



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A Fantástica Fábrica de Administradores*
A Educação a Serviço da Indústria do *Management*

Autora: Luiza Marques Nolasco

Rio de Janeiro
Dezembro de 2011

A FANTÁSTICA FÁBRICA DE ADMINISTRADORES

A Educação a Serviço da Indústria do *Management*

LUIZA MARQUES NOLASCO

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Professor Orientador: JOSÉ LUIS FELÍCIO CARVALHO

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Professor Examinador: VITOR MARIO IORIO

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Rio de Janeiro
Dezembro de 2011

Agradecimentos

Aos meus pais, responsáveis pelas fortes bases morais que me guiaram até aqui e guiarão ao longo de toda a minha caminhada na vida. Obrigada pelo amor, dedicação e esforços despendidos na minha educação.

Às minhas irmãs, amigos e ao Vinícius Zambelli, pela paciência e apoio emocional.

A todos os meus professores, que contribuíram grandemente para minha formação. Em especial, ao Zeca, por toda a dedicação e disponibilidade na orientação deste trabalho, além da grande contribuição para o despertar do meu olhar crítico sobre o mundo.

NOLASCO, Luiza Marques. A Fantástica Fábrica de Administradores: A Educação a Serviço da Indústria do Management. 2011. _48 pp. Monografia de Graduação. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Dezembro/2011

RESUMO

A proposta deste estudo é apresentar uma reflexão de como a estrutura curricular e a abordagem de ensino dos cursos de graduação em administração no Brasil podem influenciar na formação do pensamento crítico do administrador e como isso repercute na demanda por modismos gerenciais e artefatos da indústria do *management*. A intenção do esforço de pesquisa é evidenciar que a atual fragmentação do ensino da administração nas instituições brasileiras de ensino superior está resultando na produção de conhecimentos técnicos efêmeros e indivíduos inseguros, com capacidade limitada de compreender o mundo e lidar com mudanças. A falta de conhecimentos críticos sólidos, provocada por esse tipo de abordagem, abre espaço para a atuação dos agentes da indústria do *management*, que, suportados pelos valores da cultura do *management* e pelas estruturas da sociedade pós-moderna, lançam freqüentemente novos modelos de gestão em forma de inovações e fórmulas mágicas para todos de problemas. Adotados e abandonados em velocidade acelerada pelas organizações, os novos modelos de gestão tornam-se rapidamente modismos descartáveis, podendo comprometer a sustentabilidade do negócio. Num mundo complexo e acelerado, marcado por constantes mudanças, pela hipercompetição, pela sedução do espetáculo e pelo domínio da mídia, o administrador deve ser preparado para lidar com o inusitado de forma crítica e criativa e não estar fadado à reprodução de técnicas e operação de atividades puramente operacionais. Por esses motivos, este ensaio teórico procura discutir a necessidade de abordagens interdisciplinares e problematizadoras no ensino da administração, a fim de formar indivíduos críticos e questionadores que compreendam melhor a realidade em que se situam e possam atuar sobre ela com espírito transformador.

Palavras chaves: Interdisciplinaridade. Fragmentação. Indústria do *management*. Pensamento crítico. Modismos gerenciais.

ABSTRACT

The proposal of this study is to present a reflection on how the curriculum structure and the teaching approach to the business administration Courses in Brazil can influence the development of the administrator's critical thinking and how it affects the demands for managerial fads and artifacts of the management industry. The intention of the research is to show that the current fragmentation of the business education in the Brazilian Institutions of higher education is resulting in ephemeral technical knowledge and insecure professionals, with limited capacity to understand the world and deal with changes. The lack of solid critical knowledge caused by this kind of approach opens space for activities of the management industry's agents, which, supported by the values of the management culture and the structures of the post modern society, often launch new business models as innovation and magic formulas for all the problems. Adopted and discarded by the organizations, the new business models quickly become disposable fads and can jeopardize the sustainability of the business. In a complex and fast-paced world, marked by constant changes, hyper-competition, the seduction of the spectacle and with the power of the media, the administrator must be prepared to deal with the unexpected in a critical and creative way, and not be doomed to the reproduction of techniques and performance of activities that are merely operational. For these reasons, this theoretical essay discusses the need of interdisciplinary and problem solving approaches in business education, in order to form critical and inquisitive individuals that can better understand the reality in which they live and therefore be able to act on it with a transforming spirit.

Key-words: interdisciplinarity. Fragmentation. Management Industry. Critical Thought. Managerial fads.

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Objetivos da pesquisa	07
3. Relevância do estudo	08
4. História do curso de graduação em Administração no Brasil	10
5. Uma visão crítica sobre as abordagens de ensino da administração	17
6. O mundo pós-moderno, a cultura e indústria do <i>management</i>	26
6.1. A cultura do <i>management</i>	30
6.2. A Indústria do <i>management</i>	32
7. A adoção de modismos gerenciais	38
8. Considerações finais	42
9. Bibliografia	44

* O título desta monografia foi inspirado no trabalho de Nicolini (2003), intitulado ‘Qual será o futuro das fábricas de administradores?’ e no nome do conto infantil ‘A fantástica fábrica de chocolate’ de Roald Dahl (1964) .

1. Introdução

Hoje, formam-se ao ano, em média, 118.000 administradores no Brasil. O número de matrículas no curso de administração, segundo o último Censo da Educação Superior, em 2009, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), é o maior do Brasil e este curso não é um dos mais antigos do país. Criado na década de 50, o ensino formal desta profissão passou por uma grande expansão nas décadas subseqüentes decorrente do crescimento econômico do país nesta época.

O aumento da quantidade de cursos, porém, não foi acompanhado pelo aumento da qualidade dos mesmos. Ao contrário, a massificação fragmentou o estudo das organizações e quase não restou espaço para a pesquisa, o que resultou em algumas décadas sem modernização da grade curricular. (ARAÚJO e FARIAS, 2007; CASTRO, 1981; CRUZ et al.,2007; NICOLINI, 2003;PAES DE PAULA e RODRIGUES, 2006)

Após encontros e resoluções para modificação do currículo dos cursos de administração brasileiros, resquícios de um modelo tecnicista e funcionalista se fazem sentir nos cursos de administração atuais. Essa abordagem tem formado administradores técnicos, pouco críticos e de visão restrita sobre as organizações. Num cenário de mudanças constantes e velozes no qual as organizações estão inseridas, os conhecimentos técnicos adquiridos na graduação tornam-se rapidamente obsoletos, altamente voláteis e utilizáveis a curto prazo. (IIZUKA, 2008).

Sem a base crítico-analítica que a graduação deveria fornecer, os profissionais desta área, muito influenciáveis pela mídia de negócios, pelas ondas de modismos gerenciais e preocupados com a própria imagem e a imagem da organização, fogem da obsolescência e estagnação recorrendo a empresas de consultoria, cursos de MBA, livros e revistas de gestão, palestras e seminários dos gurus da administração e novas fórmulas prontas de gerenciamento lançadas pela indústria do *management*.

O Brasil vive um período de intensas mudanças no campo econômico e organizacional. Privatizações, fusões, aquisições, formação de grandes conglomerados, globalização, surgimento de novos mercados e aumento da concorrência nos mercados já existentes (NICOLINI, 2003). Em um momento de profundas transformações, é fundamental que os administradores estejam preparados para lidar com situações diferentes e apresentar

soluções inovadoras para problemas desconhecidos. Eles devem ser capazes de analisar criticamente o contexto geral na qual a sua organização atua e ter uma visão abrangente do seu negócio.

Com o objetivo de discutir como as abordagens pedagógicas dos cursos de graduação em administração tem contribuído para o aumento da demanda por modismos gerenciais e para o crescimento da indústria do *management*, procurou-se, neste ensaio teórico, levantar a história do curso de administração no Brasil e a evolução das modificações de seu currículo. Após uma breve análise da sociedade pós-moderna, na qual os pilares da indústria do *management* estão apoiados, são levantadas algumas razões pelas quais os modismos gerenciais são adotados, quais as consequências da adoção frenética de tais modelos gerenciais para as pessoas e organizações e qual é a relação deste quadro com a formação acadêmica do administrador.

Foi escolhido o ensaio teórico como forma de apresentação deste tema pela natureza reflexiva e interpretativa que o caracteriza. Segundo Meneghetti (2011), esta é uma forma específica de compreensão da realidade. Diferente das formas tradicionais quantitativas de produção de conhecimento, “o ensaio valoriza aspectos relacionados às mudanças qualitativas que ocorrem nos objetos ou fenômenos analisados pelos ensaístas” (MENEGHETTI, 2011 p. 322). O ensaio é uma reflexão profunda e permanente, cuja força centra-se menos na evidência empírica e mais nos atributos da razão (esta razão entendida como a razão transgressora e não a razão instrumental e mecanicista). Mais importante que apresentar conclusões afirmativas, o ensaio busca direcionar questionamentos ao longo do seu corpo a fim de despertar a reflexão do leitor.

