

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**COGEAE**

**FUNDAMENTOS DE UMA EDUCAÇÃO PARA O PENSAR**

**CARLOS JONATHAN SANTOS**

**As relações entre a educação para o pensar e a formação  
em Administração: de uma perspectiva mercadológica para  
uma perspectiva social e humanista**

**SÃO PAULO**

**2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

**FUNDAMENTOS DE UMA EDUCAÇÃO PARA O PENSAR**

**CARLOS JONATHAN SANTOS**

Monografia apresentada ao Curso Fundamentos de uma Educação para o Pensar, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do certificado de especialista em Fundamentos de uma Educação para o Pensar, orientada pela Professora Dra. Sonia Aparecida Ignacio Silva.

São Paulo

2014

A todos aqueles que acreditam no poder transformador da educação.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa, Ana Paula, pelo apoio, pela compreensão da minha ausência e por caminhar ao meu lado.

À professora orientadora Sonia Aparecida Ignacio Silva, pela paciência, pelo carinho, pela motivação e por sempre acreditar em mim.

Aos meus amigos que conheci no curso, Diego, Fabiana, Monique e Thais, pelas conversas, pelo aprendizado e pela amizade.

A todos os professores que eu tive até hoje, pois me apresentaram novos caminhos e me ajudaram a ser quem eu sou.

E, principalmente, agradeço a Deus, pelo dom da vida, e por conduzir-me por caminhos surpreendentes a cada momento.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo principal discutir a relação entre uma educação para o pensar e a formação em Administração. O problema que norteou nossa pesquisa foi: como a educação para o pensar pode contribuir para a formação de futuros administradores? Para responder a essa questão foi realizada pesquisa qualitativa e de cunho exploratório, a partir da fonte bibliográfica, no campo da administração e da educação, a fim de relacionar o desenvolvimento histórico da administração e compreender como esse desenvolvimento afetou a maneira de se pensar em administração. Por último, foram discutidos os efeitos do desenvolvimento de uma Administração voltada para uma reflexão mais humanista e social a partir de uma educação para o pensar. Por meio da pesquisa bibliográfica notou-se o grande desafio de ensinar uma Administração à luz de uma educação para o pensar por conta do contexto mercadológico, contudo, já existe uma demanda social e organizacional por uma administração humanista e tal demanda pode ser suprida na medida em que aliarmos administração com educação para o pensar.

## **PALAVRAS – CHAVE**

Educação para o pensar; Administração social e humanista; Formação em administração; Desenvolvimento histórico da administração; Reflexão humanista e social da administração

## **ABSTRACT**

This study aimed to discuss the relationship between education and training to think in Administration. The problem that guided our research was how to think education can contribute to the education of future managers? To answer this question, qualitative and exploratory research was conducted from the bibliographic source in the field of administration and education, in order to relate the historical development of management and understand how this development affected the way of thinking in management . Finally, we discussed the effects of the development of an Administration facing a more humanistic and social education from a reflection to think. Through literature review noted the challenge of teaching a Administration in light of an education for the thinking on behalf of the marketing context, however, there is already a social and organizational demand for a humanistic Administration and such demand can be supplied as where we combine administration education to think.

## **KEYWORDS**

Education for thinking; Social and humanistic administration; Formation in administration; Historical development of the administration; Humanistic and social reflection of the administration

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1. DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	10
1.1 Abordagens clássicas.....	11
1.2 Administração sistemática.....	11
1.3 Administração científica.....	12
1.4 Burocracia.....	13
1.5 Gestão administrativa.....	14
1.6 Relações humanas.....	14
1.7 Administração quantitativa.....	16
1.8 Comportamento organizacional.....	16
1.9 Teoria dos sistemas.....	17
1.10 Teoria da contingência.....	17
1.11 Qualidade total.....	18
1.12 Organizações inteligentes (a organização que aprende).....	19
1.13 Reengenharia.....	20
2. INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO HISTÓRICO ADMINISTRATIVO.....	23
3. DESENVOLVIMENTO DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARA O PENSAR.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	54

A meta da vida não é perfeição, mas o eterno processo de aperfeiçoamento, amadurecimento, refinamento.

DEWEY

## INTRODUÇÃO

Segundo o filósofo húngaro István Mészáros (2005), vivemos num mundo em que grande parte da população não possui as mínimas condições sociais e econômicas para suprirem suas necessidades básicas. Em contrapartida, sabemos que: “Os elementos ideológicos da ciência da administração são muito claros: a maximização da eficiência ou a racionalidade transformam-se no bem supremo” (BRESSER-PEREIRA, 1979, p. 42).

Dessa maneira, acreditamos que o ensino da Administração por meio de uma lógica mais social e humanista pode aliviar as dificuldades dessa grande parcela da população; sendo assim, o ensino da Administração não será reduzido ao fato dela estar servindo simplesmente para acumulação de capital, seu fim último pode ser o bem estar do homem. A partir disso é possível levantar o seguinte problema de pesquisa: como a educação para o pensar pode contribuir para a formação de futuros administradores?

Existem muitas maneiras de concebemos o conceito de uma educação para o pensar, contudo, no presente trabalho utilizaremos como referencial a obra: *Como Pensamos*, de John Dewey. Dewey (1959) afirma que:

[O pensamento reflexivo] é uma capacidade que nos emancipa da ação unicamente impulsiva e rotineira. Dito mais positivamente: o pensamento faz-nos capazes de dirigir nossas atividades com previsão e de planejar de acordo com fins em vista ou propósitos de que somos conscientes; de agir deliberadamente e intencionalmente a fim de atingir futuros objetos ou obter domínio sobre o que está, no momento, distante e ausente. Trazendo à mente as consequências de diferentes modalidades e linhas de ação, o pensamento faz-nos

saber a quantas andamos ao agir. Converte uma ação puramente apetitiva, cega e impulsiva, em ação inteligente. (DEWEY, 1959, p. 26).

Compreendemos que uma educação que promova uma formação em Administração deva ser pautada nos argumentos de Dewey, pois, dessa maneira, deixaremos de formar administradores com uma visão puramente mercadológica para uma perspectiva solidária. Nossa intenção, em suma é formar profissionais que pensem além do lucro e que estejam dispostos e preparados para serem agentes transformadores na sociedade. Isso porque sabemos que vivemos numa sociedade onde grande parte da população é incapaz de viver dignamente.

A fonte para a produção desta pesquisa foi a bibliográfica, portanto, num primeiro momento fizemos um levantamento bibliográfico sobre o que é uma educação para o pensar e como tal educação pode ser relevante para o ensino de uma educação, em Administração, que seja menos mercadológica e mais social.

A pesquisa teve cunho exploratório, já que a intenção deste trabalho é de contribuir com maiores informações sobre o presente tema. Utilizamos o método dialético, pois, compreendemos que esse trabalho não envolve apenas questões ideológicas, mas, procuramos investigar e discutir o que está acontecendo no momento e que tem provocado consequências.

Depois do levantamento bibliográfico, procuramos realizar inferências sobre o referencial estudado a fim de desenvolver uma possível relação entre educação para o pensar e Administração.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta, ao longo dos seus capítulos, o objetivo de relacionar o desenvolvimento histórico da Administração desde o final do século XIX até o início do século XXI com a sua finalidade última e, busca compreender como esse desenvolvimento afetou a maneira de pensar em Administração. Por fim, propõe-se uma discussão sobre os efeitos do desenvolvimento de uma Administração voltada para uma reflexão mais humanista e social a partir de uma educação para o pensar.

## Capítulo 1

### DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

Compreendemos que a Administração é uma construção histórica de nossos tempos. Entretanto, não podemos negar seu caráter histórico antes do século XIX.

Daft (1999) afirma que em 3000 a.C., os egípcios e os sumérios utilizavam práticas da Administração em suas primeiras organizações governamentais desenvolvidas.

