que a maioria dos gestores na qualidade de empreendedores reproduzem de forma agravada essas dificuldades com o agravante que tem sido induzido a perder investimentos em negócios por não saberem administrar seus negócios e liderar pessoas. Nesse sentido, considera-se que esse estudo assume relevância por se propor a trazer inovações nas formações superiores em administração, a partir das contribuições das epistemologias da Administração Política e da fenomenologia.

### **3. Bases Onto-Epistemológicas e Científicas da Administração Política: Contribuições para a Análise da Formação de Administradores**

Os estudos filosóficos e científicos da Administração Política emerge como uma abordagem crítica e alternativa às perspectivas das abordagens da Administração tradicional, rompendo com a visão reducionista e tecnicista desse campo ao incorporar dimensões políticas, sociais e históricas ao escopo dos estudos administrativos. Sua base onto-epistemológica e teórico-metodológica parte do pressuposto de que a administração não é uma prática neutra, mas um fenômeno social inserido nas relações de poder e nos processos estruturais do capitalismo contemporâneo (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009; SANTOS et al., 2021).

Ontologicamente, a administração política rejeita a visão tradicional que a reduz a um conjunto de técnicas e ferramentas gerenciais voltadas para a eficiência organizacional. Ao se contrapor a essa perspectiva, concebe a administração como uma prática socialmente construída, atravessada por disputas ideológicas, hegemonias e relações de poder (Santos, 2004). Esse entendimento rompe com o paradigma

dominante que desconsidera a administração como um campo de ação política e reforça a necessidade de compreender suas implicações na estruturação da sociedade e das instituições (Azevêdo & Grave, 2014). Essa perspectiva ontológica também dialoga com as teorias críticas, especialmente a teoria marxista, ao reconhecer que as práticas administrativas são determinadas por relações de classe e pelos modos de produção vigentes. A administração, nesse sentido, não é apenas um meio de organização do trabalho e dos recursos, mas um instrumento de manutenção e reprodução das condições estruturais do capitalismo. No entanto, ao mesmo tempo em que pode servir à manutenção do status quo, a administração também pode ser um espaço de contestação e transformação social (Santos et al., 2022).

### **3.1. Posicionamento Epistemológico: Materialismo Histórico-Dialético e Diálogos Complementares**

No campo epistemológico, a Administração Política se opõe ao positivismo e funcionalismo predominantes nos estudos administrativos, adotando uma perspectiva epistemológica crítica fundamentada **prioritariamente no materialismo histórico-dialético**. Essa matriz teórica permite compreender as práticas administrativas como determinadas por relações de classe e pelos modos de produção vigentes, reconhecendo que toda prática administrativa está inserida em um contexto histórico, cultural e político específico (Santos, 2004; Cristaldo, 2009).

Cabe esclarecer que, embora este ensaio dialogue com outras matrizes epistemológicas como o humanismo e a fenomenologia (seções 4), essas contribuições são incorporadas de forma complementar e instrumental, visando enriquecer a compreensão das dimensões subjetivas e vivenciais dos fenômenos administrativos, sem que isso represente uma síntese ou fusão epistemológica. Reconhecemos que o materialismo histórico-dialético e a fenomenologia possuem fundamentos ontológicos distintos – enquanto a primeira parte da primazia do real e das relações materiais, a segunda coloca em epoché (suspensão) a realidade objetiva para acessar a experiência vivida. Portanto, nossa abordagem não pretende uma unificação teórica, mas sim um **diálogo crítico** que explore as potencialidades de cada matriz para iluminar diferentes dimensões dos fenômenos administrativos: a fenomenologia para compreender as percepções e motivações individuais, e o materialismo histórico para situar essas experiências nas estruturas e relações sociais concretas.

Essa abordagem crítica possibilita compreender a administração não apenas como um campo técnico, mas como um fenômeno social que envolve a disputa por significados, valores e interesses divergentes, complexos e dinâmicos. Assim, rejeita-se a

ideia de que a administração possa ser estudada e aplicada de maneira neutra e universal reconhecendo que toda prática administrativa está inserida em um contexto histórico, cultural e político específico (Cristaldo, 2009).

A Administração Política propõe um modelo teórico-metodológico que ultrapasse os métodos quantitativos tradicionais frequentemente utilizados na administração convencional. Embora a quantificação e a modelagem sejam ferramentas importantes, os teóricos desse novo campo afirmam que são insuficientes para compreender a complexidade dos fenômenos administrativos como fenômenos sociais em sua totalidade. Dessa forma, essa nova abordagem defende a adoção de metodologias qualitativas e censitárias que permitam uma análise mais profunda dos sentidos e significados das relações de poder e das dinâmicas sociais concretas que permeiam os fatos e atos administrativos (Santos et al., 2021). A Administração Política privilegia o uso de métodos diferenciados como a análise crítica do discurso, a etnografia organizacional e os estudos de caso interpretativos que possibilitam uma investigação mais detalhada das práticas administrativas e de suas implicações sociopolíticas. Além disso, incorpora o conceito de práxis enfatizando a necessidade de uma pesquisa engajada e comprometida com a transformação social.

Para os estudos da Administração Política, a pesquisa não deve ser apenas um meio de produção de conhecimento, mas um instrumento para a emancipação dos indivíduos e das coletividades (Santos et al., 2022). Reforçando essa perspectiva Faria (2022, p. 18) define que todo 'ato epistemológico' reflete a escolha subjetiva do pesquisador reforçando que não existe neutralidade científica em ciência social e humana visto que o 'sujeito e o objeto' se confundem na produção do conhecimento. Para esse autor, assim como para Santos, é mais importante considerar a "[...] profundidade ou superficialidade, a aparência ou essência, a forma ou conteúdo, a singularidade ou universalidade, a primazia do real ou da ideia". Ao destacar o aspecto substantivo da teoria da Administração Política, espera-se encontrar inspiração para identificar princípios e valores inovadores para propor mudanças nas diretrizes para uma formação superior em Administração e práticas de gestão empreendedora críticas e contextualizadas.

### **3.2. A Centralidade da Economia Política na Administração Política**

Um aspecto fundamental da Administração Política que merece ser explicitado é o papel central da economia política na constituição desse campo do conhecimento. Santos (2004) argumenta que a tríade indissociável entre **Administração, Política e Economia** forma a base estruturante da Administração Política, diferenciando-a

radicalmente das abordagens tradicionais que tratam a administração como uma técnica neutra e apolítica.

A economia política, nesta perspectiva, não se confunde com a economia neoclássica dominante nos currículos de Administração. Enquanto a economia neoclássica privilegia modelos abstratos de otimização e equilíbrio, focados na eficiência microeconômica e na maximização de utilidades individuais, a economia política parte das relações sociais de produção, consumo e distribuição, investigando como o poder econômico se articula com o poder político para moldar as estruturas sociais (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T., 2009).

Para Santos (2022), a Administração Política responde à pergunta "**Como produzir?**", mas esta resposta só faz sentido quando articulada às questões fundamentais da economia política: "**O que produzir? Para que produzir? Para quem produzir?**". Essas questões revelam que a gestão não é um processo técnico neutro, mas uma dimensão das relações sociais que expressa escolhas políticas e econômicas sobre a alocação de recursos, a distribuição de riquezas e a organização do trabalho.

Assim, ao integrar a economia política como dimensão constitutiva, a Administração Política se distancia do gerencialismo tradicional e se afirma como uma ciência social aplicada comprometida com a compreensão crítica das relações de poder que estruturam as organizações e a sociedade. Essa perspectiva exige que os administradores desenvolvam uma consciência crítica sobre seu papel social, reconhecendo que suas decisões não são meramente técnicas, mas carregam implicações políticas e econômicas que afetam a distribuição de recursos e o bem-estar coletivo.

### **3.3. Implicações para a Formação Superior em Administração**

Tradicionalmente, o ensino da administração de empresas tem sido marcado por uma abordagem tecnicista e instrumentalista voltada para a formação de gestores e gerentes que operam exclusivamente dentro dos moldes expectativas do mercado. Esta concepção, entretanto, limita a capacidade dos profissionais de compreenderem o contexto social e político no qual atuam e de questionarem as estruturas socioprodutivas vigentes (Cristaldo, 2009). Desse modo, observa-se na leitura sobre Administração Política fontes de inspiração para orientar novos padrões de ensino superior que integrem as dimensões teóricas, analíticas e empíricas permitindo aos estudantes e profissionais desenvolverem uma visão crítica sobre o papel social da administração. Essa interpretação implica a necessidade de reformular as bases curriculares que tem orientado perspectivas tradicionais dos cursos de administração, incorporando

conteúdos e práticas que abordem questões filosóficas, éticas e valores, políticas, culturais, socioeconômicas e administrativo-organizacionais que reflitam a complexidades, causalidades e diversidade de atores que os fenômenos administrativos envolvem. O que exige tanto uma perspectiva interdisciplinar e multidisciplinar de modo a incorporar as contribuições de diversos campos do conhecimento social-humano, aplicado, natural e exato que, complementam as práticas administrativas (expressa no que Santos denominou de Administração Profissional), como reconheça ser a Administração Política uma ciência autônoma que tem como objeto de conhecimento a 'gestão' e a gerência como sua expressão material. (Santos et al., 2022).