2. Objetivos

O objetivo da pesquisa é apresentar uma reflexão de como a estrutura curricular e a abordagem de ensino dos cursos de graduação em administração no Brasil podem influenciar na formação do pensamento crítico do administrador e como isso repercute na demanda por modismos gerenciais e artefatos da indústria do *management*.

Como forma de alcançar este objetivo maior, foram traçados objetivos intermediários. São estes:

- a) Apresentar uma breve história do curso de administração no Brasil
- b) Explicitar a relação entre a massificação do ensino e a fragmentação do conhecimento resultando na formação de indivíduos acríticos, com visão gerencial restrita
- c) Mostrar que a abordagem tecnicista do ensino da administração torna o conhecimento obsoleto mais rapidamente provocando a busca por novos métodos e atualizações.
- d) Apresentar o contexto pós-moderno e as características desta sociedade que propiciam o surgimento e sustentam a indústria do *management*.
- e) Apresentar os conceitos, características, pilares e artefatos constituintes da cultura do *management*
- f) Relacionar a formação do administrador com o crescimento da indústria do *management*

3. Relevância do estudo

No início da história do ensino da administração no Brasil, os administradores eram preparados para serem técnicos, analistas e atuarem nas empresas seguindo passos previamente estruturados, pois as organizações precisavam de profissionais especializados para gerir as organizações industriais.

O contexto mudou, mas o tecnicismo continua presente nas escolas e na formação do administrador. Embora o conteúdo técnico seja fundamental, não podemos deixar de reconhecer que a ênfase tecnicista pode levar a obsolescência prematura do conhecimento desses profissionais (VERGARA, 2007) e abrir espaço para a atuação da indústria do *management* na medida que os administradores recorrem a esses meios para suprir o vazio do “conhecimento ultrapassado”.

Tendo em vista que vivemos num mundo marcado por mudanças muito rápidas, pela aceleração do ritmo de trabalho, pela hipercompetição e pela complexidade do mercado

globalizado (WOOD Jr, 2001), a relevância deste trabalho está na demonstração da importância da formação integradora e crítica dos cursos de administração para que os administradores desta época não sejam entregues a influência da mídia, às ondas de modismos e não sirvam de massa consumidora de novidades, mas saibam analisar o ambiente em que estão inseridos, saibam lidar com as mudanças, saibam distinguir o que é ciência e o que é *pop* e sejam criativos na solução dos problemas organizacionais.

Para o pensamento e conhecimento em administração, a relevância deste trabalho está no alerta de que se não cultivarmos a crítica e a reflexão nas escolas de administração e não incentivarmos a pesquisa nestas instituições, o futuro do conhecimento da administração pode ser restrito aos fragmentados e descontínuos modelos de gestão, tornando-se volátil e superficial.

Para as escolas e professores de administração do país, a importância deste trabalho está na discussão das abordagens do curso de administração e na demonstração da responsabilidade que tem sobre a formação de uma sociedade mais crítica, capaz de pensar e transformar o próprio sistema e no resgate dos principais objetivos de uma instituição de ensino superior. É interessante que após a reflexão sobre a trajetória do curso e todas as mudanças regulatórias, sociais, organizacionais e econômicas ocorridas no mundo, as escolas e os professores discutam suas grades curriculares e suas abordagens de ensino pensando menos no tipo de administrador o mercado quer e mais no tipo de administrador que devem preparar para atuar nestas organizações e nesta sociedade de rápidas mudanças.

Aos estudantes de administração, que muitas vezes escolhem a instituição pela capacidade que tem de colocação do aluno no mercado de trabalho e pela imagem que ela tem frente a ele, este trabalho tem por fim alertá-los sobre a importância do desenvolvimento do pensamento crítico mais que o aprendizado técnico para não apenas ingressarem no mercado de trabalho, mas se manterem e se desenvolverem nele.

Um ponto interessante aos estudantes, recém formados e praticantes da administração neste trabalho é o entendimento da influência que a cultura do *management* sobre nossas ações, escolhas e planejamentos. Ela traz idéias e valores tão arraigados no mundo das organizações que podem ser, muitas vezes, entendidos como naturais e as conseqüências disso para os indivíduos e organizações podem não ser tão saudáveis quanto a mídia faz com que elas pareçam ser.

Por fim, este trabalho é relevante às organizações produtivas na medida que descreve o contexto em que estão inseridas ressaltando as consequências da adoção frenética de modismos gerenciais para a sua sustentabilidade e mostrando como elas estão envolvidas na movimentação da indústria do *management*.

4. História do curso de graduação em Administração no Brasil

O início do ensino superior no Brasil data de 1808 com a migração da corte portuguesa que elevou a Colônia à condição de Reino (FISCHER e SILVA, 2008), porém apenas adquiriu cunho universitário na década de 1930, quando o ensino superior passou a ser regulamentado com a criação do Ministério da Educação.

A história do ensino da administração no Brasil é muito recente se comparada com os Estados Unidos e Europa, por exemplo, que tiveram suas raízes nos estudos de Frederick Taylor (EUA) e Henri Fayol (França) no final do século XIX.

O curso de administração brasileiro, em seus primórdios era muito ligado às ciências econômicas, contabilidade e direito. Como afirma Reis Neto (2008), suas raízes remontam ao século XIX, quando do surgimento das “Aulas de Comércio”, que posteriormente formaram o Instituto comercial do Rio de Janeiro. O curso, com duração de dois anos, tinha como conteúdo básico contabilidade e economia aplicado ao comércio.

No início do século XX, o instituto foi substituído pela Academia de Comércio do Rio de Janeiro, quando foi elevado ao nível de ensino superior. Com um currículo mais extenso, agrupava cadeiras das áreas econômicas, jurídicas, contábeis, administrativas, históricas, quantitativas e de formação geral. Os graduados neste curso, porém, não possuíam o título de bacharel, concedido apenas aos concluintes dos cursos superiores de medicina, engenharia e direito. O título de bacharel em Ciências Econômicas só foi concedido aos graduados pela Academia de comércio do Rio de Janeiro a partir de 30 de julho de 1931, quando o ensino comercial brasileiro foi reestruturado pelo decreto nº 20.158 (REIS NETO, 2008).

Foi a partir do mesmo decreto que a Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas tomou cunho universitário, ao ser incorporado à Universidade do Brasil. O curso de economia e a profissão de economista conquistaram, então, caráter científico. Foi por volta desta década

que o curso de administração começou a tomar forma e se desvincular do curso de ciências econômicas.

Nicolini (2003) citando Mezzomo Keinert (1996) narra que o crescimento econômico e o desenvolvimento da infraestrutura social, de transporte, energia e comunicações provocou a formação de grandes conglomerados industriais nas décadas de 1930, 1940 e 1950, que demandou a preparação de técnicos em diversas especialidades e métodos de trabalho mais sofisticados.

Para divulgar esses novos métodos de trabalho foi fundado, em São Paulo, o Idort – Instituto de Organização Racional do Trabalho, em 1931, e o Departamento de Administração do Setor Público – DASP – em 1938, com o objetivo de “modernizar o Estado Brasileiro, organizando pessoal, materiais, orçamento, sua organização e seus métodos, de acordo com as características burocráticas weberianas e as teorias administrativas de Taylor e Fayol” (MEZZOMO KEINERT e VAZ, 1994 apud NICOLINI, 2003 p. 45).

O DASP tinha como ideal a eficiência e o processo democrático do ingresso de pessoal nos órgãos públicos através do concurso. Este departamento era responsável pela preparação e seleção de pessoal para o trabalho que a estrutura governamental da época estava demandando.

Este processo seletivo, porém, revelou uma insuficiência no ensino da administração do país, motivo pelo qual foi planejada a criação de uma entidade com características de instituição de direito privado para treinamento e formação de pessoal especializado para trabalhar nas atividades administrativas públicas e privadas (REIS NETO, 2008).

Foi criada então, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1944, que além das frentes de ensino e assistência técnica, possuía os objetivos de estudo e pesquisa, documentação e informação (REIS NETO, 2008). A difusão das idéias da administração científica e clássica e a intensificação do uso de modelos estrangeiros nas organizações brasileiras levaram um grupo de representantes da FGV a visitar diversos cursos de administração pública em universidades nos Estados Unidos. Destes encontros nasceu, em 1952 na FGV do Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP - com o objetivo de formar especialistas em administração pública. Dois anos mais tarde foi criada a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP – também vinculada à FGV, para atender

a demanda por profissionais especializados em administração de empresas. (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2006 e NICOLINI, 2003)

Segundo o Conselho Federal de Administração (2006) – CFA – houve duas outras instituições anteriores à EBAP e à EAESP que também ensinavam princípios da administração. No início, como já sinalizado, o ensino da administração era muito confundido com as ciências econômicas e contábeis. O primeiro curso, segundo o CFA, foi criado na Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN/SP, em 1941, inspirado no modelo do curso da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de Harvard. Em 1946, foi criada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, que ministrava cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis, onde eram apresentadas algumas matérias ligadas à Administração.