Como lembram Bateman e Snell (1998), os chineses já praticavam princípios da Administração por volta de 1100 a.C. e, os gregos entre 400 e 350 a.C., reconheceram a Administração como arte específica e adotavam abordagens científicas do trabalho. O império romano utilizou elementos da Administração, inclusive para descentralizar o governo. Na idade média os venezianos utilizaram métodos da Administração para padronizar a produção, construindo linhas de montagem, armazéns e sistemas de estoques.

Dessa maneira, percebemos que a Administração está presente ao longo da história. Todavia, somente no final do século XIX, por conta da revolução industrial, a Administração surge como disciplina formal (BATEMAN; SNELL, 1998).

Portanto, ao longo deste capítulo explicitaremos de maneira sintética, à luz dos teóricos Richard Daft (1999), Thomas Bateman e Scott Snell (1998), os principais pensamentos administrativos compreendidos num período de aproximadamente cem anos e como tais pensamentos contribuíram para a construção da Administração que conhecemos hoje.



práticas de negócios. Dessa forma, muitos administradores eram mais orientados para os produtos do que para as pessoas (BATEMAN; SNELL, 1998).

A partir do texto acima, percebemos que a Administração, de maneira formal, é constituída a partir de uma necessidade de organizar uma indústria que estava limitada por conta do caos que existia em seus diversos processos fabris; logo, a preocupação primeira dos primeiros administradores é com as coisas e com os processos, e não com as pessoas, pois, à luz da administração sistemática, podemos conceber que as pessoas são vistas como meios para se alcançar a eficiência produtiva e não como parte vital do processo.

### 1.3 Administração científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) insistiu que a Administração em si teria que mudar, e, além disso, que o tipo da mudança poderia ser determinado somente por estudos científicos; foi assim que o termo **administração científica** surgiu. (DAFT, 1999, p. 25).

Essa abordagem da Administração é utilizada na medida em que os administradores desenvolvem padrões e métodos específicos para realizar cada trabalho, pois compreendem que existe uma melhor maneira de se fazer cada tarefa. Portanto, é necessário escolher uma mão de obra especializada, treinar essa mão de obra de acordo com os métodos pré-estipulados, eliminar interrupções no processo e encontrar maneiras para proporcionar incentivos salariais (DAFT, 1999).

Ao verificarmos essa abordagem da Administração, inferimos que a administração científica pouco valoriza a criatividade e o pensamento do

trabalhador, já que acredita que sempre existe uma única maneira melhor de se fazer algo; sendo assim, os trabalhadores devem seguir as ordens dadas pelos administradores e executar a tarefa de acordo com as recomendações estipuladas.

#### 1.4 Burocracia

As organizações burocráticas foram desenvolvidas na Europa, por meio de uma abordagem sistemática que foi capaz de compreender as organizações de maneira integral (DAFT, 1999).

Conforme Daft (1999) afirmou, no século XIX, as empresas eram geridas de maneira familiar, ou seja, os empregados trabalhavam em prol de uma pessoa específica e, não em prol do cliente. Dessa forma, o teórico alemão Max Weber (1864-1920) previu organizações que seriam geridas em bases impessoais e racionais. Essa forma de Administração foi chamada de **Burocracia**. Esse pensamento administrativo prezava a criação e cumprimento de regras, as pessoas começaram a ser promovidas pela meritocracia e não por quem conheciam. A gestão agora era realizada de maneira estruturada e hierárquica.

A estrutura burocrática é por toda parte um produto tardio do desenvolvimento. Quanto mais retrocedemos no processo de desenvolvimento, tanto mais típico é para as formas de dominação a ausência da burocracia e do funcionalismo, em geral. A burocracia é de caráter "racional": regra, finalidade, meios, impessoalidade "objetiva" dominam suas atitudes. Por isso, seu surgimento e sua divulgação tiveram por toda parte efeito "revolucionário" naquele mesmo sentido especial, ainda a ser exposto, que caracteriza o avanço do *racionalismo*, em geral, em todas as áreas. Neste processo, a estrutura burocrática aniquilou formas estruturais da

dominação que não tinham caráter racional, neste sentido especial. (WEBER, 1999, p. 233)

### 1.5 Gestão Administrativa

Em 1916 um engenheiro francês, chamado Henri Fayol, realizou uma série de experiências administrativas e, analisou como essas experiências poderiam ser utilizadas em ambientes organizacionais. Depois publicou um livro que continha os resultados de tais experiências onde explicitou funções e princípios administrativos. Compreende-se que a partir daí, a **gestão administrativa** fundamenta que a Administração é uma profissão e pode ser ensinada. Muitos executivos contemporâneos de Fayol contribuíram para a literatura em gestão administrativa e ratificavam a administração como profissão (BATEMAN; SNELL, 1998).

### 1.6 Relações Humanas

A escola de **relações humanas** compreende que processos sociais e psicológicos são influenciadores primordiais no que diz respeito à eficiência do trabalhador (DAFT, 1999). Essa abordagem da administração surgiu na década de 1930, ela é proveniente de estudos realizados ainda na escola de administração científica. Esses estudos evoluíram e se tornaram uma nova abordagem da administração (BATEMAN; SNELL, 1998).

Contudo, como essa nova escola (relações humanas) era fruto da administração científica, recebeu pouca atenção no início, até que uma série de estudos desenvolvidos na companhia elétrica de Chicago mudou essa perspectiva.

Vejamos abaixo, de acordo com Bateman e Snell (1998) o que foi esse estudo.

A Western Electric Company, fabricante de equipamentos de comunicação contratou uma equipe de pesquisadores de Harvard. [...] Eles deveriam investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da empresa fora de Chicago.

[...] Durante o primeiro estágio do projeto (os experimentos com iluminação), várias condições de trabalho, particularmente a iluminação na fábrica foi alterada para se determinarem os efeitos dessas mudanças na produtividade. Os pesquisadores não encontram nenhuma relação sistemática entre a iluminação da fábrica e os níveis de produção. [...] Os pesquisadores concluíram que os trabalhadores desempenhavam e reagem diferentemente porque os pesquisadores os estavam observando. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Segundo Bateman e Snell (1998), apesar da abordagem humanística ter gerado pesquisas voltadas para o desenvolvimento humano nas organizações, ela foi duramente criticada. Seus críticos diziam que essa abordagem era muito simplista (um trabalhador feliz era um trabalhador produtivo) e tal pensamento ignorava o lado racional dos trabalhadores e características fundamentais de uma organização.

Todavia essa abordagem das relações humanas modelou o pensamento administrativo por aproximadamente 25 anos, e até teóricos e práticos da administração acreditam que as relações humanas são o melhor enfoque para o desenvolvimento eficiente das organizações (DAFT, 1999).

## 1.7 Administração Quantitativa

A **Administração quantitativa** surge após a Segunda Guerra Mundial, pois até então, as empresas não adotaram técnicas quantitativas, embora Taylor (em 1911, por meio de artigos e monografias, entre elas, *The Principles of Scientific Management*) já tivesse introduzido o uso da ciência no mundo corporativo. Durante a guerra, os militares começaram a adotar conceitos e princípios matemáticos com o intuito de otimizar a cadeia logística e para se defenderem dos inimigos. Dessa forma, assim que a guerra acabou, as organizações privadas começaram a contratar especialistas em métodos quantitativos a fim de ajudar na resolução de problemas complexos (BATEMAN; SNELL, 1998).

## 1.8 Comportamento Organizacional

Na década de 1950, os teóricos compreenderam a importância das relações humanas, entretanto, reconheceram que a eficiência das organizações e dos trabalhadores fundamenta-se não apenas na satisfação de necessidades sociais e econômicas (BATEMAN; SNELL, 1998).