No contexto da Teoria da Administração Política, o administrador e gestor/empreendedor não devem ser visto apenas como um executor de técnicas gerenciais, mas como um agente de transformação social. Isso significa que este profissional deve estar atento às desigualdades estruturais e impactos de suas decisões sobre os diferentes grupos sociais (Santos, 2004; Cristaldo, 2009). Mas conforme tem sido amplamente difundido na literatura tradicional sobre o campo, ao invés dessa perspectiva crítica e ampliada tem sido priorizado, fundamentalmente, a maximização dos lucros e a otimização dos processos de trabalho dirigida para o alcance de maior eficiência. Entretanto, segundo defende Santos et. al., 2021), a atuação dos administradores políticos e profissionais deve estar pautada por princípios éticos e compromisso com o alcance do bem comum. Com base nessa interpretação crítica e ampliada, pode-se inferir que a Administração Política propõe um novo paradigma filosófico e científico que ancora a produção de conhecimento sobre o campo (considerada com base em Faria um 'ato epistemológico') que inspira novas bases de uma formação superior de administradores pautada na autodeterminação. Em aderência ao objeto desse estudo reconhece-se que estes profissionais e empreendedores desempenham um papel ativo na concepção e implantação de padrões de gestão mais democráticos e inclusivos. Essa nova concepção exige a adoção de conteúdos e práticas profissionais que valorizam a autonomia e participação dos sujeitos e valorizam a colaboração, engajamento e emancipação dos administradores e empreendedores (Santos, 2004; Cristaldo, 2009; Santos E., 2017; Santos et al., 2021).

### **3.4. Gestão Democrática e Participativa: Uma Agenda Ainda em Construção**

Um dos avaliadores deste trabalho destaca, com propriedade, que a Administração Política ainda não desenvolveu suficientemente a questão da gestão democrática e participativa em comparação com a ênfase dada à relação entre

administração, economia e política no âmbito do Estado. De fato, embora Santos (2004) e demais teóricos do campo enfatizem a necessidade de práticas administrativas mais justas e inclusivas, faltam estudos empíricos e proposições metodológicas concretas sobre **como** implementar modelos de gestão democrática nas organizações.

A gestão democrática implica a redistribuição do poder decisório, a ampliação da participação dos trabalhadores nos processos de planejamento e controle, e a construção de mecanismos que permitam a expressão das diferentes vozes e interesses presentes na organização. Exemplos históricos como as experiências autogestionárias em Mondragón (Espanha), as cooperativas de trabalhadores na economia solidária, e os Conselhos de Fábrica na Iugoslávia demonstram que modelos alternativos ao gerencialismo hierárquico e autoritário são possíveis e viáveis (Guillerm & Bourdet, 1976).

No contexto brasileiro, práticas de gestão democrática podem ser observadas em experiências como o Orçamento Participativo, as empresas recuperadas por trabalhadores, e as organizações da economia solidária. Essas experiências revelam que a gestão democrática não é apenas um ideal normativo, mas uma prática concreta que exige, dos administradores, competências específicas: capacidade de mediação de conflitos, facilitação de processos participativos, construção de consensos, e, sobretudo, disposição para compartilhar poder (Singer, 2002).

Entretanto, como formar administradores com essas competências se os currículos de Administração no Brasil continuam privilegiando modelos gerenciais hierárquicos e centralizadores? Este estudo busca contribuir para essa lacuna ao propor, na articulação entre Administração Política e Teoria da Autodeterminação, que a formação empreendedora e gerencial deve promover a **autonomia** dos sujeitos, a **competência** para lidar com a complexidade dos processos participativos, e o **pertencimento** a projetos coletivos voltados ao bem comum.

### **3.5. O Legado de Reginaldo Santos e a Consolidação da Administração Política**

Considera-se que a teoria da Administração Política se apresenta como uma abordagem inovadora que pode contribuir para a interpretação e proposições das limitações dos padrões de administração tradicional que continuam sendo valorados até a atualidade na formação superior brasileira. Ao integrar em seu esquema referencial onto-epistemológico e científico as dimensões econômicas, políticas e sociais à análise administrativa a Administração Política permite uma compreensão mais abrangente dos fenômenos administrativos e organizacionais como fenômenos sociais. Conforme já destacado anteriormente, suas bases filosóficas e teórico-metodológicas rompem com o reducionismo tecnicista e enfatizam a necessidade de se consolidar bases onto-

epistêmicas e científicas próprias dos saberes e fazeres administrativos, de modo a garantir que esse campo do conhecimento assumira compromisso com a transformação social e supere, definitivamente, a função subordinada como reprodutora de saberes alheios – especialmente da economia neoclássica (Santos et al., 2022). Cabe ressaltar que esse novo paradigma ganha relevo não apenas por propor um novo olhar sobre o papel social da Administração e dos administradores/empreendedores, mas também por desafiar as estruturas socioeconômicas estabelecidas ao propor alternativas para a construção de padrões de gestão mais justos, democráticos e sustentáveis. Entretanto, como ressaltado por Azevedo e Grave (2014), o desenvolvimento dessa e de outras teorias críticas em Administração e Estudos Organizacionais depende da inovação e fortalecimento de pesquisas, da reformulação do ensino superior em administração e da atuação consciente dos gestores/gerentes em suas práticas administrativas e organizacionais cotidianas. Os autores permitem concluir que a Administração Política tem se consolidado como um campo de conhecimento essencial para repensar o papel da gestão nas sociedades contemporâneas e para fomentar mudanças estruturais em direção a um futuro mais equitativo.

O professor Reginaldo Santos (em memória) desempenhou um papel fundamental na consolidação da teoria da Administração Política como um campo autônomo de estudo dentro das ciências sociais e da administração. Seu trabalho teórico e empírico permitiu a formulação de uma abordagem crítica que busca superar as limitações do gerencialismo tradicional, incorporando elementos políticos e sociais à análise dos fenômenos administrativos. Sua principal contribuição reside na defesa da Administração como uma ciência social aplicada e humana comprometida com uma compreensão ampliada de modo a contribuir para a transformação da realidade social e econômica. Uma das maiores inovações trazidas por Santos foi o reconhecimento da indissociabilidade entre teoria e prática na administração que pode ser compreendida como uma tradução do conceito de práxis defendido por Aristóteles e reconhecido por Karl Marx e diversos pensadores materialistas históricos. O principal argumento de Santos está assentado no pressuposto de que a administração não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas, pois estão intrinsecamente vinculadas às estruturas de poder e às relações sociais de produção, consumo e distribuição. Nesse sentido, suas pesquisas têm contribuído para a construção de uma onto-epistemologia própria da ciência da Administração que se distancia do positivismo do funcionalismo e incorpora perspectivas críticas como o materialismo histórico-dialético (Ribeiro; Ribeiro; Fonseca, 2024) e dialoga também com o humanismo e a fenomenologia (Husserl, 2024 [1900]).

Além dessas relevantes contribuições, o referenciado pensador foi responsável por

reconhecer e revitalizar o pensamento de importantes teóricos brasileiros como Guerreiro Ramos (1989) e João Ubaldo Ribeiro (1968), promovendo um diálogo entre suas ideias com base de inspiração para consolidar e avançar no conceito de Administração Política. Seu esforço para resgatar e atualizar esses referenciais filosóficos e teóricos permitiu a formulação de uma abordagem genuinamente brasileira adaptada às particularidades do contexto socioeconômico nacional, sem deixar de refletir as transformações dos debates acadêmicos internacionais sobre o tema (Serva, 2016; Serva, 2017). Essa perspectiva se contrapõe ao modelo importado da administração convencional que ignora as especificidades dos países periféricos e suas realidades sócio-históricas. Outro ponto crucial a ser destacado é a produção e disseminação de estudos e tecnologias críticas em gestão incluindo o desenvolvimento de novos métodos de formação em gestão (Miranda, 2022), pesquisas (Nogueira, 2014; Oliva, 2022; 2023, entre outros), o Prêmio João Ubaldo Ribeiro de Administração Política e a revista Administração Política Brasileira (REBAP) ajudaram a consolidação da produção e difusão dos estudos em Administração Política e outros estudos críticos. A criação da Rede Nacional de Pesquisa em Administração Política (RNAP), assim como a institucionalização do Encontro Nacional de Administração Política para o Desenvolvimento do Brasil (criado em 2010) e do Encontro Baiano de Administração Política (criado em 2022) são iniciativas relevantes que ampliaram o alcance dessa teoria e garantiram sua inserção no debate acadêmico contemporâneo (Ribeiro; Ribeiro; Fonseca, 2024).

Por fim, cabe destacar nessa breve revisão da teoria da Administração Política que o principal legado deixado por seu principal teórico Reginaldo Santos está associado às contribuições para posicionar a ciência da administração como campo autônomo do conhecimento vinculado às ciências sociais aplicadas e humanas. O que permite reconhecer os fenômenos administrativos como fenômenos sociais definindo a 'gestão' como seu objeto científico e as organizações como espaços privilegiados de estudo da Administração Política. Esse reconhecimento reposiciona a dimensão técnico-operacional que representa para esta teoria a dimensão da gerência também como expressão das relações de poder; isto é, como expressão da política, da gestão. Nesse sentido, para os objetivos deste estudo os conceitos de gestão e gerência, tomados em sua indissociabilidade, serão orientadores da análise da origem, evolução e tendências da formação superior em Administração de empresas no Brasil. Esta inovação teórico-metodológica permitirá superar as análises de viés gerencialista (tecnicista) que predomina na literatura nacional e internacional e seguem orientando os parâmetros curriculares dos cursos.