Porém, foram as escolas da FGV que especializaram a formação de pessoal para trabalhar na administração das novas organizações. Nicolini (2003) afirma que a EBAP e a EAESP tornaram-se centros de treinamento e intercâmbio e logo foram tomadas como referência para a expansão dos outros cursos de administração. Utilizando referencial teórico bibliográfico norte americano, abrigavam o primeiro currículo especializado em administração de empresas do país. Dessas escolas foram enviados bolsistas para a *University of Southern Califórnia* e para a *Michigan State University* em cursos de pós-graduação para formação do quadro docente. Dos Estado Unidos também vieram professores responsáveis pela implementação do curso de administração no Brasil.

Pode-se dizer que a base dos cursos de administração no Brasil foi construída aos moldes das escolas de negócios norteamericanas que privilegiavam as grandes empresas estrangeiras e estatais.

Se a criação dos cursos de administração se deu em virtude do desenvolvimento econômico do governo Vargas, a expansão deles foi incentivada pela industrialização do país no governo Kubitschek, que criou uma enorme demanda por profissionais para atuar nas organizações em crescimento no Brasil. A complexidade e o tamanho das novas organizações no Brasil demandou a utilização de técnicas, o que tornou essencial o treinamento de pessoal para trabalhar nas diferentes funções das organizações.

É interessante ressaltar que em seu início, os cursos de administração estavam circunscritos num ambiente de ensino e pesquisa no interior de instituições universitárias.

Após sua regulamentação e o incentivo governamental para formação de administradores, esse modelo foi abandonado e surgiram faculdades isoladas e privadas para atender a crescente demanda pelo curso (NICOLINI, 2003). Este foi o primeiro passo para a mercantilização do ensino de administração e estagnação no campo das pesquisas, que serão explicados posteriormente.

Um fator importante, citado por Nicolini (2003) e outros autores (CRUZ et al, 2007; LOPES, MARANHÃO e MAGESTE, 2008; PAES DE PAULA e RODRIGUES, 2006; SOUZA e BARROS, 2009), que possibilitou a rápida expansão do curso de administração foi o baixo custo e o alto retorno que a abertura de um curso como esse propicia, já que a demanda por ele é alta e não são necessários muitos investimentos em laboratórios ou em outros recursos tecnológicos como necessita os cursos de medicina ou engenharia, por exemplo.

A facilidade e a necessidade da expansão do curso possibilitou que a quantidade de cursos de administração no Brasil passasse de 31 em 1960 para 247 em 1970 mais que triplicando para 823 até 1990, segundo dados do INEP citado pelo Conselho Federal de Administração (2006).

Retomando a linha histórica do curso de administração no Brasil, após a regulamentação do ensino superior em 1931, as escolas da FGV construíram um currículo próprio que até então era adotado como exemplo para as posteriores instituições, sem qualquer regulação ou oficialização dos órgãos reguladores da educação. Neste sentido, em 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o currículo mínimo, que determinava o conteúdo mínimo básico a ser abordado e o tempo de duração do curso. Essa regulamentação oficializou a categoria de “técnico em administração” dos diplomados no Brasil por instituições cujo currículo fosse reconhecido pelo Conselho Federal de Administração.

O crescimento dos cursos, a partir dos anos 70, desvinculados à pesquisa resultou em mais de 25 anos sem nenhuma mudança no ensino da área.

Apesar das relevantes mudanças econômicas, políticas e científicas pelas quais o mundo passava, como as crises do petróleo, revolução microeconômica, surgimento de novas tecnologias e a globalização que modificaram as estruturas organizacionais, a forma de fazer negócio, os arranjos produtivos e até o posicionamento dos governos, o currículo utilizado nos cursos de administração permanecia o mesmo desde 1966. (NICOLINI, 2003)

Por iniciativa da Secretaria de ensino Superior do Ministério da Educação (SESu-MEC), na década de 80, foram criados grupos de trabalho para a produção de um projeto para reformulação Curricular dos cursos de Administração, que só foi apresentado em 1991 durante o Seminário Nacional, sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração ocorrido na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Neste encontro foram discutidos, com a presença de representantes de 170 cursos de administração do Brasil, a nova proposta de currículo para o curso, que resultou na fixação de um currículo pleno, em 1993 através da Resolução nº2/93. Essa nova resolução definiu um conteúdo mínimo mais moderno e aperfeiçoado da graduação em administração e possibilitou a criação de habilitações específicas por parte de cada instituição, segundo as características e especificidades regionais (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2006).

Esta resolução propôs uma certa flexibilidade ao currículo do curso, na medida em que permitiu que as escolas decidissem o que iriam enfatizar. Porém, esta resolução só dizia respeito ao conteúdo e nada foi discutido ou exigido quanto à abordagem pedagógica. O que parece é que a nova resolução incentivou ainda mais a especialização e a limitação do poder de atuação do administrador.

Nicolini (2003) afirma que o modelo de ensino da administração segue a mesma lógica proposta por Taylor, Fayol e Ford e propõe uma comparação do curso de graduação nesta área a uma fábrica, onde o aluno entra como matéria prima que, numa visão linear, recebe os inputs: a formação básica instrumental, a formação profissional, as disciplinas eletivas e o estágio supervisionado resultando, ao final do processo, num administrador que pode operar como máquina capaz de realizar tarefas dentro do que foi programada.

Nicolini (2003) defende ainda que o currículo mínimo obrigatório acaba por tornar a formação em administração homogênea, despersonalizada e com pouco espaço para a produção científica, servindo assim, para a produção em massa de bacharéis.

Há algumas críticas acerca deste ponto de vista, pois a o currículo mínimo não foi instituído para que as IESs se restringissem ao seu conteúdo. Pelo contrário, ele foi estabelecido para que os graduando tivessem contato com um mínimo de disciplinas e áreas de estudo definidos como importante para sua formação, para regular a qualidade dos concluintes dos cursos de administração. As IESs são responsáveis, pois, por elaborar o currículo e adequá-lo à características regionais de forma a personalizá-lo de acordo com as

necessidades de seu público. A formação do administrador torna-se homogênea e despersonalizada quando as escolas de ensino superior se atêm somente ao currículo mínimo.

O currículo pleno, segundo a Resolução nº 2, de 4 de Outubro de 1993, previa nos semestres iniciais do curso, as disciplinas de formação básica e instrumental. Essa fase era composta por pelo menos 720 horas/ano de disciplinas de ciências correlacionadas à administração que seriam necessárias para o entendimento das disciplinas específicas e para a compreensão dos fenômenos sociais que envolvem a administração: Economia, direito, filosofia, psicologia, sociologia, matemática, informática, contabilidade e estatística

Nos períodos subseqüentes, eram ministradas as disciplinas técnicas essenciais para a atuação do administrador nas diversas funções de uma organização. Esse era o momento de construção da base técnica do administrador, quando era aprendida a manipulação das ferramentas mínimas necessárias para o exercício da profissão (NICOLINI, 2003). Compreendiam as disciplinas de administração mercadológica, administração de produção, administração de recursos humanos, administração financeira e orçamentária, administração de recurso material e patrimonial, administração de sistemas de informação, organização sistemas e métodos, que devem somar 1020 horas/ano.

Com 960 horas/ano de disciplinas eletivas e complementares buscava-se o aprofundamento do conhecimento em alguma área de formação ou o estudo generalista, podendo promover o contato com outros cursos através de disciplinas conexas. Esse era o espaço de maior liberdade das instituições e dos alunos na qual o curso poderia ser adequado às características da escola ou às peculiaridades regionais (NICOLINI, 2003).

Por fim, o aluno deveria passar pela experiência de pelo menos 300 horas de estágio supervisionado, que em seu princípio, foi pensado com o propósito de verificação e aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula.

O crescimento econômico brasileiro propiciou o crescimento das organizações e estudá-las tornou-se uma tarefa extremamente complexa. Para isso, o curso de administração foi fragmentado em grupos de disciplinas para que pudesse ser estudada cada uma das partes da organização em profundidade.

Nicolini (2003) comenta que a idéia inicial de fragmentar a organização em partes menores era a de poder estudar e compreender intimamente cada parte, buscando interações

entre elas para, ao final do curso, conseguir reuni-las de forma a compreender as relações que fazem umas com as outras e a entender a organização como um todo complexo.

O currículo mínimo previa grupos de formação específicas que se subdividiam em disciplinas teoricamente conexas. Embora tratassem de temas diferentes, deveriam encaminhar-se para pontos de convergência com o objetivo de formar uma visão do todo ao aluno.