A perspectiva revisada, conhecida como **comportamento organizacional**, estuda e identifica as atividades de administração e promove a eficácia do empregado por meio do entendimento da natureza complexa do indivíduo, do grupo e do processo organizacional. O comportamento organizacional emerge de uma gama de disciplinas, incluindo Psicologia e Sociologia, para explicar o comportamento de uma pessoa no trabalho. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Assim como a teoria das relações humanas, o comportamento organizacional foi muito criticado no início. Todavia, é nítido que existe um renascimento desse pensamento de 1980 até o presente; por conta da competitividade global podemos perceber um grande interesse pelas corporações no aperfeiçoamento da abordagem comportamental (DAFT, 1999).

## **1.9 Teoria dos Sistemas**

Bateman e Snell (1998) afirmam que as abordagens clássicas eram criticadas, pois não tinham a capacidade de observar dois importantes elementos: (1) Relacionamento da organização e seu ambiente externo e (2) destacavam um aspecto da organização ou seus empregados e, menosprezavam outras considerações. Dessa maneira, estudiosos começaram a compreender a organização como um sistema total, onde tal sistema funciona recebendo informação do ambiente externo, depois transforma essa informação e, por fim, geram saídas (a partir dessas informações) devolvidas ao próprio sistema.

Essa teoria traz uma visão ampla do sistema organizacional da empresa e tem como foco os processos.

## **1.10 Teoria da Contingência**

A **teoria da contingência** é desenvolvida a partir de ideias da teoria do sistema, ela nega a existência de princípios universais administrativos, pois afirma que uma série de fatores internos e externos afeta o desempenho das organizações (BATEMAN; SNELL, 1998).

De acordo com tal teoria nenhuma das visões deve ser compreendida de maneira integralmente certa. A teoria da contingência explicita que o que funciona em determinado sistema, organização ou conjunto, não necessariamente irá funcionar em outro (DAFT, 1999).

Acreditamos que a partir dessa teoria, os administradores começam a ser provocados a pensar. Ou seja, não existem mais modelos e métodos infalíveis, afinal de contas o ato de administrar não é apenas ciência, também é arte.

Dessa forma, a arte deve ser vista como uma competência para se conseguir um resultado concreto, como afirma Mattos (2009). Ao passo que, para administrar uma organização, se faz necessária a realização de uma série de inferências baseadas em contexto histórico, social, mercadológico e outra série de fatores que permeiam um ambiente interno e externo de uma empresa.

### **1.11 Qualidade Total**

Como descrito por Daft (1999), a gestão da **qualidade total** surgiu no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, por meio de influência americana. Essa abordagem evoluiu de uma orientação voltada apenas para a inspeção de produtos, bens e serviços, para uma abordagem voltada para o envolvimento dos trabalhadores na prevenção de problemas relacionados à qualidade.

Nos primeiros anos, a abordagem tradicional da qualidade era checar o trabalho após ele haver sido realizado e então eliminar os defeitos, utilizando inspeção e dados estatísticos para determinar se os produtos estavam conforme os padrões, mas então, W. Edwards Deming, J.M. Juran e outros gurus da qualidade convenceram os

administradores a adotar uma abordagem mais completa, visando atingir a qualidade total. (BATEMAN, SNELL, 1998, p. 61).

Os resultados dessa abordagem podem ser verificados a partir dos princípios abaixo, apresentados por Bateman e Snell (1998):

1. Faça certo da primeira vez para eliminar retrabalhos custosos.
2. Escute e aprenda com seus clientes e empregados.
3. Desenvolva trabalho de equipe, confiança e respeito mútuo.
4. Faça das melhorias contínuas um assunto diário.

### **1.12 Organizações inteligentes (a organização que aprende)**

Inevitavelmente as regras e maneiras para se fazer negócios se modificam ao longo dos anos e tornam-se ultrapassadas, sendo assim, as organizações precisam ter flexibilidade para se adaptarem às novas demandas exigidas pelo mercado (BATEMAN; SNELL, 1998).

Uma das mais novas tendências administrativas tem sido a adoção de práticas gerenciais que valorizam a participação e a criação de um desejo por parte das organizações e dos trabalhadores, pela busca da excelência e aprendizado contínuo (DAFT, 1999).

Na opinião de Bateman e Snell (1998), na **organização inteligente**, é dada aos empregados possibilidades de compreenderem o que está acontecendo na

organização como um todo, de pensar de maneira criativa e construtiva sobre importantes questões relevantes, de encontrar meios para aprender novas coisas e procurar soluções inteligentes para os problemas apresentados.

À luz do texto apresentado acima, compreendemos que esse pensamento administrativo das organizações inteligentes, valoriza de maneira enfática, **o pensar bem**, pois, acreditamos que de acordo com a proposta de tal teoria, não é possível desenvolver uma organização inteligente, sem um pensamento reflexivo, crítico e criativo.

O ato de pensar bem emancipa o indivíduo e, o livra de ações alienadas, fazendo com que tal indivíduo compreenda o seu meio, e a partir dessa compreensão, seja capaz de atuar neste meio, modificando sua realidade. Contudo, não basta apenas que as empresas deem aos seus empregados a possibilidade de entenderem o que está acontecendo, imaginando assim que estarão proporcionando a criação de uma organização inteligente. Para que tal organização seja genuinamente inteligente, seus funcionários precisam estar aptos intelectualmente para conduzir suas atividades administrativas sob a égide do pensamento reflexivo.

Entretanto, como afirma Raths et al. (1977, p. 327) “Para podermos pensar, precisamos ter o atrevimento de pensar. Esse atrevimento supõe confiança em nós e em nossas capacidades.”

### 1.13 Reengenharia

“A **reengenharia** constitui o processo de iniciar tudo novamente do zero, reconstruindo a empresa e revisando o seu modo de fazer negócios” (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 62).

Os teóricos da reengenharia compreendem essa abordagem a partir da capacidade que as organizações possuem de repensar todos os fundamentos elementares que permeiam suas práticas administrativas (BATEMAN; SNELL, 1998).

Por isso, não podemos desassociar a reengenharia da capacidade autônoma que os administradores precisam adquirir por meio de profundas reflexões. Pois, só assim, esses administradores terão competências para desconstruir paradigmas da administração a fim de elevarem suas organizações para outros níveis administrativos.

Em suma, ao longo deste capítulo apresentamos uma síntese dos principais pensamentos administrativos. E percebemos como tais pensamentos influenciaram e influenciam o comportamento das organizações. Tais pensamentos são importantes para compreendermos que sempre a finalidade última de uma organização é obter lucro (mesmo as organizações sem fins lucrativos).

“Dizer que “todos ganham quando uma empresa lucra” pode ser um artifício retórico de sucesso para manipular os funcionários, mas acreditar nessa ilusão é um erro que não se pode cometer” (FILHO; MEUCCI, 2013, p.110).

Entretanto, quando observamos o desenvolvimento histórico dos pensamentos administrativos e pensamos na formação acadêmica do administrador,

notamos que muitas vezes esse administrador não é provocado a pensar de forma criativa e, apenas reproduz conceitos e teorias propostas, como afirmam Paula e Rodrigues (2006, p. 11), “nas “universidades-lanchonetes”, professores “adestrados” apresentam “receitas de bolo” e “doutrinas sagradas” dos manuais de gestão”.

Dessa maneira, no próximo capítulo teremos a pretensão de compreendermos as influências dessas teorias na maneira de se pensar e conceber a administração nos dias atuais.

## Capítulo 2

### INFLUÊNCIA DO PENSAMENTO HISTÓRICO ADMINISTRATIVO

Após observarmos o desenvolvimento histórico, por meio das abordagens administrativas apresentadas no primeiro capítulo, percebemos que sete (sistemática, científica, burocrática, gestão administrativa, quantitativa, teoria dos sistemas e qualidade total) das doze abordagens demonstradas, externalizam o foco da administração para os processos, para os métodos, para as estruturas, para os sistemas, para a lógica, para os produtos/ serviços. Grande parte destas abordagens, de um modo geral, caracteriza-se por colocar em segundo plano a preocupação com as pessoas, com o pensamento crítico e com a liberdade de criar.