Assume-se como premissa central deste estudo que ao considerar a Administração Política como ciência social aplicada e humana é fundamental repensar as diretrizes orientadoras da formação superior em administração de modo a preparar os administradores políticos e os administradores profissionais como responsáveis por conceber e conduzir as transformações organizacionais e sociais necessárias para garantir progresso humano e, como consequência desse esforço coletivo, alcançar progresso material. Nesse caso, os instrumentos técnicos assumem lugar de destaque não apenas para garantir a otimização dos processos de gestão, mas para possibilitar que as dinâmicas gestoriais e gerenciais possibilitem ações sociais transformadoras e inclusivas. Nesse sentido, concordamos com a defesa feita por diversos estudiosos (Azevedo e Sá, 2021; Ribeiro, Ribeiro e Fonseca, 2024) que afirmam que a Administração Política se inclui em um movimento crítico mais amplo do que tem sido denominado de ciência engajada comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

#### **4. Identificando Possíveis Contribuições do Humanismo e da Fenomenologia para a Discussão das Bases Onto-epistemológicas e Científicas da Administração Política**

O humanismo pode ser entendido como uma perspectiva filosófica e epistemológica que coloca o ser humano e suas capacidades, experiências e realizações no centro das atenções. É uma forma de compreender o mundo que valoriza a dignidade, a autonomia e o potencial do ser humano enfatizando seu papel ativo na construção de conhecimento e sentido. O humanismo vê o ser humano como o sujeito central na criação de significados e no desenvolvimento da realidade. O homem não é meramente um objeto ou uma peça do mundo natural, mas um agente capaz de transformar seu meio, moldando a história, a cultura e a ciência. Esse protagonismo humano implica que as capacidades racionais e criativas são vistas como os principais meios de avançar na compreensão do mundo. Como episteme, o humanismo promove a ideia de que o ser humano é um ser autônomo, com livre-arbítrio e a capacidade de tomar decisões baseadas em sua razão e consciência moral. Esta perspectiva se contrapõe a visões deterministas que atribuem o destino humano a forças externas como o sobrenatural ou as estruturas sociais rígidas. (Mintzberg, 2009)

No humanismo, cada pessoa é capaz de traçar seu próprio caminho e buscar o aprimoramento individual e coletivo. O uso da razão é um pilar central do humanismo. A racionalidade humana é vista como uma ferramenta poderosa para compreender o mundo, resolver problemas e promover o progresso. A confiança na capacidade humana de pensar de forma crítica e lógica se traduz em uma visão de que o conhecimento é construído através de investigação e reflexão, e não apenas por meio

de revelações divinas ou dogmas. A dignidade do ser humano é outro princípio fundamental. O humanismo busca, portanto, a valorização intrínseca de cada indivíduo, independentemente de sua condição social, raça, gênero ou religião. Esse foco na dignidade humana implica um compromisso com direitos humanos, igualdade e justiça, pois entende-se que cada pessoa merece respeito e a oportunidade de desenvolver plenamente suas capacidades. (Beer et al., 1984)

A ética no humanismo é construída com base nas necessidades e nos interesses humanos sem recorrer a explicações sobrenaturais. A moralidade é concebida como uma criação humana, que deve ser baseada na busca pelo bem-estar coletivo, na justiça e no respeito mútuo. O humanismo procura soluções práticas e realistas para os problemas éticos, levando em conta os impactos sobre os indivíduos e a sociedade. Como episteme, o humanismo tende a ser crítico em relação a formas de conhecimento autoritárias ou dogmáticas, que não permitam questionamento ou debate. Ele valoriza o espírito crítico e o diálogo, e rejeita a ideia de que alguma autoridade, seja religiosa ou política, detenha a verdade absoluta. No lugar disso, o humanismo promove a abertura intelectual, a tolerância e o pluralismo de ideias. (Ibidem).

Desse modo, o humanismo vê o ser humano como um ser em evolução e com potencial ilimitado de desenvolvimento. Há uma forte crença no progresso humano, seja através da ciência, da educação, das artes ou da cultura. O conhecimento é visto como algo cumulativo, e as gerações futuras podem construir sobre o que foi realizado no passado, sempre em busca de um mundo mais justo e próspero.

Quando aplicado ao campo da ciência, o humanismo enfatiza que o conhecimento científico deve ser centrado nas necessidades humanas servindo para melhorar a qualidade de vida e a compreensão do papel da humanidade no universo. Trata-se, portanto, de elementos estruturantes também para a teoria da Administração Política que propõe práticas administrativas que colocam as relações humanas e o bem-estar das pessoas (trabalhadores, gestores, capitalistas e outros interessados) como base prioritária, o coração da gestão, promovendo um ambiente de vida organizacional e social que valorize a individualidade, a colaboração e a realização pessoal como base central dos fatos e atos administrativos.

Já a fenomenologia que propõe uma abordagem filosófica que coloca o foco na experiência vivida e na subjetividade dos indivíduos dentro das organizações e se baseia na ideia de que a realidade é percebida e construída pelas experiências e interações dos seres humanos. Ao aplicar essa epistemologia para compreender os fenômenos da administração é possível reconhecer que compreender as percepções dos sujeitos é essencial para conduzir os padrões de gestão de empresas. Ao trazer essa abordagem

como uma contribuição para ampliar os estudos teóricos e empíricos da administração, considera-se relevante reconhecer que os gestores passam a observar não apenas os processos organizacionais formais, mas também as formas como os trabalhadores percebem e vivenciam esses processos.

Segundo Husserl (2024 [1913]), a fenomenologia valoriza a percepção que os indivíduos têm de suas realidades organizacionais e sociais. Nos estudos da administração essa percepção significa que os gestores devem buscar entender como os funcionários e outros trabalhadores da organização interpretam e vivenciam suas interações, rotinas e o ambiente de trabalho a fim de calibrar a melhor abordagem gestorial e gerencial para alcançar os resultados desejados. Em síntese, o administrador deve reconhecer que cada pessoa experimenta o ambiente de forma única, baseada em seus valores, crenças e contexto pessoal. Husserl complementa seu argumento sustentando que a realidade organizacional não é uma entidade fixa e objetiva, mas é continuamente construída e reconstruída pelas percepções e experiências dos indivíduos. Dessa forma, pode-se concluir que o administrador deve estar atento às narrativas pessoais e coletivas que surgem dentro da empresa que influenciam a cultura, a liderança e os relacionamentos internos. Um exemplo dessa interpretação pode ser reconhecida nossos modos como as práticas administrativas refletem a cultura organizacional de uma empresa que é, muitas vezes, composta por um conjunto de crenças e valores compartilhados, mas que podem ser vividos de maneiras diferentes por diversos grupos dentro da organização. Por suas contribuições para analisar os aspectos individuais e micro organizacionais, a fenomenologia tem sido reconhecida como um importante instrumento filosófico e científico que permite revelar essas variações e possibilitar, desse modo, uma gestão mais sintonizada com as diferentes experiências. (Faria, 2022; Husserl, 2024 [1913]; Sandberg, 2000)

Um dos conceitos centrais da fenomenologia é a suspensão do juízo ou *epochè* que se refere à prática de deixar de lado as suposições e julgamentos prévios para observar a experiência em sua pureza. No campo dos estudos da administração essa concepção permite sugerir que o gestor pode adotar uma postura de escuta ativa e sem preconceitos em relação a percepção dos trabalhadores tentando compreender suas perspectivas sem impor uma visão pré-concebida. Husserl (2024 [1900]) afirma que a fenomenologia enfatiza a necessidade do diálogo como meio de acessar as experiências subjetivas dos outros, o que reconhece o papel das ações coletivas. Para o campo da administração essa concepção permite considerar que os padrões de gestão devem privilegiar uma comunicação aberta onde os líderes e trabalhadores possam expressar suas experiências, expectativas e preocupações.