O que acontece, na prática, é que muitas vezes as disciplinas são ensinadas sem essa orientação integradora e o curso de administração funciona dentro de uma ótica mecanicista que expõe conteúdos estáticos esperando resultados previsíveis (NICOLINI, 2003)

Esse tipo de abordagem, segundo Iizuca (2008), atende às organizações no curto prazo, porém, num contexto dinâmico, instável e complexo são exigidas análises críticas e habilidade para lidar com mudanças no ambiente, que este tipo de abordagem não estimula.

Em meio a tais críticas e após encontros para discussão das diretrizes curriculares para o curso de Administração no Brasil, foi homologado em setembro de 2003 o ainda vigente Parecer CES/CNE nº 134 /2003, que versa sobre a organização do curso e seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades a serem formadas, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado e as atividades complementares.

Essa resolução de 2003 estabelece diretrizes curriculares que flexibilizam ainda mais o currículo de administração, permitindo a priorização de áreas de conhecimento por cada IES, além de incentivando atividades complementares, tais como projetos de pesquisa, monitoria, iniciação científica, projetos de extensão, seminários, simpósios, congressos, conferências, além da participação em disciplinas oferecidas por outras instituições de ensino a fim de reconhecer e desenvolver habilidades, adquirir conhecimentos, competências e promover a interdisciplinaridade.

Segundo essa nova resolução, o projeto de cada curso de graduação em administração precisa ser pensado para a formação de um administrador conforme o perfil desejado. Para tanto, é necessário que o bacharel seja

“ (...) capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção de seu gerenciamento, observados os níveis graduais dos processos de tomada de decisão, apresentando flexibilidade

intelectual e adaptabilidade contextualizadas no trato de situações diversas, (...) nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.” (BRASIL, 2003 P. 4)

Pode-se dizer que a resolução de 2003 propôs sensíveis mudanças na ótica pela qual o curso de administração é pensado.

Com as frequentes mudanças no ambiente, as organizações precisam modificar e ajustar seus processos internos de forma a sobreviver às ameaças destas mudanças. A criatividade e a capacidade crítica e analítica de situações, cenários, ambientes se tornam necessárias. A importância da formação do administrador crítico é evidente e torna-se necessário que a abordagem tecnicista e fragmentada, que restringe a visão gerencial do todo e dificultam o administrador a lidar com mudanças organizacionais seja superada por modelos integradores de conhecimento, que busquem a inter-relação dos diversos campos do saber.

5. Uma visão crítica sobre as abordagens de ensino da administração

Desde o início de sua constituição como campo de conhecimento reconhecido no Brasil, o curso de administração recebeu forte influência norteamericana, que acompanhou o processo de modernização política, social e econômica brasileira. O que pode-se perceber é que após mais de cinquenta anos da sua afirmação no Brasil, pouco se fez no sentido de modificar o modelo de ensino tecnicista e fragmentado e desenvolver modelos de ensino mais críticos, integradores de conhecimento (IIZUCA, 2008).

Nicolini (2003) sinaliza que o mundo dos negócios já passou por muitas transformações desde a criação dos cursos de administração no Brasil e estes não podem continuar com a mesma abordagem utilizada em seu início. Não é mais interessante que o aluno seja treinado a dar respostas prontas a problemas comuns. Eles devem ser educados para os desafios globais atuais, precisam ser incentivados a romper paradigmas e ultrapassar fronteiras.

A nova realidade organizacional exige uma atitude mais ativa do administrador, que precisa ser capaz de pensar estrategicamente, definir problemas e elaborar soluções, ser criativo, saber lidar com as mudanças e geri-las.

Para entender as conseqüências de uma formação tecnicista e a importância da educação problematizadora para uma sociedade em transformação, buscamos na obra de Paulo Freire (1987) - “Pedagogia do Oprimido” - o conceito que o autor denominou educação “bancária”. Este conceito caracteriza-se pelo depósito de informações pouco críticas e muito técnicas na cabeça dos alunos.

Muito característico do modelo de ensino da administração, a educação “bancária” transfere ao educando o papel de simples arquivadores de conteúdo, desprovidendo-o da capacidade de buscar a interrelação de teoria e prática, desestimulando-o à vivência do conhecimento (NICOLINI, 2003).

A narração da educação “bancária” pressupõe o recebimento pacífico de informação, a memorização mecânica do conteúdo pelo educando e a repetição. Freire (1987) compara o aluno inserido nesta visão de educação a “vasilhas” vazias a serem enchidas pelo educador com seus depósitos de informação.

Esta visão da educação pelas escolas de administração brasileiras condena o futuro profissional do administrador à reprodução de métodos e técnicas, muitas vezes importadas, como visto em sua história, pois ao prover uma visão limitada da realidade, impede que o aprendiz questione as fórmulas prontas e investigue novos métodos e técnicas mais condizentes com a sua realidade (NICOLINI, 2003).

A educação “bancária” não tem por objetivo a transformação do indivíduo ou do mundo. Na medida em que as posições de professor e aluno tornam-se rígidas, a primeira o papel de ensinar e a segunda o papel de aprender e absorver conhecimento, é imposta ao educando uma postura de passividade diante do ato de aprender. O conhecimento é tido como algo estático e acabado ao invés de algo em constante elaboração, desenvolvimento e transformação. (FREIRE, 1987).

“(…) nesta distorcida visão da educação, não há criatividade, não há transformação, não há saber. Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros.” (FREIRE, 1987 p.58)

Quanto mais se exercita a passividade e o armazenamento do conhecimento, menos os alunos desenvolvem a consciência crítica e ao invés de tornarem-se agentes transformadores

do mundo, tendem a adaptar-se a ele, reduzindo sua racionalidade a mera execução de procedimentos e regras estabelecidas, sem reflexão sobre a própria ação (FREIRE, 1987).

Uma educação transformadora e problematizadora exige a participação ativa do aprendiz. Ela possibilita que o aluno seja sujeito do próprio processo de aprendizagem e estimula a busca de conhecimento. Isso torna possível a conquista da liberdade de poder transformar sua própria realidade, porque esse sujeito crítico não se encontra mais submisso às “verdades” preestabelecidas da vida, não é mais reproduzidor do sistema (NICOLINI, 2003).

Quando o educando desenvolve o poder de compreensão do mundo e entende sua relação com ele, a realidade deixa de lhe parecer estática e passa a apresentar-se em constante processo de transformação. Abre-se espaço para a reflexão e a crítica. O aluno estabelece, então, uma forma de pensar e atuar no mundo característica da prática problematizadora, que estimula a criatividade, a reflexão e a ação do homem sobre a realidade (FREIRE, 1987).

“Enquanto na concepção ‘bancária’ – permita-se-nos a repetição insistente – o educador vai ‘enchendo’ os educandos de falso saber, que são os conteúdos impostos, na prática problematizadora, vão os educandos desenvolvendo o seu poder de captação e de compreensão do mundo que lhes aparece, em suas relações com ele, não mais como uma realidade estática, mas como uma realidade em transformação, em processo” (FREIRE, 1987 p.71).

Enquanto a educação “bancária” anestesia, domestica, inibe a criatividade e enfatiza o fatalismo da situação do educando, a educação problematizadora tem caráter reflexivo e implica no constante ato de descoberta da realidade e do seu papel nela, assim como no descobrimento e na consciência de seu potencial transformador, na medida que propõe sua situação como problema-desafio a ser enfrentado (FREIRE, 1987).

O atual conceito de aluno professor e sua relação de ensino e aprendizagem aos moldes da educação bancária não é o único fator que estimula a lógica da reprodução nas instituições de ensino da administração. A fragmentação do conhecimento também representa uma barreira à lógica da transformação.

Jupiassu (2006) afirma que um dos grandes desafios da educação no início deste século é a contradição entre problemas cada vez mais globais e interdependentes e a persistência de um modelo educacional que privilegia os saberes fragmentados,

compartimentalizados. Por isso, ressalta a importância da reforma da educação e a valorização do conhecimento interdisciplinar.

A realidade é interdisciplinar. Se por motivos didáticos ela foi desmembrada em partes, é necessário que, após análise, seja realizada a junção da informação a fim de recuperar a visão de conjunto. (NOGUEIRA e GERALDI, 1994 apud ARAÚJO E FARIAS, 2007)

A fragmentação do currículo trouxe algumas desvantagens para o ensino da administração. Nicolini (2003) aponta a especialização como uma das mais preocupantes e defende que todas as disciplinas componentes do currículo mínimo, que não são diretamente relacionadas à administração, deveriam ser estudadas buscando sua interação com o fenômeno administrativo e as disciplinas que compõem as áreas de formação específicas deveriam manter relação entre si para preparar o aluno para a compreensão das organizações de forma generalista.