Prova disto é que, apenas duas teorias abordaram enfaticamente a questão de ter o homem como foco (relações humanas e comportamento organizacional), e mesmo assim, tais teorias foram vistas com certo preconceito, como já citado por Bateman e Snell (1998).

Paula e Rodrigues (2006), afirmam que atualmente as escolas de administração são criticadas por estarem mais voltadas para os interesses mercadológicos e para as necessidades das organizações do que para os objetivos pedagógicos.

Evidentemente a administração sempre terá um fim utilitarista por conta da sua origem, como afirmam Furrier e Serralvo (2008):

Historicamente, no período de que vai do fim do século XIX até a Segunda Guerra Mundial, temos a sistematização com aspirações de construção de uma ciência da Administração em torno de princípios e

técnicas aplicados com sucesso na tentativa de resolver os problemas de produção (FURRIER e SERRALVO, 2008, p. 37).

Porém, mesmo sendo uma ciência social aplicada que se propõe a resolver problemas práticos oriundos das organizações, nada impede de olharmos para a administração a partir de um ponto de vista construtivista e não apenas positivista.

Vemos todos os dias empresas sucumbirem pela falta de capacidade de leitura do mundo, alguns exemplos são notórios: *Blockbuster* na Inglaterra, *Atari* nos Estados Unidos, *Mappin*, *Mesbla*, *Arapuã*, *Vasp*, *Transbrasil*.

Evidentemente, não temos a pretensão de esmiuçar os amplos aspectos e fatores que levaram tais empresas à falência, contudo, podemos inferir que todas elas foram **influenciadas por uma administração sistemática**. Não queremos dizer que as influências da administração sistemática geraram a falência de tais empresas, ou que pode gerar a falência. Mas, que é perigoso quando perdemos a capacidade de enxergar o todo e focamos nossos esforços apenas para aquilo que é intrínseco a empresa.

Podemos compreender melhor esse exemplo quando olhamos para nossas próprias vidas, para o mercado de trabalho e para o curso do mundo, no sentido de, na medida em que nos afastamos da capacidade de pensar, repensar, construir e desconstruir conceitos, paradigmas e dogmas, nos afastamos também de um pensamento crítico e inovador e nos aproximamos de um pensamento mecanicista, incapaz de gerar algo novo, ou perceber as reais mudanças no mundo.

Dessa maneira constatamos que até mesmo quando olhamos para a administração de maneira unilateral, pensando apenas a partir de uma perspectiva

mercadológica, vemos o quão perigosa é essa ênfase nas operações internas, nas técnicas padronizadas, nos meios específicos, nos sistemas de controle.

Vejamos um exemplo típico de um contrato primitivo escrito por volta de 1850, nos Estados Unidos, que tinha com principal objetivo controlar seus trabalhadores:

1. As horas de trabalho vão desde o amanhecer até o entardecer, 21 de março até 20 de setembro inclusive; e do amanhecer até as 20h00 durante o resto do ano. Uma hora deve ser destinada ao jantar e meia hora ao café da manhã durante os seis primeiros meses do ano [...].
2. Qualquer trabalhador que chegue ao trabalho 15 minutos depois de se iniciar a operação do engenho deve ser descontado de um quarto de um dia; e cada trabalhador faltante, seja ele ou ela, sem que haja necessidade absoluta, deve ser descontado de um valor correspondente ao dobro do salário que esse trabalhador deveria receber durante o período de falta. Não é permitido a mais de um trabalhador deixar quaisquer das salas ao mesmo tempo – um quarto de dia deve ser deduzido para cada violação de regra.
3. [...] É proibido também trazer para dentro da fábrica nozes, frutas etc., livros ou papéis durante as horas de trabalho. (SULLIVAN, *apud* BATEMAN; SNELL, 1998, p. 49)

Ao observamos o contrato acima, percebemos de maneira clara como as empresas tentavam o tempo todo, por meio de uma administração sistemática

controlando seus funcionários, desprovendo estes de qualquer autonomia e capacidade crítica de arbitrarem sobre o que é bom ou ruim para eles e para a própria empresa.

Sabemos que tal contrato, apesar de ser primitivo, não está muito longe do que é praticado hoje por muitas empresas, e mesmo quando pensamos num ambiente acadêmico, muitas vezes nos vemos envolvidos em tais regras impostas à luz de uma administração sistemática, mesmo que inconsciente.

Por isso, não podemos deixar de observar tal influência desta abordagem nas organizações e nas salas de aulas.

Ao analisarmos as **influências da administração científica** nos nossos dias, elas são mais notórias ainda. Vamos lembrar que a administração científica parte da premissa que sempre existirá uma melhor forma para se fazer algo e que, a partir dessa melhor forma, deve-se criar um método para completar tarefas da maneira mais eficiente possível.

Sendo assim, é muito comum encontramos nas prateleiras das livrarias, livros que são categorizados como de administração, com os seguintes títulos: *O poder do hábito; Os segredos da mente milionária; As 25 leis bíblicas do sucesso; Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes; Descubra seus pontos fortes; Estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, Empresas feitas para vencer, 60 estratégias práticas para ganhar mais tempo, Como se tornar um líder servidor etc.*

Mesmo fazendo uma análise superficial e despreziosa, observamos por meio dos títulos acima a intenção que seus autores tem, ou demonstram, de dar fórmulas prontas para o sucesso.

De acordo com Bateman e Snell (1998), Taylor que foi um dos pais da administração científica identificou nela quatro princípios:

1. A administração deveria criar uma abordagem específica para cada elemento do trabalho de um funcionário em vez de elementos gerais.
2. A administração deveria desenvolver cientificamente cada trabalhador, para que cada um tivesse o trabalho certo.
3. A administração deveria trabalhar para assegurar que todas as tarefas executadas pelos trabalhadores não fugissem aos planos e aos princípios.
4. A administração deveria assegurar uma divisão igualitária de trabalho e responsabilidade entre administradores e trabalhadores.

Destarte, ao compararmos os livros citados e suas possíveis sugestões a partir dos seus títulos, com os quatro princípios de Taylor, veremos nas entrelinhas que ambos possuem a mesma linha condutora de pensamento, ou seja, não pense, não seja autônomo, não crie, pois, já existe uma forma correta, boa e melhor de se fazer algo.

E tal efeito também é reproduzido dentro do ambiente educacional, vejamos o que Filho e Meucci (2013), ambos professores da USP e envolvidos também com o ambiente corporativo e educacional afirmam:

A educação escolar, quase sempre, limita-se a nos preparar para a utilidade. Os cursos superiores, cada vez mais, associam excelência de ensino à formação de seus alunos para um desempenho útil nas empresas de prestígio. Focar na carreira profissional se tornou mais importante do que formar virtuosos profissionais – conscientes de seu papel social, capazes de inovar e críticos do próprio trabalho. (FILHO; MEUCCI, 2013, p. 57).

Sendo assim, é evidente o contraste entre uma educação para o pensar (que será tratada no próximo capítulo), com uma educação simplesmente utilitarista, científica, que prega que sempre existe uma melhor forma de se fazer algo.

No Capítulo anterior vimos o desenvolvimento histórico do pensamento administrativo e, no decorrer do desenvolvimento histórico, nos deparamos com o pensamento burocrático, que evidentemente foi um marco positivo na gestão das organizações.

No entanto, quando analisamos tal pensamento vemos que a ênfase dada em relação aos cumprimentos das regras, pode-se tornar algo negativo à própria eficiência e desenvolvimento da organização e de seus funcionários. Corremos o risco de dar mais importância às regras do que aos próprios objetivos que foram constituídos. Sendo assim, a regra deixa de ser um meio e passa a ser um fim.