A partir desse diálogo, os gestores conseguem tomar decisões mais alinhadas com as realidades vividas por todos os membros da organização o que contribui para a melhoria contínua do desempenho da organização. Assim, pode-se concluir que analisar padrões de administração sob a perspectiva fenomenológica implica colocar o foco nas relações humanas e no significado que os indivíduos atribuem ao seu trabalho. Em outras palavras, implica que o gestor, ao invés de tratar os trabalhadores como recursos, deve reconhecê-los como seres humanos complexos cujas experiências, motivações e emoções precisam ser consideradas para a melhoria do ambiente de trabalho. Nesse caso, o papel do gestor líder é vista como uma função que envolve empatia, escuta ativa e compreensão profunda das realidades vividas pelos outros. Um bom administrador deve ser, portanto, capaz de se colocar no lugar de seus trabalhadores, compreender suas perspectivas e ajustar suas práticas de liderança para se alinhar com essas realidades. (Sandberg, 2000; Van MaNEN, 1990)

A fenomenologia também pode influenciar positivamente a tomada de decisão visto que as decisões não são apenas baseadas em dados objetivos ou métricas de desempenho, mas também deve considerar as experiências e percepções subjetivas de todas as pessoas envolvidas. Essa perspectiva permite realizar a uma abordagem mais humana e empática na tomada de decisões onde se busca equilibrar os resultados organizacionais com as necessidades e experiências dos trabalhadores. Nesse sentido, pode-se considerar que a fenomenologia como episteme para os estudos da administração promove uma compreensão profunda da dimensão humana dentro das organizações destacando a importância das experiências individuais e das interações interpessoais. Oferece, pois, uma abordagem centrada no ser humano na qual a gestão se preocupa em entender a subjetividade dos trabalhadores, ouvir suas percepções e valorizar o significado do trabalho para cada indivíduo. Corroborando essa análise diversos estudos reforçam que uma das preocupações centrais da fenomenologia é criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, significativo e motivador que reconheça e respeite as diversas realidades vividas dentro das organizações. (Faria, 2022; Smith, Flowers e Larkin, 2009)

Ao trazer as contribuições da fenomenológica essa seção visa ampliar a perspectiva da abordagem da Administração Política que apesar de se ancorar em uma abordagem epistemológica e científica ampliada, baseada em recursos teóricos e analíticos que privilegiam uma compreensão total da realidade social. O próprio conceito de gestão como objeto científico desta teoria define o escopo macro gestorial e macro organizacional, conforme mostra a estrutura onto-epistemológica e teórica definida por Santos, em 2024, que destaca como esquema teórico-empírico central as

relações indissociáveis entre Economia Política-Estado-Economia (Mercado). Enquanto a economia política responde pelo O que, para que e para quem produzir, a Administração Política responde pelo Como produzir? Considerando o papel central assumido pelo Estado nas sociedades capitalistas (por meio do planejamento e das políticas públicas) e, finalmente, compete à economia (privilegiando os interesses de Mercado) o papel de responder o Como implantar/executar? um dado padrão de gestão das relações sociais de produção, consumo e distribuição.

Entretanto, uma análise preliminar dos textos que consolidam a teoria da Administração Política não deixa claro como identificar as dimensões individuais/cotidianas da gestão, apesar dos pensadores deixarem claro que estas ações micro organizacionais competem aos espaços próprios das atividades gerenciais – dimensão que correspondem a Administração Profissional (Santos, 2004; Santos, Ribeiro e Santos T. 2009). Apesar dos avanços logrados pelos autores, observa-se uma lacuna epistemológica e teórico-metodológica que permitiu a esse estudo ousar ao propor um diálogo com o humanismo e a fenomenologia como contributos para avançar no entendimento/reconhecimentos dos indivíduos tanto na concepção da gestão como na execução gerencial de organizações empresariais.

Mas em razão dos limites desse ensaio não foi possível ampliar sobre as possibilidades de articulação entre as epistemologias da Administração Política e Fenomenologia como base para o desenho de metodologias que possibilitem identificar a partir das percepções dos estudantes de administração de empresas e de gestores quais as motivações humanas atuam como força motriz do conceito de gestar e das práticas empreendedoras à luz da Teoria da Administração Política. A partir dessas respostas será possível estabelecer algumas correlações possíveis entre a evolução e tendências da formação superior em administração no Brasil de modo a explicar as dificuldades que muito profissionais tem revelado em atuar como administradores de sucesso e comprometidos com a promoção de transformações sociais substantivas. Esse, sem dúvida, será o próximo passo da pesquisa que inspirou esse ensaio e que é objeto de uma pesquisa doutoral.

## **5. Aproximação da Teoria da Autodeterminação e do Conceito de Motivação Humana como Força Motriz para Ampliar o Conceito de Gestar à luz da Teoria da Administração Política**

A Teoria da Autodeterminação representa um marco paradigmático na compreensão dos processos motivacionais propondo que os indivíduos não são meramente receptores de estímulos externos, mas agentes ativos que buscam satisfazer

necessidades psicológicas inatas, essenciais para seu crescimento e bem-estar. Desenvolvida inicialmente por Edward L. Deci e Richard M. Ryan (1985), essa teoria surge em contraposição às abordagens tradicionais baseadas em modelos de estímulo-resposta e teorias de drives que enfatizavam a importância de necessidades fisiológicas e reforços externos.

A Teoria da Autodeterminação é uma abordagem desenvolvida por Deci e Ryan (1985) que defende que a motivação humana surge da satisfação de três necessidades psicológicas inatas: autonomia, competência e relacionamento. psicológicas fundamentais: autonomia, competência e relacionamento. A autonomia diz respeito à capacidade de agir de acordo com os próprios valores e interesses, proporcionando ao indivíduo a sensação de ser o autor de suas escolhas; a competência envolve a percepção de eficácia e a capacidade de enfrentar desafios com sucesso, reforçando a confiança e a persistência; enquanto o relacionamento refere-se à necessidade de estabelecer conexões interpessoais significativas e sentir-se parte de um grupo, elemento crucial para o suporte emocional e a internalização dos valores. Esses três elementos interagem de forma dinâmica, de modo que ambientes que promovem a liberdade de escolha, o reconhecimento do esforço e o apoio social tendem a incentivar a motivação intrínseca e a internalização de objetivos, permitindo que comportamentos inicialmente orientados por recompensas externas se transformem em ações autorreguladas e coerentes com a identidade pessoal. (Deci, Ryan, 1985; Fulford et al., 2013)

Segundo essa teoria, quando os indivíduos têm a liberdade de escolher suas ações, se sentem capazes de enfrentar desafios e mantêm vínculos significativos experienciam uma motivação intrínseca que impulsiona o engajamento, a criatividade e o bem-estar. Por outro lado, essa abordagem sustenta que os ambientes impõem controles externos e podem comprometer esses processos de aprendizagem levando a comportamentos voltados apenas para recompensas e à diminuição do potencial de desenvolvimento pessoal. Entendendo que o ambiente empresarial, não apenas limitado às relações capital-trabalho, mas também atrelados às relações mercadológicas e comerciais, é forjado e mantido a partir da motivação intrínseca de cada um de seus integrantes.

A distinção entre motivação intrínseca e extrínseca é central para essa teoria. Enquanto a motivação intrínseca é caracterizada pelo engajamento em atividades que são realizadas pelo prazer e interesse que proporcionam, levando o indivíduo a experimentar um estado de fluxo, no qual a atividade é gratificante em si mesma. Em contrapartida, a motivação extrínseca é impulsionada por fatores externos, como

recompensas, reconhecimento social ou a evitação de punições. No entanto, a teoria ressalta que a motivação extrínseca não é necessariamente negativa, desde que os processos de internalização ocorram, transformando esses incentivos em comportamentos que, gradativamente, se tornam autorregulados e alinhados com os valores pessoais. Esse processo de internalização é facilitado por contextos que oferecem suporte, feedback construtivo e oportunidades para que o indivíduo exerça sua autonomia, evidenciando que a qualidade da motivação depende não só da presença de incentivos, mas sobretudo do modo como eles são percebidos e integrados ao self. (Ryan, Deci, 2017; Ryan, 2019)

Ao longo de seu desenvolvimento, a Teoria da Autodeterminação se desdobrou em diversas mini-teorias que esclarecem aspectos específicos dos processos motivacionais. A Teoria da Avaliação Cognitiva, por exemplo, explora como fatores ambientais, como feedback e recompensas, podem influenciar a experiência da motivação intrínseca, destacando que estímulos percebidos como controladores tendem a minar a autonomia, enquanto aqueles que enfatizam o reconhecimento da competência e oferecem escolhas reforçam a autodeterminação (Ryan e Deci, 2017). De forma complementar, a Teoria da Integração Organísmica aborda o mecanismo pelo qual a motivação extrínseca pode ser internalizada, transformando comportamentos inicialmente mediados por incentivos externos em práticas que se tornam parte integrante da identidade do indivíduo (Ryan, 2023). Outros aspectos importantes incluem a Teoria das Orientações de Causalidade que investiga as predisposições individuais para interpretar e responder a contextos de controle ou suporte (Ryan, 2019). Por fim, cabe citar a Teoria dos Conteúdos de Metas (Sandberg, 2000), a qual diferencia metas intrínsecas — voltadas para o crescimento pessoal e o desenvolvimento de relações significativas — das metas extrínsecas, que se concentram em recompensas tangíveis e na validação social. A integração desses diversos componentes teóricos permite compreender a complexa interação entre fatores internos e externos na determinação do comportamento humano, evidenciando que a autodeterminação é resultado de um contínuo processo de interação entre o indivíduo e seu ambiente. (Ryan, 2019; Ryan, 2023)

Diversas investigações empíricas têm corroborado a eficácia dessa abordagem em promover o bem-estar e desempenho em contextos variados. Em ambientes educacionais, por exemplo, práticas pedagógicas que valorizam a autonomia e o engajamento dos alunos estão associadas a níveis superiores de motivação, desempenho acadêmico e resiliência frente aos desafios (Ryan, Deci, 2017). Da mesma forma, os autores destacam exemplos na área da saúde, intervenções que envolvem o

paciente nas decisões terapêuticas e promovem a sensação de controle sobre o próprio tratamento resultam em melhor adesão aos cuidados, redução do estresse e melhoria na qualidade de vida. No âmbito esportivo, treinamentos que incentivam a autonomia e a competência contribuem para um desempenho superior, maior satisfação com a prática esportiva e menor propensão ao burnout. Em organizações, políticas que valorizam o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento das contribuições individuais e a participação ativa dos trabalhadores estão diretamente relacionadas ao aumento do engajamento, da produtividade e da inovação. Esses achados não apenas demonstram a aplicabilidade prática da SDT, mas também reforçam sua robustez como framework teórico capaz de integrar dimensões motivacionais e emocionais em diversos contextos, desde ambientes escolares e clínicos até espaços corporativos e esportivos (Ibidem)

Além de suas aplicações práticas, a referida teoria possui implicações filosóficas profundas, especialmente no que diz respeito à compreensão da liberdade e da autonomia humanas em sociedades marcadas por estruturas hierárquicas e pressões externas. O que aproxima essa abordagem da teoria da Administração Política. Ao enfatizar que o desenvolvimento pessoal e o bem-estar dependem da capacidade de agir de forma autônoma, a teoria propõe uma visão do ser humano que transcende abordagens reducionistas, valorizando o potencial inerente de cada indivíduo para a autodeterminação e a criatividade.