O mesmo autor afirma que o que ocorre na prática é que as disciplinas básicas do currículo mínimo são muitas vezes ministradas por professores desvinculados do campo a que devem ser aplicadas e elas acabam sendo lecionadas de forma estanque, sem conexão com outras disciplinas. Desta forma, a aplicação destas disciplinas resultam apenas no adensamento do currículo, sem reais vantagens, tanto de ordem cultural, quanto de ordem prática ou crítica.

Para se ter domínio do objeto estudado é necessário não só o conhecimento das partes, mas também o conhecimento do todo. O contrário também é necessário. O conhecimento deve conseguir transitar do nível local para o geral e do global para o singular (JUPIASSU, 2006). Este resultado não pode ser alcançado pela simples justaposição de disciplinas na universidade. É imprescindível a eliminação das fronteiras entre as problemáticas para que ocorra uma comunicação entre elas. A “superespecialização” fragmenta o saber. Estamos produzindo especialistas que “ao saber cada vez mais sobre menos, terminam por saber tudo (ou quase tudo) sobre o nada, em reação ao generalista que sabe quase nada sobre tudo” (JUPIASSU, 2006. p.1).

A fragmentação do conteúdo se dá quando os alunos e/ou os professores não conseguem perceber o propósito comum entre as disciplinas e passam a pensar e se preocupar com a avaliação de cada uma isoladamente. Para superação desse pensar desarticulado e linear, são necessárias organização e capacitação dos professores para que entendam a

importância da sua disciplina no processo educacional e percebam as interações que ela faz com as outras disciplinas no intuito de transformar o olhar disciplinar em uma visão complexa da realidade (ARAÚJO e FARIAS, 2007).

O desenvolvimento e implementação de um modelo interdisciplinar de ensino da administração tem sido um processo desafiador, pois não há modelos ou padrões preestabelecidos para que cada currículo seja discutido individualmente, considerando as especificidades de cada instituição, como previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2003.

A interdisciplinaridade é um conceito que vai ao encontro da educação problematizadora de Freire. Ela provoca medo e repulsa porque é uma inovação, e como toda inovação, ela incomoda por questionar o modelo já estabelecido, o costume, o fixado e aceito, a concepção de ensino e saber. A interdisciplinaridade discute, desconstrói e reconstrói “as estruturas mentais, as representações coletivas estabelecidas, as idéias sobre o mundo, a educação e a boa ordem das coisas” (JUPIASSU, 2006. p.2)

Se não há questionamento do saber, as idéias “mofadas”, pretensamente chamadas de maduras, tornam-se obstáculos ao avanço intelectual, pois são tomadas como verdades acabadas não podendo, então, gerar nada novo. O questionamento do conhecimento adquirido e dos métodos aplicados promove a união do ensino e da pesquisa transformando as escolas, de um lugar de transmissão e reprodução de saber pré-fabricado, num lugar de produção de coletiva de saber crítico. (JUPIASSU, 2006).

A transformação do atual modelo de ensino não se dará por imposição de leis ou simples medidas administrativas. É necessário criar instituições com estruturas flexíveis, capazes de absorver conteúdos novos e exercitar a busca pelo novo.

Além da questão do medo e aversão à mudança, Jupiassu (2006) levanta alguns outros obstáculos à implantação de modelos interdisciplinares de ensino, dentre eles o peso da rotina e a rigidez das estruturas mentais, os valores conservadores em relação à sedução provocada pelas novas idéias, o positivismo intrínseco nas instituições de ensino, a mentalidade de aprendizado por acumulação, a departamentalização das instituições, o carreirismo buscado sem competência e a ausência de crítica dos saberes adquiridos.

Aktouf (2005) lembra que para a mudança da estrutura de ensino da administração é necessária a ruptura com a visão de aluno como cliente e professor comerciante, na qual o

conhecimento é visto como a mercadoria a ser consumida. Essa concepção só estreita a visão de mundo do aluno e reforça o reducionismo utilitarista do conhecimento, na medida que quando na posição de clientes, tem poderes para exigir satisfação com o produto/mercadoria comprada e solicitar conteúdo que lhes sirvam às necessidades imediatas. Desta forma, destacam-se os professores *entertainers*, as aulas-*shows*, divertidas e de fácil compreensão, com conteúdo de rápido entendimento e aplicação que privilegiam o imediatismo e a superficialidade colaborando para a perpetuação do modelo de reprodução.

Nem sempre o processo educacional é divertido. Muitas vezes é até doloroso, na medida em que a quebra de preconceitos e a ruptura de estereótipos implica em renúncia e transformação pessoal (AKTOUF, 2005).

O cliente não quer pagar para sofrer. Ele quer pagar para satisfazer suas necessidades imediatas. Desta forma, as escolas de administração adotam pedagogias permissivas e divertidas que não colaboram para a transformação do indivíduo.

Os discursos de que “o cliente tem sempre razão” ou “o cliente deve ter suas necessidades e expectativas satisfeitas” são perigosos quando apropriados pelas instituições de ensino superior, pois retiram a responsabilidade do próprio aluno em transformar-se através da crítica, em construir o seu conhecimento mediante o processo de observação, reflexão, criatividade, da desconstrução e redefinição de conceitos. Esse discurso, assim como propõe a educação “bancária”, concebe alunos pacientes no processo educacional. (VERGARA, 2010).

Na medida em que as escolas de ensino superior em administração se aproximam da lógica de mercado, alinham-se aos pressupostos da educação profissional, com ênfase na eficiência e concorrência e deixam de exercer a sua função principal: a de desenvolver o aluno de forma integral através da concepção de indivíduos conscientes de seus direitos e deveres com o propósito de prepará-los para a sociedade. Desta forma, abdicam de sua contribuição para a formação de nova consciência empresarial, governamental, acadêmica e política. (VERGARA, 2010).

Motta (1983 p.55) enfatiza sua posição frente à educação universitária dizendo que

“(…) as escolas de administração não estão formando administradores políticos, imbuídos de uma visão transformadora da realidade social. (...) Uma escola de administração é antes de mais nada uma instituição universitária e como tal deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos,

realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para não falar do sentido ético (...)"

Na esfera pública ainda é visto uma certa preocupação com a qualidade de ensino e com a manutenção do tripé ensino, pesquisa e extensão (SOUZA E BARROS, 2009). Mas um processo de mercantilização do ensino da administração no Brasil está sendo percebido por muitos autores, principalmente entre as escolas privadas e as faculdades isoladas (CRUZ et al, 2007; PAES DE PAULA E RODRIGUES, 2006; VERGARA E AMARAL, 2010; WOOD Jr. e DE PAULA, 2004;). A combinação da grande demanda por vagas e o baixo custo de implementação do curso de administração tornou-o bastante atraente.

É perigoso pensar num curso de ensino superior sob a ótica de negócio. Alcadipani e Bresler (2000) citado em Paes de Paula e Rodrigues (2006) afirmam que muitas instituições não se importam mais com a qualidade da formação do administrador, mas com a quantidade de matrículas ativas no curso. Para alcançar mais eficiência e angariar alunos, é utilizada a metodologia que eles chamaram de tecnologia *fast food*, na qual a informação é padronizada e facilitada para a replicação e massificação, os professores são “adestrados” a repassar receitas e doutrinas sagradas dos manuais de gestão cujo conteúdo usualmente está alinhado às necessidades do mercado e vinculados a interesses instrumentais. Desta forma, esses cursos rompem com o compromisso pedagógico e fazem do aluno simples clientes do “negócio educação”.

Hoje, podemos encontrar universidades com ações na bolsa de valores (SOUZA E BARROS, 2009). Os alunos deixaram de ser os únicos a pressionarem as instituições de ensino superior por satisfação com o serviço prestado. Os acionistas também exigem resultados e estes não estão preocupados com a qualidade do ensino nem com nenhuma consequência que a pressão por resultados possa causar a uma instituição de ensino. Sua única exigência é o retorno financeiro que a “universidade s.a.” dará à quantia investida.

Este fator torna ainda mais crítica a situação do ensino da administração, pois ao preocuparem-se mais com sua saúde financeira que com a qualidade do ensino prestado, as instituições de ensino superior em administração aproximam-se mais da lógica do mercado e afastam-se dos principais objetivos do ensino superior, o desenvolvimento do indivíduo crítico.

Aktouf (2005) discursa sobre as consequências da falta de crítica e questionamento na formação do administrador e afirma que as escolas de administração centram-se freqüentemente na lógica da reprodução, pois são normalmente centros conservadores que formam profissionais e teóricos que tendem a reproduzir modelos e formas de pensar.

O racionalismo do ensino da administração é explicado por toda a sua história de institucionalização como campo de conhecimento no Brasil. O viés funcionalista também contribui para o racionalismo no ensino da administração e o ensinar “como fazer” pode ser um entrave para a reflexão do aluno sobre o assunto repassado.