Não podemos fazer essas inferências sem pensarmos no próprio processo seletivo que ocorre hoje nas boas universidades do País. Vemos vestibulares que valorizam a capacidade que o aluno tem de decorar regras e fórmulas, pouco valorizando a capacidade intelectual criativa, associativa, reflexiva que o aluno deveria ter desenvolvido ao longo da sua trajetória escolar.

Vemos alunos universitários mais preocupados com as suas notas do que com o desenvolvimento de habilidades que o emancipem perceptivelmente dos ditos manuais oferecidos por professores.

Dessa maneira, gostaríamos de fazer uma relação entre a excessiva importância que damos para as regras, em detrimento de uma formação acadêmica em administração voltada para uma educação para o pensar.

Rousseau faz a seguinte afirmação:

Se na solidão nossos hábitos nascem de nossos próprios sentimentos, na sociedade nascem da opinião dos outros. Quando não se vive em si mesmo, mas nos outros, são os julgamentos deles que ordenam tudo; nada parece bom ou desejável aos particulares além do que o público aprovou, e a única felicidade conhecida pela maior parte dos homens é a de ser considerado feliz. (ROUSSEAU, *apud* FILHO; MEUCCI, 2013, p. 167).

A partir do pensamento de Rousseau, deduzimos que o julgamento do outro acaba nos conduzido para caminhos que não são genuinamente os nossos caminhos, dessa maneira, quando não pensamos nas regras que cumprimos ou pelo motivo que as cumprimos, estamos mais preocupados em satisfazer os desejos do outro (que pode ser as próprias organizações) do que satisfazer e procurar resolver as nossas próprias inquietudes.

Portanto, reconhecemos que o pensamento administrativo burocrático influenciou as organizações de tal modo que a demanda dessa influência, em relação à obstinação pelo cumprimento das regras, faz com que escolas de

administração formem alunos que são excelentes cumpridores de regras e péssimos questionadores de regras.

E só questionaremos as regras, na medida em que tivermos dúvidas, e só teremos dúvidas na medida em que estivermos abertos para o pensar bem que vem por meio do conhecimento.

Há várias pessoas que acham que o conhecimento é a ausência de dúvida, a completa certeza, e não o é. Aliás, um conhecimento que fosse pura certeza, ficaria estagnado e teríamos um nível de redundância muito forte. (CORTELLA, 2013, p. 55).

No começo da década de 1920, as organizações começaram a ser influenciadas pela teoria da gestão administrativa; acreditamos que a maior contribuição positiva dessa teoria foi a importância que ela deu para o ato de administrar, alegando que tal ato poderia ser ensinado.

Sabemos que um dos precursores da teoria da gestão administrativa foi Fayol em 1916, que se fez notável por meio de uma literatura escrita por ele, em que desenvolveu 14 princípios da administração: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade e manutenção do pessoal; iniciativa e espírito de equipe (BATEMAN; SNELL, 1998).

Porém, Fayol e os criadores da teoria da gestão administrativa, não levaram em consideração que tais prescrições não poderiam ser universais; afinal de contas, existem fatores internos, externos, sociais, pessoais, tecnológicos etc. que são

diferentes, por isso, não podemos utilizar as mesmas métricas para ambientes desiguais.

Dessa maneira, quando fazemos essa relação acima, entre práticas administrativas e ambientes diferentes, voltamos a fazer a mesma crítica que realizamos quando tratamos da administração científica, no sentido de que, por conta dessa influência de que a administração pode ser desenvolvida à luz de princípios universais, acabamos recebendo uma série de informações, sejam elas acadêmicas ou corporativas, voltadas para a elaboração e aplicação de fórmulas, em vez de desenvolvimento de ideias, conceitos, e práticas inovadoras advindas de um pensamento reflexivo.

Quando pensamos, ocorrem erros. Quando pensamos, damos saltos, damos palpites, tentamos ideias para ver se dão certo. Em certo sentido, experimentamos. O pensamento nem sempre ocorre de maneira ordenada, passo a passo. [...] quando os processos de pensamento são valorizados, aumentam-se as possibilidades para que os alunos aprendam com seus erros. (RATHS, 1977, p. 327).

Sendo assim, a teoria da gestão administrativa é uma antítese do pensamento. Pois, enquanto a teoria diz que existe um princípio que deve ser aplicado para que algo não dê errado, para o pensar bem, precisamos cometer erros para desenvolver a capacidade de aprendizado eficiente, e a partir desses erros, construiremos novos modelos.

Quando compreendemos que a administração quantitativa é a tomada de decisões por meio de modelos matemáticos, logo percebemos o motivo pelo qual as empresas mantêm muitas vezes uma relação desumana com seus empregadores em função dos números apresentados. E tal relação não contribui para a sustentabilidade das organizações.

Em 2013 uma grande montadora de automóveis aqui no Brasil, demitiu centenas de funcionários por telegrama. Quando pensamos nessa prática, conseguimos perceber o resultado puro e prático de uma administração puramente quantitativa.

Evidentemente essa teoria tem uma fundamental relevância no que diz respeito à qualidade e eficiência dos produtos e serviços prestados pela organização, porém, quando pensamos que uma organização é composta por pessoas, não podemos deixar que prevaleça uma gestão quantitativa em detrimento de uma gestão humana e social.

Olhemos novamente para os exemplos que vemos em sala de aula. Na maioria dos cursos de administração o aluno é avaliado quase que integralmente, pela realização de provas ou trabalhos. Dessa maneira, mesmo que ele seja um aluno com péssimo relacionamento interpessoal, que não possua características de liderança, ou mesmo, não saiba fazer relações entre as disciplinas aprendidas, o que determinará ou não a aprovação desse aluno, será uma avaliação quantitativa por parte dos seus professores.

Sendo assim, ele será aprovado na medida em que decorar algumas regras (como vimos na administração burocrática) e, conseguir entregar minimamente atividades que o aprovem segundo um modelo de avaliação desenvolvido pela universidade por meio de sistema de aprovação quantitativo.

Por isso mesmo, Bateman e Snell (1998) afirmam que existem inúmeras decisões que não podem ser tomadas a partir de um referencial quantitativo, pois são incapazes de serem demonstradas e representadas por meio de simbologia matemática.

Contudo, podemos deduzir que a teoria da administração quantitativa é por sua vez tão influenciadora nos nossos dias, por conta da possível facilidade de tomar decisões que exijam uma pequena dose de análise crítica, pois, é mais cômodo tomar decisões a partir de comparações numéricas; dessa forma, eu sempre elimino aquilo que é maior ou menor dependendo tão somente das parametrizações estabelecidas por mim ou pelas organizações.

Depois da Segunda Guerra Mundial, a ênfase dada à teoria quantitativa se conteve, e começamos a pensar na teoria dos sistemas. Esta teoria tinha como fim último apresentar um meio para interpretarmos as organizações.

Entretanto, a maior limitação dessa teoria foi não fornecer um direcionamento específico quanto às funções e obrigações dos administradores.

E baseado neste parágrafo acima, podemos fazer uma série de relações entre os problemas que são provocados quando não se tem uma clara distinção entre o que cada um deve fazer e qual papel deve ser desenvolvido por cada integrante de uma organização.

Novamente nos deparamos com um desafio de que os sistemas mudam de acordo com tempo e espaço, dessa forma, se faz necessário termos pessoas capazes de interpretar tais sistemas e como essas mudanças se dão. Entretanto, para fazer tal interpretação, precisamos de pessoas capazes de pensar, fazer analogias, relações, reflexões mais profundas em relação aos sistemas em que estão inseridas.

Peter Senge que leciona na Escola de Administração Sloan do MIT, desenvolveu a “organização da aprendizagem”, que leva a compreensão sistêmica para dentro das empresas. “Essencial para a

compreensão dos sistemas é o seu horizonte de tempo”, Senge me disse. “Se ele é curto demais, você irá ignorar os ciclos de feedback essenciais e pensará em soluções de curto prazo que não funcionarão em longo prazo. Mas se esse horizonte for longo o bastante, você terá uma chance de visualizar melhor os sistemas-chave em ação. (GOLEMAN, 2013, p. 247).