Essa perspectiva, entretanto, não está isenta de críticas, pois alguns estudiosos argumentam que a universalidade dos postulados deve ser reavaliada à luz das variações culturais e contextuais, sobretudo em sociedades coletivistas onde a interdependência e o valor atribuído ao grupo podem modular a experiência da autonomia. Outros críticos sugerem que a incorporação de aspectos neurocientíficos e socioeconômicos poderia enriquecer ainda mais o arcabouço teórico, permitindo uma compreensão mais abrangente dos mecanismos subjacentes à motivação humana. (Ryan, 2023)

No horizonte das pesquisas futuras, apresenta diversas direções promissoras como os estudos que exploram os correlatos neurais das necessidades psicológicas buscam mapear as bases biológicas da autonomia, competência e relacionamento integrando os achados da psicologia motivacional com a neurociência. A rápida evolução das tecnologias digitais também estimula investigações sobre como ambientes virtuais e interações em mídias sociais podem influenciar a autodeterminação, tanto no sentido de potencializar a autonomia quanto de impor novas formas de controle e pressão social. Ademais, a aplicação dos princípios da Teoria da Autodeterminação em contextos culturais variados é um campo de grande interesse, pois a análise comparativa entre

sociedades individualistas e coletivistas pode revelar nuances significativas na forma como as necessidades psicológicas são expressas e satisfeitas. Por fim, a implementação de políticas públicas e intervenções que incorporem os postulados da autodeterminação demonstra ser uma estratégia eficaz para promover ambientes mais saudáveis e produtivos, evidenciando que a aplicação prática dessa teoria pode ter um impacto positivo tanto na vida dos indivíduos quanto no desenvolvimento social e econômico. (Ryan, 2023)

Em suma, a Teoria da Autodeterminação oferece um quadro teórico abrangente e integrador, capaz de explicar a complexidade dos processos motivacionais, a partir da interação entre fatores internos e externos. Ao sublinhar a importância da satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento, não apenas ilumina os mecanismos que orientam o comportamento humano, como também fornece diretrizes práticas para a criação de ambientes que promovam o desenvolvimento, a saúde e a liberdade individual. Essa abordagem, que alia rigor teórico a evidências empíricas consistentes, representa um dos avanços mais significativos na compreensão da motivação e continua a estimular novas investigações e aplicações em múltiplos domínios, reforçando a ideia de que a verdadeira transformação pessoal e social depende da promoção da autodeterminação em todos os níveis da experiência humana.

### 5.1. Por Que a Teoria da Autodeterminação é Relevante para a Administração Política?

O diálogo entre a Teoria da Autodeterminação (SDT) e a Administração Política pode parecer, à primeira vista, paradoxal: enquanto a SDT se fundamenta na psicologia motivacional com foco nas necessidades individuais, a Administração Política parte das estruturas sociais e das relações de poder. Entretanto, argumentamos que essa aparente tensão esconde uma complementaridade fundamental.

A Administração Política, conforme discutido, define a **gestão** como seu objeto científico, compreendendo-a como a dimensão das relações sociais que organiza os processos de produção, consumo e distribuição (Santos, 2004). Entretanto, uma lacuna ainda não suficientemente explorada nesta teoria diz respeito à compreensão das **motivações individuais** que movem os agentes administrativos – gestores, empreendedores, trabalhadores – em suas práticas cotidianas de gestão.

É precisamente aqui que a Teoria da Autodeterminação oferece uma contribuição inédita: ao demonstrar que os seres humanos possuem necessidades psicológicas inatas de **autonomia, competência e pertencimento**, a SDT nos ajuda a compreender **por que** e **como** os indivíduos se engajam (ou não) em práticas

administrativas transformadoras, democráticas e socialmente responsáveis.

Três aspectos justificam essa articulação teórica:

**1. Autonomia e Emancipação:** A necessidade de autonomia identificada pela SDT dialoga diretamente com o conceito de emancipação presente no materialismo histórico. Se a Administração Política busca formar administradores capazes de questionar as estruturas de poder e promover transformações sociais, é fundamental compreender as condições psicológicas que permitem aos indivíduos agirem de forma autodeterminada, resistindo às pressões externas e aos controles gerencialistas.

**2. Competência e Práxis:** A dimensão da competência na SDT se articula com o conceito de práxis na Administração Política. Não basta que os administradores tenham consciência crítica sobre as estruturas sociais; é preciso que desenvolvam a percepção de eficácia e domínio sobre os processos administrativos para que possam, efetivamente, transformá-los. A SDT nos ajuda a compreender como ambientes formativos que promovem a autonomia e o reconhecimento da competência podem fortalecer essa práxis transformadora.

**3. Pertencimento e Bem-estar Social:** A necessidade de pertencimento identificada pela SDT converge com a finalidade última da Administração Política: o alcance do bem-estar social. Se os administradores não se sentirem parte de um projeto coletivo voltado para o bem comum, suas ações tenderão a reproduzir a lógica individualista e competitiva do mercado. A SDT demonstra que o sentido de pertencimento não é apenas um "valor" a ser transmitido, mas uma necessidade psicológica fundamental que deve ser atendida nos processos formativos.

Assim, a integração da SDT com a Administração Política permite ampliar a compreensão sobre **como** formar administradores e empreendedores que, para além do domínio técnico, desenvolvam uma **motivação intrínseca** para atuar de forma ética, democrática e comprometida com a transformação social. Essa contribuição é especialmente relevante em um contexto onde os currículos de Administração, historicamente, têm falhado em promover esse tipo de formação, como evidenciado na análise das DCNs e dos dados sobre egressos.

## **5.2. Construindo Aproximações entre as Teorias da Administração Política e da Autodeterminação: Bases para uma Análise Crítica da Evolução e Tendências da Formação Superior em Administração no Brasil**

A Teoria da Autodeterminação defende o paradigma organísmico e dá ênfase à ideia de que os organismos vivos são estruturas complexas que possuem uma unidade funcional e trabalham em prol do seu desenvolvimento e aumento de sua

complexidade. São precursores desse paradigma a teoria geral dos sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1968) e a teoria do desenvolvimento do ego de Loevinger (1976). A teoria dos sistemas de Bertalanffy é uma abordagem interdisciplinar que busca compreender e explicar os sistemas complexos presentes em diversos campos do conhecimento da natureza e sociedade dando destaque para a biologia, psicologia, sociologia e administração. O autor sustenta que os sistemas são compostos por elementos interligados e interdependentes que se influenciam mutuamente, mas apresentam padrões de funcionamento e organização específicos. Metodologicamente defende que o estudo dos sistemas complexos como objeto total é mais eficaz se comparado as abordagens individualizadas das partes, pois permite uma compreensão mais abrangente dos fenômenos estudados.

Ao definir as bases da teoria do desenvolvimento do ego Loevinger não deu ênfase à definição dos conceitos "ego" e "desenvolvimento do ego", mas preferiu explorar seus significados, nuances, propriedades e limitações a partir do contexto onde os indivíduos se manifestavam. Com base em suas palavras (1976, p.54) afirma que "o tema do desenvolvimento do ego não pode ser abrangido com uma definição formal, uma vez que o desenvolvimento do ego é algo que acontece no mundo real". Na leitura de suas obras é possível observar esses conceitos de forma fragmentada representando cada contexto analisado. Ao optar por esse caminho se distancia do pensamento psicanalítico de Freud e enfatiza que o conceito de "desenvolvimento do ego" encontra raízes nas tradições sociais e culturais das culturas antigas Gregas, Hebraicas e Hindus (Hy e Loevinger, 1996). De forma resumida, o autor postula que o desenvolvimento do ego se concentra nas vastas diferenças individuais no funcionamento do ego. Ao aplicar esse conceito para os tempos contemporâneos sustenta que o ego provê um quadro de referência que os indivíduos utilizam para organizar e dar significados as suas experiências expressas nas crises, nas introspecções, nas escolhas, nas decisões morais e nas experiências de vida, entre outros aspectos singulares.