Ainda são poucas as contribuições que vão ao encontro desta perspectiva, pois é difícil um aluno que foi treinado a dar certas respostas em determinadas situações, que foi acostumado a pensar de forma rápida, funcional e fragmentada, sem muita reflexão e pesquisa apresentar modelos diferentes dos quais foi apresentado. “Formou-se um estilo de ensinar, praticar e discutir administração nessa perspectiva funcionalista” (CRUZ et al, 2007 p.4) que só incentiva a perpetuação deste mesmo modelo.

Para Aktouf (2005), há pelo menos três fatores que deveriam ser focos de reformas para transformar a lógica de reprodução do ensino da administração em uma lógica de mudança: (a) a definição de administração centrada no capital e no enriquecimento individual. (b) a supervalorização do aspecto quantitativo e (c) a falta de cultura geral na formação do administrador.

O autor explica sua frase afirmando que capital é tido como o fator mais importante de uma organização. É o único fator que corre riscos. A administração é vista muitas vezes como a arte de fazer dinheiro, o que parece ser uma visão muito restrita e até perversa da profissão, tendo em vista que desconsidera os fatores ambientais, humanos e sociais. Para uma lógica de mudança, é necessário a ampliação da visão do aluno. Fazê-lo pensar na administração como algo que lida e afeta outros aspectos além do financeiro é um movimento importante.

A matematização da reflexão é uma característica muito marcante nos cursos de administração. O cálculo está presente na maioria das disciplinas, inclusive nas que tratam de aspectos humanos. Segundo Aktouf (2005), a superutilização e supervalorização do pensamento quantitativo podem ser responsáveis por diversos problemas na formação do administrador. Privilegia o raciocínio formal e a resolução rápida de problemas, não favorecendo o desenvolvimento da inteligência, da sensibilidade e da intuição, mas

favorecendo o automatismo e o condicionamento. A supervalorização do cálculo e da matemática é um dos responsáveis pela busca cega do lucro e impessoalidade das decisões, tornando indiferente o sofrimento humano, o desemprego, a miséria e diversos outros problemas sociais. A matematização da economia inserida na formação do administrador oferece uma visão errônea da realidade.

A cultura geral, ao contrário do efeito provocado pelo pensamento matemático, causa questionamentos, inquietudes e discussões (AKTOUF, 2005). Para assumir a lógica de mudança, é necessário o aprendizado da cultura geral, pois esta amplia o conhecimento de mundo, estimula a sensibilidade e desenvolve a visão global da realidade. Contribui para a capacidade de integração de diferentes saberes, o que suporta análises de riscos, problemas e situações para sustentação de decisões e elaboração de soluções e desenvolve o pensamento crítico que vai de encontro ao conformismo e reprodução aprendidos atualmente nas escolas de negócios.

Mesmo após o decreto das novas normas e diretrizes curriculares de 2003, os currículos dos cursos de administração continuam muito carregados de disciplinas técnicas e profissionalizantes.

As disciplinas profissionalizantes são necessárias à formação do administrador. Técnicas de gestão são importantes para sua atuação nas organizações, porém a preponderância do tecnicismo nas instituições de ensino de administração, ao privilegiar o saber imediato e o aprendizado da execução, pode levar à superespecialização e acabar por empobrecer e limitar a formação do administrador (BUSS e REINERT, 2009).

A massificação e mercantilização do ensino da administração associado ao viés funcionalista trouxeram para o próprio curso um excesso de pragmatismo das disciplinas profissionalizantes, criticados por muitos autores por formar administradores pouco críticos e inovadores, que reproduzem técnicas e modelos de gestão.

Quando se critica o pragmatismo, não se está criticando as disciplinas profissionalizantes. Estas são muito necessárias na formação técnica do administrador, porém não são a solução para todos os problemas os quais o administrador irá se deparar numa organização. O exagero das disciplinas profissionalizantes engessa o desenvolvimento do pensamento crítico e acaba por formar profissionais pouco flexíveis, que não sabem lidar com nada que ultrapasse o âmbito de suas competências técnicas (BUSS e REINERT, 2009)

Concordando com o dito anteriormente, a formação profissionalizante não estimula a reflexão nem a ampliação da visão gerencial. Ela é eficaz na inserção do aluno no mercado de trabalho no curto prazo, enquanto as técnicas aprendidas na escola ainda estão utilizáveis, mas limita as possibilidades de colocação do estudante no médio e longo prazo. Na medida em que as mudanças nas organizações exigem novas técnicas de gestão, o conhecimento torna-se rapidamente obsoleto (PAES DE PAULA, 2001 *apud* VERGARA, 2007).

6. O mundo pós-moderno, a cultura e indústria do *management*

Paes de Paula e Rodrigues (2006) apontam graves conseqüências da adoção dos métodos tradicionais de ensino de gestão. Na medida que reforçam uma forma simplificada de pensar situações e fenômenos complexos, torna-se difícil o aprofundamento do entendimento de fatos, a análise e a realização de diagnósticos. Essa forma de pensamento acaba por formar administradores com imaginação limitada e baixa capacidade de gerar soluções alternativas a problemas reais.

A tendência à instrumentalidade do conhecimento presente na formação do administrador, acrescido ao ambiente turbulento, de grandes mudanças nas organizações e a falta de crítica na reprodução de métodos e técnicas de gestão abrem um amplo campo para a atuação das empresas de consultoria, da mídia de negócio e dos gurus do *management*, que oferecem soluções para diversos problemas encontrados nas organizações através da venda de receitas prontas. Esse grupo de agentes compõem a chamada indústria do *management*.

Para entendermos a importância das modificações no sistema educacional, na abordagem pedagógica, no currículo do curso de administração e fazer ligações entre o ensino e a indústria do *management*, faz-se necessário uma rápida análise do ambiente no qual as organizações estão inseridas hoje, assim como da sociedade e dos valores compartilhados por aqueles que as comandam.

Wood Jr. (2001), na obra *Organizações Espetaculares*, destaca algumas características do mundo pós-moderno e resume o que ele denomina o “espírito da época”.

Ele inicia explicando o contexto da hipercompetitividade entre as empresas no mundo atual.

Com o advento do desenvolvimento da globalização, as empresas em todo o mundo passaram a internacionalizar seus negócios e, hoje, as fronteiras territoriais já não são barreiras entre mercados. Essa quebra de fronteiras permitiu a ampliação da quantidade e da influência dos concorrentes em diversos tipos de mercado.

Os movimentos estratégicos dos concorrentes num nível global dinamizaram o ambiente, de forma que não é mais possível ater-se às ações de um grupo de empresas de um mercado regional, já que ações de empresas em todo o mundo podem afetar o seu negócio e modificar as condições do ambiente. Os resultados de ações gerenciais são quase imprevisíveis.

As ações de planejamento, neste contexto, tornaram-se difíceis e a capacidade de improvisação é, hoje, uma vantagem competitiva. Os desafios e oportunidades dos executivos, assim como as interações entre as empresas, tomaram dimensões mundiais tornando a dinâmica dos mercados muito mais complexa.

As tradicionais fontes de vantagem competitiva não se sustentam mais no longo prazo. A competição pela manipulação das necessidades dos consumidores tornou-se obsessiva e o movimento dos concorrentes criou um ambiente em constante desequilíbrio.

A velocidade com a qual as organizações e os mercados mudam favorecem o imediatismo e a superficialidade, pois que se o longo prazo é imprevisível, as decisões devem ser tomadas baseadas no presente, nas necessidades de curto prazo. Esse novo ritmo cultural da sociedade pós-moderna afeta a percepção de tempo, que hoje é vista como um bem escasso.

A incerteza econômica gera ansiedade e as empresas reduzem seus quadros de funcionários para prevenção e redução de custos. Com menos pessoas e recursos, as organizações cobram eficiência e flexibilidade dos seus funcionários. A ameaça de desemprego pressiona os trabalhadores a acelerarem seu ritmo de trabalho para entrega de resultados eficientes. Essa nova lógica organizacional acelera o ritmo de trabalho, cria medo e estimula a competição, aumentando a carga de insegurança e ansiedade das pessoas.

O que faz do ambiente tão dinâmico, incerto e às vezes imprevisível não é apenas a quantidade de competidores em escala global, mas, acrescido a isso, a alta conectividade do sistema. Todos os agentes do mercado se comunicam em tempo real, o que acelera a

velocidade das mudanças no ambiente das organizações e invalida todo raciocínio de causa e efeito.

Durante toda a sua formação acadêmica, o administrador aprendeu a pensar de forma fragmentada e linear. Mas isso já não é suficiente para entender a realidade atual.