Dessa forma, se pretendemos continuarmos a olhar o mundo a partir dos sistemas, precisamos ter a capacidade de entender esses múltiplos sistemas, e os entenderemos quando o compreendermos. Assim como afirma Morin (2011, p. 89), “compreender é também aprender e reaprender incessantemente”.

Por fim, gostaríamos de fazer uma análise da teoria da qualidade total, e de como tal teoria tem influenciado as nossas vidas, principalmente no aspecto acadêmico e, conseqüentemente, apontando como essa influência acadêmica acaba retornando para o mundo corporativo, seja por meio de outras teorias, ou mesmo de novas práticas de administração.

Vamos relembrar o que significa gestão da qualidade total:

Refere-se extensamente a uma abordagem administrativa integrativa para a satisfação dos consumidores por meio de ampla gama de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade de bens e serviços. (COLE; BACDAYAN; WHITE *apud* BATEMAN; SNELL, 1998, p. 61).

Sendo assim, compreendemos que a qualidade total é quando a organização se propõe a oferecer e atender plenamente a demanda de seus clientes.

Contudo, o grande dilema é quando esse cliente é o aluno, e que muitas vezes atender e satisfazer esse aluno signifique abrir mão de uma educação para o pensar, e começar a oferecer uma educação para aquilo que é utilitário.

Vejamos um exemplo, não precisamos fazer uma análise profunda para percebermos que as escolas secundárias consideradas boas, são aquelas que aprovam o maior número de alunos em universidades conceituadas. Dessa maneira, se olharmos por meio das lentes da gestão da qualidade, tais escolas estão no caminho certo. Pois estão proporcionando satisfação para seus clientes.

Entretanto quando pensamos a partir de um ponto de vista social, humano e global (compreendendo que minhas ações afetarão o mundo), qual é a verdadeira contribuição destas escolas? Na verdade, compreendemos que tal contribuição é apenas uma contribuição hedonista, que se preocupa pouco com o pensar bem e se preocupa muito com o utilitarismo, com aquilo que é mercadológico.

“A aula que vale por ela mesma é aula soberana. Em contrapartida, a que serve para alguma coisa é simplesmente uma aula servil”. (FILHO; MEUCCI, 2013, p. 58).

A partir do pensamento assim proposto, é possível considerar que a teoria da gestão da qualidade tem influenciado a sala de aula de tal forma que as aulas tem se tornado servís, no sentido, de cumprirem uma finalidade última de servir o aluno com aquilo que ele quer e não com o que ele precisa.

Para encerrarmos este capítulo, gostaríamos de apresentar um relato descrito por dois professores de administração da Universidade Federal de Minas Gerais:

[...] a pressão da cultura imediatista da gestão vem levando boa parte dos alunos a demandarem das escolas de negócios uma pedagogia tradicional. Esperam dos cursos e dos docentes soluções prontas e respostas inquestionáveis, tendendo a reagir a propostas construtivistas e à incerteza que é própria do processo de aprendizado nessa perspectiva. De um modo geral, esse público

tende a incentivar os professores a trabalharem a educação como técnica, escamoteando seus aspectos políticos e morais. (PAULA, RODRIGUES, 2006, p. 20).

Ao olharmos para tal relato, percebemos as consequências de uma educação pautada por uma cultura que valoriza a qualidade de acordo com a perspectiva do aluno. Dessa maneira, o nosso desafio no próximo e último capítulo deste trabalho será o de propor os efeitos de uma administração voltada para o pensar, a partir de uma reflexão mais humanista e social.

### Capítulo 3

#### DESENVOLVIMENTO DE UMA ADMINISTRAÇÃO PARA O PENSAR

Ao longo do presente trabalho, apresentamos no primeiro capítulo, sinteticamente, o desenvolvimento histórico da administração, compreendendo que esse desenvolvimento começa com a Revolução Industrial e com o início do Capitalismo. E, no segundo capítulo, fizemos algumas reflexões de como esse desenvolvimento histórico, por meio das diversas escolas da Administração, influenciaram e influenciam a forma de ensinar Administração.

Desse modo a proposta deste terceiro e último capítulo é a discussão sobre o efeito do desenvolvimento de uma administração voltada para uma reflexão mais humanista e social, a partir de uma educação para o pensar.

Compreendemos que vivemos no sistema capitalista, voltado para a eficiência produtiva, com o objetivo de produzir lucros para os detentores do capital; segundo esta perspectiva, o ensino da Administração tem o intuito de preparar profissionais qualificados para atender as demandas do mercado. Contudo, acreditamos que o ensino e o pensar sobre Administração podem e devem ser

realizados a partir de uma óptica humanizadora, que tenha mais preocupação com o produtor (ser humano) do que com o produto produzido pelo produtor.

E essa maneira de pensar a Administração já se faz presente do meio corporativo, conforme se pode ver no texto abaixo:

[...] o CEO de uma das maiores empresas de administração de fundos do mundo me conta que os mais ambiciosos alunos de graduação em administração se candidatam para trabalhar em sua empresa, motivados pela visão de salários imensos. Mas, ele lamentou, o que estava procurando eram pessoas “que se importam com viúvas e bombeiros aposentados cujas economias de toda uma vida nós administramos” – em outras palavras, um foco empático inclui a humanidade daqueles cujo dinheiro está em jogo. (GOLEMAN, 2013, p. 227).

Logo, cabe às escolas de Administração começar desenvolver em seus alunos essa empatia e consciência social a partir de profundas reflexões sobre esta maneira de olhar para a gestão.

E tais reflexões podem ser provocadas à luz de uma educação para o pensar, tal como proposta por John Dewey. Para este filósofo e pedagogo norte-americano (que nasceu em 1859 e morreu em 1952), o pensamento tem a função mediadora e

serve como instrumento para servir aos interesses da sobrevivência e do bem-estar humano (WESTBROOK; TEIXEIRA, 2010).

Portanto, na medida em que provocarmos, em sala de aula, os alunos do curso de Administração a refletirem de maneira que seus pensamentos promovam um bem estar social, para eles e para o outros, estaremos oportunizando para tais alunos a capacidade de desenvolverem uma competência humana e social que será útil para eles próprios, para a sociedade e para a organização em que estiverem trabalhando.

Acreditamos que quando esse aluno e futuro líder conseguir pensar da maneira proposta acima, e aliar tal pensamento a necessidade da sociedade, ele poderá gerar inovações em sua organização.

Vejamos um exemplo. Alguns líderes de uma empresa indiana, fabricante de bens de consumo viram numa determinada ocasião, homens do campo com seus rostos completamente machucados por conta do uso de lâminas de barbear enferrujadas. A partir dessa constatação, eles identificaram uma oportunidade de produzir novas lâminas com um custo baixo, com a finalidade de que aqueles homens tivessem condições de comprá-las (GOLEMAN, 2013).

Outro exemplo (agora brasileiro), sobre a importância e eficiência organizacional de olhar para as necessidades sociais, é de uma carioca, cujo nome é Heloísa Assis, que na década de 1970 não estava satisfeita com seus cabelos e, não queria alisá-los (pois é negra), apenas queria domar os cachos. Ela fez um curso de cabeleireiro e, em 1993, ela e seus sócios abriram um salão no Rio de Janeiro para atender negros (as), preferencialmente da classe C. Hoje eles possuem quase 20 lojas no Brasil e uma fábrica própria, para fabricar os produtos desenvolvidos por eles mesmos.

Evidentemente que existem inúmeros exemplos, todavia, nos dois casos citados acima, percebemos a importância e a relevância de nos atentarmos para as necessidades sociais e, a partir dessas necessidades, desenvolvermos soluções.