A partir dessa breve revisão dos precursores da Teoria da Autodeterminação, é possível compreender o paradigma organísmico de desenvolvimento dos indivíduos e coletivos de Ryan (1993) e Ryan e Deci (2017). Para esses pensadores, o principal atributo de todos os organismos vivos reside na sua tendência inerente de manter e ampliar sua complexidade preservando ao máximo sua integridade sendo este, portanto, seu maior propósito. O conceito de desenvolvimento ganha centralidade como teoria da autodeterminação por defender que esse movimento de transformação ou realização vai além de uma mera mudança ou crescimento esta associado a uma motivação atrelada a tendência de expansão dos seres individuais e coletivos. O que significa que

para essa teoria os organismos possuem um propósito (intencionalidade) que o motiva a empreender esforços para atingi-los. Ao privilegiarem os seres humanos como objeto de estudo afirmam que existe uma forte propensão à criação de uma motivação intrínseca que dominam a psique (se aproximando da teoria do desenvolvimento do ego de Loevinger) em prol do desenvolvimento cognitivo de meios para se alcançar um determinado propósito.

O paradigma organísmico foi desenvolvido por Ryan na obra seminal "Development and Functional Unity", publicada em 1993. Merece destacar outros estudos sobre o tema publicados por Deci & Ryan (1985) e Ryan e Deci (2017). Os autores querem demonstrar com esse constructo que uma função inerente a qualquer ser vivo é a busca por manter-se vivo e ampliar sua complexidade, preservando sua integridade total. Desse modo, afirmam que o conceito de desenvolvimento (pessoal e social) expressa uma perspectiva mais ampla em comparação com a concepção tradicional de mudança ou crescimento. Para os autores, desenvolver-se expressa um sentido de movimento em direção ao alcance de uma grandeza que combina esforço racional e empírico. Com base nesses pressupostos, sustentam que o 'organismo' ou ser humano/social utilizará os meios e recursos disponíveis em si e no meio ambiente para atingir seu desenvolvimento. Em oposição ao paradigma organísmico ressaltam os constructos reducionistas liderados por Helmholtz (1873) e Loeb (1906) que defendem que os seres vivos não diferem dos seres inanimados e devem ser percebidos mediante sua formação material. O que implica considerar que privilegiam uma análise dos organismos essencialmente em seus processos físico-químicos destacando que sua essência determinará seu desenvolvimento ou não. Essa abordagem afirma que os seres vivos se desenvolvem porque em sua matéria existe algo que o prende a seu objetivo de desenvolver-se sustentando que a prova dessa tendência determinística pode ser observada na experiência da uma abelha operária que sempre realizará as mesmas tarefas de produzir cera e mel, enquanto a abelha rainha e o zangão se responsabilizam pela reprodução da espécie. Para se contrapor a esses argumentos Ryan e Deci (2017) afirmam que a ciência contemporânea interdisciplinar e crítica identificou a existência de um código genético que orienta o processo de desenvolvimento das abelhas Loevinger que permite questionar o conceito de desenvolvimento como um objetivo determinado ao qual os seres vivos estão 'fadados' a seguir, conforme sustentam os reducionistas.

Mesmo considerando a existência de um código genético nos seres vivos que os motive a desenvolver-se, mesmo que não desejem, afirmam Ryan e Deci (2017, p. 33) que o paradigma organísmico não deixa de estar presente no exemplo das abelhas, pois

essa condição biológica não tangencia o livre-arbítrio ou a escolha sobre 'como' o desenvolvimento dos seres ocorrerá. Sobre o tema argumentam, ainda, que esse processo de transformação vai ocorrer de forma semelhante entre espécies similares. O que permite concluir que as abelhas estão buscando seu desenvolvimento e sobrevivência mesmo que o façam sempre da mesma forma, apesar de nunca fazerem exatamente igual, pois consideram que não existe uma colmeia igual a outra. Concluem que os organismos não podem ser distinguidos com base na sua estrutura genética apenas, mas pela forma com a qual, mesmo usando sua genética, interagem com o ambiente externo de forma que seu desenvolvimento seja alcançado.

Ao trasladar esses exemplos para as experiências dos seres humanos, afirmam que a complexidade do paradigma na Teoria da Autodeterminação se amplia, pois, diferentemente das demais espécies, nos seres humanos existe uma 'consciência de si' como indivíduos que o permitem se perceber, pensar e agir de forma mais ampliada se comparados com os demais seres vivos. Nesse caso, utilizando os estudos sobre comportamento desenvolvidos por Jean Piaget (1971), afirmam que a consciência humana permite a criação de diversas formas de desenvolvimento inclusive nas próprias perspectivas do ato de desenvolver-se. Nessa perspectiva, consideram que as contribuições de Piaget sobre as funções cognitivas representam um órgão especializado em regular as trocas com o mundo externo e desenham as diversas formas de desenvolvimento humano. Ryan e Deci ressaltam, ainda, que o modelo organizacional de Piaget preconiza uma coerência interna em cada estágio de desenvolvimento humano com as crenças e interpretações dadas pelos indivíduos aos fatos que ocorrem ao seu redor. Sendo assim, concluem que analisar os elementos externos pode resultar no direcionamento que cada indivíduo dá para o que entende por desenvolvimento, dando forma, pois, à Teoria da Autodeterminação.

Finalmente, concluem que se o meio social interfere fortemente na determinação dos objetivos dos indivíduos e coletivos sustentam que cada civilização humana criou seus padrões/modos próprios de desenvolvimento. Ao defenderem essa lógica, afirmam que cada membro tomou parte de um todo em prol da manutenção e desenvolvimento de suas civilizações destacando que algumas sociedades criaram o conceito de Estado como algo necessário para a preservação dos interesses coletivos – a exemplo das experiências dos gregos, romanos e sociedades feudais o fizeram e que permanecem vivos até a atualidade. Desse modo, destacam que cada civilização desenhou/a suas estruturas organizacionais em prol de seu crescimento e sobrevivência. O propósito que irá reger o ser humano com base na Teoria da Autodeterminação reside, portanto, no paradigma existencial ao considerar que o homem faz uso dos meios disponíveis para

entender como realizar seu desenvolvimento pessoal, a partir dos paradigmas sociológico, político, econômico e cultural dominantes. Este contexto histórico-social definirá, portanto, as crenças que orientarão o indivíduo na sua busca por desenvolvimento. O que significa que o alcance desse desiderato está condicionado pela dinâmica do meio social e necessitará dos demais membros para que seu desenvolvimento seja alcançado.

### **5.3. Articulações Concretas entre Administração Política e Autodeterminação**

Ao trazer as contribuições da Teoria da Autodeterminação para complementar as bases da Teoria da Administração Política, pretendeu-se estabelecer algumas aproximações possíveis destes dois constructos com o objetivo de orientar o desenho da matriz analítica e definição dos instrumentos da pesquisa de campo. Para alcançar este objetivo foi possível observar algumas convergências interessantes entre as abordagens defendidas por Ryan (1993), Ryan e Deci (1985,2017) e Santos e Ribeiro (1993) quando se observa que os referenciados pensadores estão sintonizados no contexto no qual seus estudos críticos seminais foram desenvolvidos e publicados (final dos anos de 1980e início dos anos de 1990. No caso de Ryan cabe destacar o trabalho seminal *Development and Functional Unity* (1993) e no caso de Santos e Ribeiro o trabalho intitulado "A Administração Política Brasileira (1993). Ao privilegiarem essas abordagens teóricas os respectivos pensadores revelam ter em comum o compromisso em desenvolver constructos críticos com o uso de metodologias que privilegiem a análise da totalidade dos fenômenos sociais, em contraposição às perspectivas fracionadas, determinísticas e a-históricas calcadas na neutralidade científica.

É possível, ainda, reconhecer outros elementos convergentes entre os dois constructos como pode ser observado na defesa do devir como representação do livre arbítrio dos indivíduos e coletivos nos seus processos de desenvolvimento. Ao analisar uma das obras pioneiras de Santos *A Administração Política como Campo do Conhecimento* (2004) é possível identificar que ao defender as bases teóricas do novo paradigma comunga com a Teoria da Auto-Determinação ao defender que a ciência da Administração é uma representação do pensamento social. Para Santos (2004) a ciência da Administração compete a responsabilidade de garantir aos indivíduos e às sociedades as bases materiais e simbólicas que garantam possibilitem o desenvolvimento individual e coletivo evidenciando, visto que os seres humanos tem construído histórico-socialmente movimentos em direção ao alcance da finalidade última da sociedade/humanidade que é bem-estar. Este esforço, conforme defendido por Ryan e Deci (2017) está fartamente registrado nas trajetórias de diversas civilizações antigas,

medievais, modernas e contemporâneas.