Embora haja alta conectividade entre os agentes do mercado global, as rápidas transformações sociais e institucionais provocadas por essas interações não permitem a absorção de toda informação gerada a fim de formar uma concepção concreta e totalizada da realidade. A fragmentação, entendida aqui como a percepção segmentada da realidade, é um outro traço do espírito da época levantado por Wood Jr.

As conseqüências deste processo de aceleração e fragmentação, num ambiente hipercompetitivo e de ansiedades podem não ser benéficas para o indivíduo. A vulnerabilidade de sua identidade, marcada pela descentração ou deslocamento do sujeito, é um dos efeitos levantado pelo autor. Hall (2000) utiliza-se das palavras de Laclau (1990) para explicar que uma identidade deslocada ou descentrada é aquela cujo centro de sua estrutura é deslocado e não é substituído por outro, mas por uma pluralidade de centros de poder. O indivíduo pode então assumir diferentes identidades em diferentes momentos, não formando um “eu” único coerente, fixo, permanente, mas diversos “eus” fragmentados, provisórios e, por vezes, contraditórios.

Se na época do Iluminismo o indivíduo era visto como um ser unificado, racional, permanente, hoje ele é visto como um ser múltiplo, transitório, transformado continuamente pelas formas pelas quais são representados em cada sistema cultural que o rodeia (HALL, 2000).

“ (...) as imagens, cenas, reportagens e os textos culturais da mídia oferecem uma enorme quantidade de posições de um sujeito que, por sua vez, ajudam a estruturar a identidade individual. Essas imagens projetam modelos sociais e sexuais, formas apropriadas e inapropriadas de comportamento, estilo e moda, além de comportarem engodos sutis que levam a identificação com certas identidades e à sua imitação, enquanto se evitam outras” (KELLNER, 2001 p. 330)

A mídia, nesta época, ganhou grande relevância e influência. É uma das principais responsáveis pela formação de identidades de massa apresentando-nos imagens daquilo que é

apropriado em termos de modelos sociais, estilo e aparência, roubando o lugar da ação e do compromisso na construção da identidade.

Se por um lado, a descentração do sujeito pode ser vantajosa, permitindo a mutação, a adaptação, a criação de novas identidades e a liberdade de ação sobre a própria identidade, por outro, ela a torna descartável e muito suscetível aos caprichos da moda, da propaganda e da mídia (KELLNER, 2001)

Construir identidade substancial é trabalho que exige vontade, ação, compromisso, inteligência, autonomia e crítica. Volta-se a enfatizar aqui a importância da formação crítica e integradora como forma de evitar a influencia dos modismos e suas conseqüências para o indivíduo.

O poder da imagem e a ditadura da mídia são dois outros traços do “espírito da época”. Wood Jr. (2001) afirma que vivemos na sociedade do espetáculo, em que a realidade é confundida com a sua representação e onde, muitas vezes, prefere-se a representação ao objeto original, a aparência à essência.

Esta é a sociedade da simulação e do simulacro. Simulacro não entendido como algo que dissimula a verdade, mas uma reprodução da realidade que muitas vezes não existe. É a criação de impressões, de aparências, de imagens e signos que equivalem e substituem a realidade de uma forma tão fidedigna que o próprio simulacro é visto como real. Isso é o que Baudrillard (1981) denominou hiper-real.

Essa “realidade”, ou hiper-realidade, passou a ser habitada por novidades artificiais, o que Wood Jr.(2001) chama de “pseudo-eventos”, eventos não espontâneos criados de forma mais dramática para causar certo efeito na audiência, tornando-se mais atraente que o evento espontâneo. O autor afirma que após anos expostos aos pseudo-eventos, fomos aos poucos perdendo a noção do que é original e a imagem acabou se tornando mais verdadeira que a realidade.

“Em estágios anteriores de desenvolvimento econômico, a alienação dos meios de produção e a fragmentação da experiência de vida implicaram uma mudança de foco do *ser* para o *ter*. O estágio atual representa nova mudança, dessa vez, do *ter* para o *parecer*” (WOOD Jr. 2001 p.57)

É baseado na transposição da Era do Ter para a Era do Parecer que estamos construindo a “sociedade do espetáculo”. Wood Jr. (2001) baseia-se em Debord (1994) para explicar que a espetacularização é uma simplificação da sociedade, uma representação de mundo na qual as relações entre as pessoas são mediadas pela imagem e tudo o que era diretamente experimentado tornou-se representação.

A mídia ganhou um grande poder de disseminação de informação. Na sociedade do espetáculo e da representação, ela passou a ser percebida como real. As pessoas passaram a entender-se, a entender os outros e a relação com os outros através dos discursos da mídia.

Na sociedade de consumo surgida após a segunda guerra mundial, onde há o domínio da mídia, a identidade tem sido cada vez mais vinculada à aparência pessoal, à produção de imagem (KELLNER, 2001).

Com o bombardeio de imagens orientadas para o consumo, a mídia conseguiu construir tipos de identidades amplamente disseminados. Se o alcance de sua influência abrange toda uma sociedade, pode-se dizer que ela é responsável pela massificação das identidades e é o principal meio de popularização dos modismos culturais (WOOD Jr.,2001)

Assim, a mídia contribui para a construção de uma das características fundamentais da cultura pós-moderna: A experiência da identidade de massa, fragmentada, desconexa e descontínua (KELLNER, 2001)

Um último traço característico do “espírito da época” levantado por Wood Jr. (2001) e de grande relevância no contexto deste trabalho é a excelência como valor inculcado em todas as ações individuais e organizacionais de nossa sociedade. O culto a excelência é um dos movimentos que embasaram o desenvolvimento da cultura do *management*, ponto essencial para entendermos como a indústria do *management* tem se expandido e qual é a relação dessa expansão com a formação do administrador.

Para isso, faz-se necessário primeiramente definir no que consiste a cultura do *management*, como surgiu e quais são os seus princípios.

6.1. A cultura do *management*

A nossa cultura tem se transformado em uma cultura de negócio, pois os símbolos, a linguagem, as crenças e a ideologia do mundo dos negócios tem cada vez mais se enraizando

na vida social, nas atividades pessoais e na vida profissional dos seus membros (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2002)

Deeks (1993), citado em Wood Jr. e Paes de Paula (2002), declara que essa transformação é devido à crescente influência das organizações empresariais na vida das pessoas, à ocupação das posições de mais alto prestígio social por *Homens de negócios* e à transmissão e reforço dos valores do mundo dos negócios pelas mídias.

A cultura de negócio encontra suas raízes em dois movimentos ocorridos nos Estados Unidos e Inglaterra.

O **movimento gerencialista**, consolidado nos anos 1980, evocava o esforço e trabalho duro, a motivação, a inovação, a excelência, a flexibilidade e responsabilidade pessoal para elevar os níveis de produtividade em todos os âmbitos da sociedade – economia, política, governo, artes e ciências. Esse movimento pautava-se na crença de que o progresso social ocorre por aumento da produtividade econômica, que é alcançada pelo emprego de tecnologias de organização e informação cada vez mais sofisticadas. A força de trabalho que utiliza esta tecnologia é impregnada pelo ideal de produtividade (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2006).

O **culto da excelência** prevaleceu nos Estados Unidos na mesma época e, semelhante ao movimento gerencialista, promoveu a idéia de autodeterminação no trabalho e pró-atividade, alimentando o imaginário social com a crença de crescimento e progresso baseado na iniciativa individual. Esse movimento compartilha valores relacionados à cultura do empreendedorismo que “orienta a organização das atividades para garantir controle, eficiência e competitividades máximos” (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2006). O empreendedorismo não mais se restringe ao mundo dos negócios. Pouco a pouco está migrando também para a vida social, para a administração pública, para o meio acadêmico e artístico.

Esses movimentos inter-relacionados deram origem ao que hoje chamamos de cultura do *management*, que possui características comuns aos dois movimentos e pauta-se em alguns pressupostos tais como “a crença numa sociedade de mercado livre; uma visão do indivíduo como autoempreendedor; o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; o culto de símbolos e figuras emblemáticas, como palavras de efeito (inovação, sucesso, excelência), gerentes-herói e os gurus empresariais; a crença em tecnologias

gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais.” (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2006).

6.2. A Indústria do *Management*

A hipercompetição e a turbulência dos mercados, aliados à dificuldade de análise da realidade e planejamento de ações, incentivam o imediatismo e a busca por fórmulas prontas para solução rápida de problemas.

A indústria do *management* utilizando-se de apresentações espetaculares, metodologias “inovadoras” de gerenciamento e oferta de pacotes milagrosos para as empresas, ganha seu espaço amparado pela Era do Parecer, onde ninguém deseja aparentar desatualizado ou ultrapassado e na qual a imagem é o que conta para a afirmação do “sucesso da carreira” ou da organização.