Por isso, acreditamos que essas soluções podem sair do campo do simples acaso, não ficando apenas na dependência de pessoas brilhantes, mas, podem ser estimuladas dentro da sala de aula por meio de uma educação para o pensar.

Porém, o aluno só compreenderá essa importância de pensar bem, de pensar de forma social e pensar numa administração voltada para o ser humano, quando a

escola tiver a capacidade de provocar situações que despertem nesse aluno a vontade de entender as reais necessidades do mundo que o rodeia.

Para Dewey, somente as coisas que estão a nossa volta tem sentido para nós, e só podemos ter o domínio sobre algo, quando compreendemos os significados e, tais significados surgem no momento em que percebemos os valores do ato de pensar (DEWEY, 1959).

Dessa maneira, propomos que as instituições que ensinam Administração, sejam capazes de tirar o aluno da sala de aula e levá-lo para o campo, e compreendemos que este campo, não seja apenas o ato de conduzir o aluno para visitas técnicas em grandes organizações, porém, levar o aluno para o campo, pode ser levar esse aluno para a periferia de São Paulo, por exemplo, e provocá-lo a criar soluções práticas e sociais para aquela determinada comunidade. Pois, se Dewey afirma que apenas as coisas que nos rodeiam tem sentido, as escolas não podem partir do pré-suposto que todos os alunos saibam da realidade do seu país, ou mesmo da sua cidade. Até mesmo porque muitos alunos da classe média sequer podem ter passado perto de uma favela.

Devemos compreender que o exemplo acima, é apenas uma amostra do que pode ser feito. Não estamos afirmando que todos os alunos do curso de Administração precisam fazer um estágio numa comunidade carente. Todavia, estamos propondo que as escolas de alguma maneira, consigam sensibilizar seus alunos, primeiro a partir de uma realidade social e, depois, procurando trazer essa realidade para dentro da sala de aula para, a partir daí, ser capaz de gerar reflexões profundas sobre determinados casos e contextos à luz de teóricos, com a finalidade de provar um pensamento crítico neste aluno.

E quando fazemos isso, estamos tirando o foco do produto e colocando o foco no ser humano. Vejamos o exemplo abaixo, principalmente o lema da empresa:

Imagine o impacto do que vem acontecendo há anos na empresa de sorvete Bem & Jerry's. Um de seus sabores mais populares, Chocolate Fudge Brownie, precisa que brownies sejam misturados ao sorvete. A Bem & Jerry's recebe seus carregamentos desses saborosos bolos da padaria Greyston, localizada numa vizinhança pobre do Bronx. A Padaria treina e emprega pessoas com dificuldade de encontrar trabalho, inclusive pais que já viveram nas ruas com suas famílias e agora vivem em conjunto habitacionais de baixo custo. O lema da padaria é: "Não contratamos pessoas para fazer brownies. Fazemos brownies para contratar pessoas." (GOLEMAN, 2013, p. 245).

Evidentemente, a prática dessa padaria é fruto do significado que o gestor dessa organização dá para a sociedade e para o ser humano.

Edgar Morin (2003) afirma que o enfraquecimento de uma percepção global leva ao enfraquecimento do senso de responsabilidade. Dessa maneira, compreendemos, também, que uma educação para o pensar é praticada a partir do momento em que a instituição tenha a preocupação de despertar o aluno para as realidades sociais, políticas e econômicas do mundo e, não apenas da sua comunidade (continente, país, estado).

Sabemos que no mundo global em que vivemos, é comum comprar uma calça, no Brasil, de uma marca americana que é fabricada na Índia. Portanto, se faz necessário que o aluno do curso de Administração, que estará envolvido nos mais diversos processos dentro de uma organização, tenha a curiosidade e responsabilidade social de se perguntar em quais condições de trabalho, esses operários fabricaram a calça e como ele (o aluno), por meio das ferramentas que adquiriu em suas aulas, pode de alguma forma melhorar esse processo ao ponto de não “escravizar” uma mão de obra do outro lado do continente.

Como dizia magnificamente Durkheim, o objetivo da educação não é o de transmitir conhecimento sempre mais numeroso ao aluno, mas o “de criar nele um estado interior e profundo, uma espécie de polaridade de espírito que o oriente em um sentido definido, não apenas durante a infância, mas por toda a vida” . (DURKHHEIM *apud* MORIN, 2003, p. 42).

Acreditamos que o ensino da Administração deve fazer sentido para a vida do aluno, e só depois de fazer sentido para a sua vida, ele – o aluno – conseguirá aplicar as ferramentas dentro de uma organização. Assim como Durkheim, citado por Morin, diz que a educação deve orientar o estudante para a vida, o ensino da Administração também o deve. Afinal de contas, como o aluno poderá administrar uma organização, se não consegue administrar a sua própria vida? Portanto, propomos que uma educação para o pensar, seja uma educação que faça relações com a vida do próprio aluno e, só depois que essas relações estiverem bem estabelecidas em sua mente, podemos aí ensiná-lo a como aplicar isso numa organização.

Vejamos um exemplo. Dentro da Administração existe uma ferramenta chamada análise SWOT, as iniciais são de: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e

ameaças. O objetivo dessa ferramenta é auxiliar na gestão e planejamento estratégico de uma empresa, por meio, de análises de cenários, levando em consideração as forças (ponto fortes) da organização, suas fraquezas, aquilo que deixa a organização vulnerável, as oportunidades que essa organização tem de conquistar mercado e as ameaças que rondam a organização. O aluno do curso de Administração deve aprender como utilizar essa ferramenta e aplicá-la nos negócios. Entretanto, acreditamos que antes mesmo dele tentar aplicar o conceito dentro ou a partir de uma organização, ele deve ser capaz de fazer uma análise SWOT da sua própria vida. E neste momento cabe ao professor e à instituição proporcionar métodos que possibilitem ao aluno esse tipo de experiência. Pois, quando ele conseguir fazer a análise SWOT da sua própria vida, ele compreenderá a verdadeira importância da ferramenta e aplicar tal conceito dentro de uma organização será fácil, pois, ele já foi conduzido a pensar e refletir sobre a relevância e a prática a partir da sua própria experiência.

Outro conceito que é universalmente difundido dentro das organizações e, conseqüentemente, ensinado dentro das salas de aula nos cursos para administradores, é o fato de que toda organização deve ter, missão, visão e valores.

Evidentemente que isso é relevante e importante para qualquer empresa. Geralmente os alunos aprendem isso dentro de uma disciplina chamada empreendedorismo. Entretanto, acreditamos, que uma educação para o pensar não deve apenas ensinar a importância estratégica da organização ter uma missão, uma visão e valores, pois o aluno precisa, primeiramente, compreender qual a missão, a visão e os valores da sua vida. Ou seja, quando ele pensar em missão, deve compreender qual é o seu papel no mundo, e caso não saiba ainda, é papel da escola ajudá-lo neste processo. Ele (aluno), precisa saber para que existe, pois, se ele não tiver essa compreensão de missão, como poderá conceber a missão de uma empresa, ou mesmo entender a missão de uma organização? Tão importante quanto ele saber qual é a sua missão, ele deve saber, qual é sua visão, portanto, deve ter claro onde que chegar e em quanto tempo alcançará tal objetivo. Afinal de contas, como esse aluno pode compreender a visão de uma organização se nem ao menos compreende qual é a sua visão de vida? E por último e não menos importante, são os valores, ou seja, quais são as convicções de uma organização, o que fundamenta suas decisões. Logo, o aluno deve saber quais são os princípios

que norteiam sua vida, para assim, compreender quais são os princípios que dirigem a sua organização.

Contudo, para que isso ocorra a universidade deve estar preparada e consciente do seu papel. O próprio Edgar Morin (2003) faz uma relevante colocação sobre este papel reestruturante dentro da universidade:

[...] seria importante criar uma faculdade do humano (reagrupando a Pré-história, a Antropologia Biológica, a Antropologia Cultural, as ciências humanas, sociais e econômicas, e integrando a problemática indivíduo/ espécie/ sociedade). (MORIN, 2003, p. 84).