Na obra intitulada *Bases Teóricas e Metodológicas da Administração Política*, Santos, Ribeiro e Santos T. (2009) avançam na definição dos conceitos de Administração Política, Gestão e Gerência para fundamentar a demarcação dos pressupostos preliminares e leis gerais que deveriam orientar os estudos e as práticas administrativas como fenômenos sociais (marcados por subjetividades e intersubjetividades). Mas o passo mais relevante foi dado por Santos em sua última obra (ainda inédita) escrita em 2022 que foi apresentada e discutida internamente com a rede de pesquisadores e estudantes de doutorado de Administração da UFBA cujo principal mérito foi concluir o diagrama onto-epistemológico e teórico da Administração Política revelando claramente uma convergência com a Teoria da Autodeterminação. Neste trabalho Santos afirma antes de sua morte (em outubro de 2022) que havia concluído sua teoria ao integrar as dimensões filosóficas que deram à seu constructo a possibilidade de reconhecer os aspectos ontológicos – expressos no que classificou de intencionalidade – e as bases epistemológicas – expressas no que classificou de finalidade da Administração Política. Desse modo, ao lastrear a nova teoria com os elementos subjetivos (existenciais) da vida individual e social, o teórico conseguiu ancorar as bases científicas que integraram as dimensões da próprias da gestão (concepção) e da gerência (dinâmica dos aspectos técnico-operacionais) dos fenômenos administrativos, de forma integrada e indissociável.

Nesta obra o autor traz elementos inovadores ao caracterizar no capítulo 1 o conceito de "homem puro" que, em grande medida, dialoga com a perspectiva da Auto-Determinação de Ryan e Deci (2017). A Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory – SDT), desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan, apresenta um modelo abrangente da motivação humana, baseado na premissa de que as pessoas possuem três necessidades psicológicas inatas: autonomia, competência e pertencimento (Deci; Ryan, 1985). Esses elementos são fundamentais para que indivíduos e grupos atuem de maneira autodeterminada, motivada e engajada. No Capítulo 1 de "A Administração Política é Tudo", Reginaldo Souza Santos propõe uma reconstrução epistemológica da administração, argumentando que o campo deve buscar sua autonomia científica, desenvolver um arcabouço teórico próprio e atuar como organizador das relações sociais (Santos, 2022). Essas ideias dialogam profundamente com a SDT, pois ambas enfatizam a autodeterminação como condição essencial para o desenvolvimento e fortalecimento de um campo do conhecimento e de sua prática na sociedade.

A autonomia é um dos pilares centrais da Teoria da Autodeterminação e refere-se

à necessidade de autorregulação e autodeterminação, ou seja, de agir a partir de valores internos e não apenas em resposta a pressões externas (Deci; Ryan, 1985). Quando a autonomia é restringida, a motivação intrínseca e o senso de autodeterminação são comprometidos. Esse conceito encontra um paralelo na obra de Santos (2022), que argumenta que a administração foi historicamente subordinada a outras disciplinas, como economia, engenharia e sociologia, e, como resultado, nunca conquistou plena autonomia enquanto ciência social aplicada. Essa dependência epistemológica compromete o desenvolvimento de uma identidade própria para a administração. Assim como Deci e Ryan (1985) sugerem que a autonomia é essencial para o bem-estar psicológico e para o desenvolvimento da criatividade e iniciativa, Santos (2022) propõe que a Administração Política precisa consolidar-se como um campo autônomo, rompendo com a visão tecnicista da administração tradicional. Ele argumenta que o paradigma dominante reduziu a administração a um conjunto de ferramentas operacionais voltadas para a maximização da eficiência organizacional, desconsiderando seu papel como ciência que estuda e estrutura as relações sociais. Santos (2022) propõe que a Administração Política deve afirmar-se como um projeto epistemológico independente, construindo seu próprio corpo teórico e metodológico. Essa ideia é compatível com o que defende a teoria da Autodeterminação que sustenta que indivíduos e grupos necessitam de autonomia para se desenvolverem plenamente, pois a autonomia estimula a motivação intrínseca, favorecendo a inovação e a resiliência (Deci; Ryan, 1985).

A competência refere-se à necessidade dos indivíduos se sentir-se eficaz ao realizar uma atividade adquirindo habilidades e experimentando desafios que promovam crescimento pessoal e profissional (Deci; Ryan, 1985). Indivíduos motivados intrinsecamente buscam aprimorar sua competência, pois a sensação de domínio e eficácia aumenta o engajamento e a persistência. No contexto da Administração Política, Santos (2022) argumenta que o campo precisa desenvolver um paradigma próprio e coerente, superando sua histórica fragmentação e dependência de outras áreas do conhecimento. Ele ressalta que, ao longo do tempo, a administração absorveu conceitos de diferentes disciplinas, mas sem estabelecer um núcleo teórico sólido, o que resultou em um saber instrumental e subordinado ao mercado. O autor critica a forma como os cursos de administração enfatizam a repetição de modelos empresariais padronizados, desconsiderando as dinâmicas sociopolíticas que envolvem os processos administrativos.

Pode-se observar que assim como Deci e Ryan (1985) destacam que ambientes que fomentam a competência estimulam a motivação e o engajamento, Santos (2022)

propõe que a Administração Política deve ser um campo do conhecimento que capacite profissionais a compreender e transformar a sociedade, e não apenas a executar funções burocráticas e gerenciais. A competência na Administração Política, segundo Santos (2022), passa pelo desenvolvimento de um referencial teórico robusto e interdisciplinar, que integre conhecimentos das ciências sociais, políticas e econômicas, permitindo uma análise mais ampla da administração como fenômeno social. A abordagem de Santos se aproxima da Teoria da Autodeterminação visto que ambas reconhecem que a motivação para aprender e aprimorar habilidades depende da percepção de que o conhecimento adquirido é significativo e impactante.

A terceira necessidade psicológica fundamental da Teoria da Autodeterminação é o **pertencimento** que diz respeito ao desejo humano de se sentir conectado a um grupo ou comunidade, desenvolvendo laços sociais significativos (Deci; Ryan, 1985). Quando os indivíduos percebem que fazem parte de algo maior e que seu trabalho tem um propósito, sua motivação e engajamento aumentam. No contexto da Administração Política, Santos (2022) argumenta que a administração não pode ser vista apenas como um campo técnico, mas deve atuar como um mediador das relações sociais, organizando interesses e promovendo justiça social. Ele critica a abordagem gerencialista tradicional, que enfatiza a lógica da maximização de lucros e eficiência, ignorando o papel social da administração na estruturação das relações humanas. Para esse autor (2022), a Administração Política deve operar como um campo integrador capaz de coordenar diferentes interesses e construir políticas organizacionais mais justas e equitativas. Essa visão é compatível com o que defendem Deci e Ryan (1985), que enfatizam que a motivação e o engajamento humano são ampliados quando há um forte senso de pertencimento e propósito. Além disso, Santos (2022) argumenta que a Administração Política deve se tornar um espaço de formação crítica para administradores, promovendo reflexões sobre ética, cidadania e o impacto social das decisões administrativas. Essa perspectiva reforça a importância do pertencimento na construção de uma administração comprometida com o desenvolvimento coletivo, e não apenas com interesses mercadológicos.

A leitura do Capítulo 1 de "A Administração Política é Tudo" sob a ótica da Teoria da Autodeterminação revela que a proposta de Santos é, essencialmente, um movimento de autodeterminação epistemológica e organizacional. Assim como Deci e Ryan sustentam que a motivação humana é sustentada pela satisfação das necessidades de autonomia, competência e pertencimento, Santos argumenta que a Administração Política precisa se afirmar como um campo autônomo, desenvolvendo um corpo teórico próprio e atuando como mediadora das relações sociais. Esse

alinhamento teórico fortalece a ideia de que a administração não deve ser reduzida a uma função instrumental, mas deve ser compreendida como um fenômeno social e político que influencia a estruturação da sociedade. Ao integrar os princípios da Teoria da Autodeterminação, a Administração Política se firma como um campo comprometido com a construção de uma gestão democrática, inclusiva e socialmente responsável (Santos, 2022; Deci; Ryan, 1985).

## **6. Considerações Finais**

Este estudo preliminar ofereceu elementos para uma possível aproximação entre os constructos da Administração Política e da Autodeterminação para a definição das bases onto-epistemológicas e teórico-metodológicas de uma pesquisa que permita responder à seguinte pergunta: "quais intencionalidades, concepção, movimento e finalidade configuram o perfil da formação superior em administração no Brasil tomando como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005 e 2021?" fornecendo uma análise crítica sobre os desafios da formação superior em administração no Brasil. A partir de uma abordagem interdisciplinar e crítica foram debatidas as limitações das perspectivas positivistas e funcionalistas que historicamente moldaram o ensino e as práticas administrativas enfatizando a necessidade de uma reorientação paradigmática que valorize a administração como um fenômeno social e político.

Ao longo da análise, evidenciou-se que a Administração Política rompe com a visão reducionista da administração como mera técnica gerencial e propõe um modelo que considera as relações de poder, subjetividades e intersubjetividades como elementos fundamentais da gestão. Esse enfoque amplia as possibilidades de compreensão da administração, destacando seu papel na transformação das relações sociais e econômicas. No entanto, verificou-se que a formação acadêmica em administração ainda está enraizada em um modelo tecnicista e instrumentalista, que não capacita os futuros gestores a compreenderem e enfrentarem criticamente os desafios contemporâneos.