Sendo assim, percebemos que a percepção do ensino de uma Administração para o pensar é mais do que uma proposta baseada numa determinada bibliografia e referencial teórico.

Essa compreensão de uma Administração para o pensar é uma necessidade de um sistema capitalista que queira ser sustentável, pois, já é notado que grande parte dos nossos problemas sociais e econômicos podem ser resolvidos pelas organizações privadas.

Desse modo, cabe às Universidades não apenas atenderem as demandas das organizações, e sim, desconstruírem paradigmas mercadológicos em função daquilo que a sociedade precisa. E tais paradigmas, como por exemplo, o exagerado valor que as empresas dão para a otimização do desempenho financeiro em curto prazo em detrimento de um crescimento sustentável econômico, financeiro e ambiental podem ser mudados a partir de uma profunda reflexão sobre a prática da Administração, e tal reflexão deverá partir dos cursos de Administração que formam a maioria dos presidentes organizacionais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao longo do último capítulo desta monografia, mostramos a importância de pensar numa educação em Administração que seja mais social e humana, à luz de uma reflexão crítica. Contudo, compreendemos que os desafios são grandes e transcendem aos cursos de Administração, pois, notamos que o aluno do curso de Administração está inserido num sistema maior, chamado sociedade, e de forma lógica, ele é fruto do seu contexto.

Contudo, quando no primeiro capítulo, por meio dos pensadores da administração, mostramos o seu desenvolvimento histórico, tivemos a ideia de apresentar como essa ciência social aplicada, chamada Administração evoluiu e chegou até os dias atuais sendo que muitas das nossas práticas em sala de aula e dentro das organizações são os resultados dessa evolução histórica, como mostrado no segundo capítulo.

Porém, acreditamos que podemos repensar a maneira como estamos ensinando nos cursos de Administração. Não estamos propondo uma mudança

generalizada no currículo, todavia, acreditamos que podemos dedicar uma disciplina que proponha ao aluno esse pensar, e repensar sobre a Administração e sua utilidade no mundo atual para além do capital. Talvez, não seja necessário criar uma nova disciplina, mas sim, utilizar as próprias aulas de filosofia para provocar e praticar essa educação para o pensar.

Uma importante competência que o administrador deve desenvolver ao longo do curso, é a capacidade de solucionar problemas à luz das ferramentas e conceitos adquiridos em sala de aula, dessa maneira, propomos neste presente trabalho que, os professores dos cursos de Administração sejam capazes de propor para os seus alunos problemas realistas, que deem verdadeiro sentido para os próprios alunos.

Porém, tais problemas só serão apresentados na medida em que a relação professor – aluno, ultrapassar a relação de preletor – ouvinte, o aluno deve ser provocado pelo professor a trazer suas próprias experiências para sala de aula e compreender que essas experiências são relevantes para a construção do seu conhecimento e, concomitantemente o aluno deve perceber que produzirá um pensamento crítico e reflexivo na medida em que sair de uma situação passiva (em

que espera receber o conhecimento do professor) e colocar-se numa situação em que seja o protagonista do seu próprio saber, enxergando o seu professor como um provocador e orientador.

Contudo, essas práticas só poderão ser executados quando as instituições proporcionarem um ambiente que seja condizente com uma educação para o pensar, e compreendemos como ambiente desde a preocupação com uma infraestrutura adequada, passando por um corpo docente bem preparado, tecnicamente e pedagogicamente, e adequada seleção do corpo discente.

Um professor até consegue provocar, porém, não consegue dar a devida atenção para uma sala com mais de 40 alunos, e sabemos que a realidade das escolas e faculdades de Administração em São Paulo, está bem distante de se ter 40 alunos numa sala de aula (principalmente as particulares). O número na maioria das vezes é bem superior, o que dificulta até a disposição física dos alunos em sala de aula, o professor muitas vezes não pode pedir para seus alunos sentarem em círculo, por conta da incapacidade do espaço físico.

Outro grande desafio é a preparação do corpo docente, quando pensamos nas universidades tradicionais (que possuem mais anos e são reconhecidas pela

sua qualidade de ensino tanto no âmbito acadêmico como profissional) não discutimos a qualidade técnica dos seus professores, contudo, o questionamento que deve ser feito é: qual a capacitação pedagógica desse professor? Será que ele está realmente preparado para ensinar de forma provocativa? Pois, na maioria dos casos um professor de Administração, por exemplo, construiu toda sua vida acadêmica pesquisando e ensinando dentro do campo da Administração, e muitos são provenientes do próprio mercado com formações diversas, como engenharia, por exemplo. Sendo assim, propomos que todos os professores de Administração sejam capacitados de maneira contínua pelas instituições de ensino com o intuito de suprir lacunas de aspectos pedagógicos.

E por último, deve-se ter uma preocupação com o corpo discente, principalmente na seleção deste aluno. O curso de Administração é o curso que mais forma profissionais no Brasil, todavia, muitas pessoas acabam não atuando na área, o que não necessariamente é um problema, porém, devemos questionar, se esse aluno quando entra num curso de Administração, sabe realmente o que o

espera, ou se acabou fazendo Administração por uma comodidade social e mercadológica, já que o curso de Administração é o que também mais emprega.

O presente trabalho é apenas o início de uma reflexão sobre a educação para o pensar dentro nos cursos de Administração, por isso, sugerimos que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprofundar essa discussão. E tais pesquisas podem ser realizadas sob perspectivas teóricas diferentes das propostas neste presente trabalho. Seria interessante entender, de forma detalhada, quais as diferenças práticas de propor uma educação para o pensar em faculdades particulares e escolas ou faculdades públicas, por exemplo.

Sendo assim, compreendemos que o trabalho apresentado foi importante para começarmos a refletir sobre uma educação para o pensar em Administração, à luz de pensadores da educação e não apenas da Administração. Compreendemos que essa parceria entre Administração e Educação seja relevante e pode mudar significativamente a forma de pensar em Administração. Isso porque as organizações do futuro terão sustentabilidade na medida em que aprenderem a aprender, e para aprender a aprender precisam abrir mão de um pensamento simplesmente mercadológico e se apropriar de um pensamento que seja dinâmico,

transformador e atual, um pensamento que proporcione uma educação para o pensar bem.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 20, p. 90-120, jul.-set. 1966.

CORTELLA, M. S. **Pensar bem nos faz bem! : 1**. Petrópolis: Vozes, 2013.

DAFT, R. I. **Administração**. Tradução: Fernando Gastaldo Morarales. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEWEY, J. **Como pensamos**. Tradução: Haydée de Camargo Campos. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

FILHO, C. B.; MEUCCI, A. **O executivo e o martelo**. Reflexões fora da caixa sobre ética nos negócios. Barueri: HSM, 2013.

FURRIER, M. T.; SERRALVO, F. A. A produção de conhecimento em Administração entre as demandas de mercado e realidade social. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 4, n.3, p. 30-55, jul.-set. 2008.

GOLEMAN, D. **Foco**. Tradução: Cássia Zanon. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

MATTOS, P. L. C. L.; “Administração é ciência ou arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul.-set. 2009.

MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**. Tradução: Isla Tavares. São Paulo: Boitempo, 2005.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**. Repensar a reforma, reforma o pensamento. Tradução: Eloá Jacobina. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, edição especial, p. 10-22, nov.-dez. 2006.

RATHS, L. E. et al. **Ensinar a pensar**. Tradução: Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U, 1977.

SENGE, P. M.; **A quinta disciplina**. A arte e a prática da organização que aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto. 29. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E. S. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

TEIXEIRA, A.; WESTBROOK, R. B. **John Dewey**. Tradução: José Eustáquio Romão. Recife: Massangana, 2010.