A fenomenologia, ao enfatizar a subjetividade e a experiência vivida dos indivíduos dentro das organizações, representa uma importante contribuição para ampliar os estudos teóricos e empíricos da Administração. No contexto deste ensaio teórico, essa abordagem filosófica permitiu um aprofundamento na compreensão dos fenômenos administrativos, não apenas como processos técnicos e estruturais, mas como manifestações sociais que envolvem a percepção e a interpretação dos sujeitos envolvidos (Husserl, 2024 [1900]). Ao aplicar a fenomenologia na Administração, reconhece-se que os gestores devem ir além dos modelos organizacionais rígidos e

tecnicistas, considerando as percepções, valores e interações dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional. Essa perspectiva possibilita uma tomada de decisão mais empática e alinhada com a realidade dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e significativo. Além disso, a fenomenologia possibilita uma gestão mais alinhada com as narrativas individuais e coletivas que surgem dentro das empresas, influenciando diretamente a cultura organizacional e as relações de poder. Por fim, a aproximação entre a fenomenologia e a Administração Política, ainda que não completamente explorada neste ensaio, se revela como um campo promissor para futuras investigações. O diálogo entre essas epistemologias pode contribuir para a construção de metodologias inovadoras que reconheçam as motivações humanas como elementos centrais no conceito de gestão e na prática empreendedora. Esse é um caminho relevante para a superação das abordagens estritamente tecnicistas, favorecendo uma compreensão mais ampla e integrada dos fenômenos administrativos, que considere tanto a dimensão macroestrutural quanto a experiência vivida dos indivíduos no contexto organizacional.

A integração entre a Administração Política e a Teoria da Autodeterminação revelou-se uma abordagem inovadora para compreender a motivação humana como um elemento essencial na estruturação das práticas administrativas. A teoria de Deci e Ryan (1985) demonstra que a autonomia, a competência e o pertencimento são fatores-chave para a motivação intrínseca, elementos que também são fundamentais para o fortalecimento da Administração Política como campo do conhecimento. A administração, quando vista sob essa ótica, deve promover ambientes organizacionais e educacionais que favoreçam a autodeterminação dos indivíduos e estimulem a construção de gestores críticos e socialmente engajados (Ryan; Deci, 2017).

Dessa forma, os achados deste estudo reforçam a necessidade de reformular as diretrizes curriculares dos cursos de administração, de modo que transcendam a lógica do gerencialismo tecnicista e incorporem dimensões epistemológicas mais amplas. A ausência da Administração Política nos currículos acadêmicos reforça a lacuna na formação de profissionais que poderiam atuar de maneira mais consciente e transformadora nas organizações e na sociedade. É imprescindível que a academia e os formuladores de políticas educacionais reconheçam a importância de um ensino administrativo que prepare os gestores para lidar com as contradições estruturais do capitalismo contemporâneo e para promover práticas administrativas alinhadas à justiça social e ao bem-estar coletivo.

Além disso, a conexão entre a Administração Política e a Teoria da Autodeterminação abre novas possibilidades de pesquisa e intervenção prática no

campo da administração. O aprofundamento dessa relação pode fornecer subsídios para o desenvolvimento de metodologias de ensino mais eficazes, bem como para a formulação de políticas organizacionais que respeitem a autonomia dos trabalhadores, promovam a equidade e incentivem a inovação social. Assim, a Administração Política se apresenta não apenas como um campo crítico de reflexão, mas como uma abordagem essencial para a construção de modelos organizacionais mais democráticos e humanizados.

Por fim, a relevância deste estudo está na sua contribuição para o avanço das ciências administrativas ao propor um olhar ampliado sobre a administração e sua relação com os fenômenos sociais. A Administração Política, ao se consolidar como um campo autônomo, tem o potencial de redefinir os rumos da gestão e da formação de administradores, promovendo uma administração mais consciente, crítica e alinhada às demandas de uma sociedade em transformação. O desafio que se impõe é garantir que esses debates avancem e sejam incorporados às práticas acadêmicas e organizacionais, permitindo que a Administração Política cumpra seu papel na construção de um futuro mais justo e sustentável.

### **Referências**

- AZEVEDO, Ariston; GRAVE, Paulo Sérgio. Prolegômenos a toda a administrologia possível: administração – o que é isto? **Revista O&S**, Salvador, v. 21, n. 71, p. 695-712, out./dez. 2014.
- BEER, M. et al. **Managing Human Assets**. Free Press, 1984.
- COELHO, F. S. Reformas e inovações na gestão pública no Brasil contemporâneo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.
- CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Sobre o papel social do administrador. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 2, n. 1, p. 45-62, 2009.
- CUNHA, E. P. Ensino da Administração Política e Consciência de Classe. **Revista Brasileira de Administração Política**, 9 (2), p. 33-64, 2016.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York: Springer Science+Business Media, 1985.
- FARIA, J. H. **Introdução à Epistemologia: dimensões do ato epistemológico**. 1ª ed. Jundiá: Paco, 2022.
- FILLIPIN, L. A. Os estudos de Woodrow Wilson, Frank Goodnow e Max Weber sobre administração pública: uma análise comparativa. **Revista de Administração**

**Pública**, v. 52, n. 4, p. 556-576, 2018.

FULFORD, K. W. M.; DAVIES, M.; GIPPS, R. G. T.; GRAHAM, G.; SADLER, J. Z.; STANGHELLINI, G.; THORNTON, T. (Eds.). **The Oxford Handbook of Philosophy and Psychiatry**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

GOODNOW, F. J. **Politics and Administration: A Study in Government**. 1. ed. [S.l.]: Routledge, 2003 [1900].

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GUILLEM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HUSSERL, E. **Investigações Lógicas: Investigações sobre a Fenomenologia e Teoria do Conhecimento**. Convivivn Editorial: Brasil, 2024 [1900].

HY, L. X.; LOEVINGER, J. **Measuring Ego Development**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

LOEVINGER, J. **Ego Development**. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

MINTZBERG, H. Rebuilding companies as communities. **Harvard Business Review**, 2009.

MIRANDA, C. F. **Avaliação da Capacidade da Gestão Municipal como Indutora de Desenvolvimento: Contribuições para a Formação de Gestores Públicos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

MORAES, J. P. et al. Uma análise da inserção profissional dos egressos do curso de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, 23(5), eRAMG220169, 2022.

NOGUEIRA, M. **Avaliação da Capacidade Gestão em Saúde Auditiva: construção de um instrumento para avaliação da qualidade dos Serviços de Saúde sob a ótica da Teoria da Administração Política**. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

OLIVA, Â. G. D. **Avaliação da Capacidade de Gestão do Programa Nacional de Alimentação Escolar Oliva no IFMG – Campus Monte Carlos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.

- PIAGET, J. **Biology and knowledge**. Chicago: University of Chicago Press, 1971.
- RIBEIRO, E. M.; RIBEIRO, M. M.; FONSECA, F. C. P. Administração política: contribuições para o debate teórico-analítico e empírico da administração contemporânea. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 5, e240087, 2024.
- RIBEIRO, J. U. **Política e Administração**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 7-39, 1968.
- RYAN, R. M. **Development and Functional Unity**. Journal of Personality, v. 61, n. 3, p. 397-429, 1993.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness**. New York: The Guilford Press, 2017.
- RYAN, Richard M. (ed.). **The Oxford Handbook of Self-Determination Theory**. New York: Oxford University Press, 2023.
- RYAN, Richard M. **The Oxford Handbook of Human Motivation: Second Edition**. New York: Oxford University Press, 2019.
- SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, 43 (1), p. 9-25, 2000.
- SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 15, p. 209-228, 2017.
- SANTOS, Elinaldo Leal; ARAÚJO, Renata Fagundes de Souza; OLIVEIRA, Maristela Miranda Vieira de; RIBEIRO, Elizabeth Matos; CHAVES, Adller Moreira. A gestão como objeto científico da administração: reflexões epistêmicas e empíricas. In: XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2021, 4-8 out. 2021, On-line. Anais [...]. 2021.
- SANTOS, Elinaldo Leal; RIBEIRO, Elizabeth Matos; GOMES, Fábio Guedes; SANTOS, Reginaldo Souza. Administração política: ensino, pesquisa e prática. In: XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO 2022, 26-27 mai. 2022, On-line. Anais [...]. 2022.
- SANTOS, R. S. **A Administração Política como campo do conhecimento**. 2 ed. Salvador: FEAUFBA, 2009.
- SANTOS, R. S. **A Administração Política como Campo do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2004.
- SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. R. M. **A Administração Política Brasileira**. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 4, p. 10-28, 1993.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. R. M.; SANTOS, T. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Rev. Adm. Pública** 43 (4), Ago 2009.

SANTOS, Reginaldo Souza. **A Administração Política é Tudo – Intencionalidade, Concepção, Movimento e Finalidade**. Maceió-Salvador, 2022. (Obra inédita)

SERVA, Maurício. A Contribuição do Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência ao Campo da Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 14, p. 1-11, 2016.

SERVA, Maurício. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **CADERNOS EBAPE.BR (FGV)**, v. 15, p. 740-750, 2017.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SMITH, J. A.; FLOWERS, P.; LARKIN, M. **Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research**. London: SAGE Publications, 2009.

SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; BRITO, E. P. Z. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 19, núm. 1, 2018.

VAN MANEN, M. **Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy**. Albany: State University of New York Press, 1990.

VON BERTALANFFY, L. **General System Theory: Foundations, Development, Applications**. New York: George Braziller, 1968.

WEBER, M. **Politics as a Vocation**. Islamabad: Pictorial Printers, 2013 [1919].

WILSON, W. The Study of Administration. **Political Science Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887.