Micklethwait e Wooldridge (1997), citado nos estudos de Wood Jr. e Paes de Paula (2006), expõem que a indústria do *management* foi construída baseada em quatro pilares que se inter-relacionam e se reforçam mutuamente. São eles as escolas de negócios, as empresas de consultoria, os “gurus” do *management* e a mídia de negócio. Esta indústria vem ditando os modismos administrativos e orientando ações de empresas e indivíduos.

Foi observado que estes quatro pilares experimentaram grande crescimento no Brasil nas últimas duas décadas, apoiando-se principalmente na disseminação da cultura e princípios do *management*.

As **Escolas de Negócios** cresceram em quantidade a partir da década de 70, com a popularização e fragmentação do curso de administração. O currículo mínimo e a racionalização do ensino facilitaram a sua expansão, pois a simplificação e a padronização do curso tornaram-no mais fácil de ser reproduzido. Além disso, o baixo custo e alto retorno de um curso de administração atraiu a abertura de novas Escolas de Negócios.

A incerteza econômica e a competição acirrada entre as empresas, a pressão por resultados e a instabilidade do ambiente organizacional aumentam a tensão nas organizações. O medo do desemprego e da obsolescência profissional, associado à tentativa de não parecer desatualizado e estagnado tem movido as pessoas a procurarem as escolas de negócios. Essa demanda, que inicialmente foi atraída com o intuito de conseguir informações e aprender

métodos para solução de problemas e apoio a tomada de decisão, hoje se caracteriza por um grupo de pessoas que não querem aparentar obsoletos e procuram as escolas de negócios para ter um currículo mais atualizado. As Escolas de Negócios passaram a ser vistas como “templos de reciclagem ou até ressurreição profissional” (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2006)

A indústria do conhecimento segue hoje o mesmo caminho dos outros setores da economia e também começa a internacionalizar seus negócios. As escolas de negócios também participam da competição mundial e estão freqüentemente modificando seus currículos, seus quadros de funcionários e modernizando suas estruturas para atrair mais alunos-clientes e figurarem em boas posições nos *rankings* das revistas especializadas.

Devido aos interesses dos próprios alunos e das empresas que os financiam, o conteúdo dos cursos de administração e MBA's é, muitas vezes, alinhado às necessidades do mercado, o que afasta o curso do compromisso pedagógico e concebe o aluno um simples cliente, tendo em vista que não seriam possíveis análises e pesquisas críticas livres se de algum modo afetassem negativamente a imagem de seus patrocinadores. (PAES DE PAULA e RODRIGUES, 2006).

Sob uma ótica funcionalista dos cursos de administração, o conhecimento deixou de ser construído pelo aluno no processo de educação nestas Escolas de Negócios e passou a ser consumido por ele numa relação de “compra e venda” (VERGARA e AMARAL, 2010) . No lugar de visões críticas, abstrações, teorias, questionamentos, confronto de idéias, as pessoas buscam métodos, técnicas, modelos administrativos prontos e práticos.

Em resposta, o conteúdo das aulas, baseado na literatura *pop-management*, de fácil leitura, carregada de idéias do empreendedorismo e novidades na área da gestão, é apresentado em aulas-*shows* numa linguagem divertida para atrair a atenção dos alunos comumente cansados pelo trabalho aliado aos estudos. Assim, as Escolas de Negócio tornam-se lugares de grande circulação de idéias da cultura do *management*.

O segundo pilar da indústria do *management* é formado pelas **empresas de consultorias**. A mesma insegurança e medo que movem as pessoas a procurarem atualizações e soluções para seus problemas empresariais em cursos de MBA nas Escolas de Negócios, movimentam também os negócios das consultorias.

A globalização foi responsável pelo início da expansão da indústria de conselhos. A complexidade e a aceleração das mudanças no mercado internacional levou as empresas a buscarem ajuda sobre como se defender de novos competidores e como expandir suas atividades para fora das fronteiras nacionais. Mais tarde, a multiplicação dos modismos e a explosão da tecnologia da informação ajudaram a dar um novo impulso aos negócios das empresas de consultoria (WOOD Jr., 2001).

As consultorias são contratadas para solucionar problemas e enfrentar desafios. São responsáveis pelo desenvolvimento da “ciência da prática”, desenvolvendo e oferecendo técnicas, modelos e ferramentas em forma de pacotes que prometem gerar, rapidamente, melhores resultados para as empresas (RUMBLESERGER, 2001).

Estes pacotes de novas tecnologias são normalmente utilizados para solucionar diversos problemas, podendo ser transportados para diferentes organizações. Normalmente tornam-se modismos e movimentam o mercado de consultorias. Este pilar relaciona-se estreitamente com o primeiro, pois as novidades lançadas pelas consultorias são amplamente divulgadas nas Escolas de negócios e disseminadas na literatura *pop-management*.

Os **Gurus de gestão** são o terceiro pilar da indústria do *management*. A partir dos anos 80, surgiram vários nomes como Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, C. K. Prahalad que tornaram-se famosos por seus conhecimentos na área de gestão e suas habilidades de combinar técnicas para controlar e solucionar problemas. Muitas vezes lançados pelas consultorias, os gurus são fiéis representantes da cultura do *management*. Falam em eventos e palestras empresariais com convicção e certeza, exibem completo domínio do conteúdo apresentado, que normalmente têm origem em criações e publicações próprias, as quais incentiva os expectadores a consumir.

A indústria dos gurus movimenta milhões em todo o mundo (WOOD Jr., 2001). Como profissionais respeitados por seus conhecimentos sobre gestão e estratégia, induzem e estimulam o terror proveniente da idéia de mudanças rápidas e da constante necessidade de inovação. Em verdadeiros shows dramáticos, utilizam-se de discursos salvacionistas e trazem sempre metodologias e abordagens que aparentam ser a solução de todos os problemas. Ao final, platéia de executivos sente-se aliviada e confortada por acreditarem que existe solução para o caos.

Nos tempos da hipercompetição e da aceleração, gerentes e empresários estão cada vez mais ansiosos, frágeis e aflitos pelo sentido e a ordem do mundo. Não só isso, a busca da inovação pela inovação e a perseguição irrefletida da novidade criam um ambiente propício para o surgimento do charlatanismo e da atuação dos gurus.

Wood Jr. (2001) separa os gurus em três grupos levando em conta a sua origem.

São os gurus acadêmicos, provenientes das grandes escolas de negócios, normalmente PhDs e professores que tem seus artigos publicados em grandes revistas acadêmicas. Suas idéias são resultado de anos de pesquisa científica.

Os gurus de consultoria são provenientes de grandes empresas de consultoria e seus conhecimentos são originados de suas experiências enquanto consultores em grandes e conhecidas empresas. Essa categoria não exige tão altos graus acadêmicos, MBAs bastam.

O terceiro grupo de gurus são os provenientes das empresas, são os gerentes-heróis conhecidos por algum feito extraordinário em alguma grande empresa. Títulos e publicações nesta categoria são dispensáveis, a experiência é o que interessa.

O que fazem deles gurus e os diferenciam dos outros professores, consultores e gerentes? Sua capacidade de mexer com os sentimentos da audiência. Wood Jr. (2001) afirma que eles são mestres na administração dos sentidos e no gerenciamento da impressão.

Em *performances* teatrais, com auxílio de recursos de iluminação, aparatos técnicos, tiradas humorísticas, gráficos e etc envolvem a platéia num discurso não objetivo, mas carregado de emoção que, em conjunto, produzem um espetáculo que parece real.

Após a enxurrada de informações, demonstrações de experiência e conhecimento em gestão, apresentação de cenários complexos e aterrorizantes, apresentam de forma simplificada, como que se pudessem controlar o mundo e pôr ordem no caos, suas fórmulas mágicas, que podem não ser a solução dos problemas reais, mas trazem alívio e conforto aos executivos aflitos.

Na Era do Parecer e da simulação, o conteúdo e os efeitos reais das fórmulas apresentadas parecem não ter importância frente ao espetáculo e reprodução dramática da realidade.

Por fim, a **mídia de negócio**, tida aqui como conjunto de livros, revistas e jornais de negócios e gestão empresarial, compõe o quarto pilar da indústria do *management*.

O mercado da mídia de negócio experimentou, como os outros pilares, um forte crescimento a partir da década de 90 (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2001), quando as editoras, atraídas pelas margens de vendas, voltaram suas atenções para este novo gênero.

A proliferação deste gênero literário, porém, não foi acompanhada por nenhum avanço qualitativo. Seguindo a tendência da mídia em geral, cada vez mais espaço tem-se dedicado a informações superficiais e visões positivas da realidade empresarial em detrimento às análises aprofundadas e críticas de questões políticas, econômicas e sociais (WOOD Jr., 2001).

A máquina comercial a qual as publicações estão associadas pode explicar a razão desta realidade. Conteúdo crítico não vende, pode gerar antipatia e irritação. Histórias de sucesso envolvem e despertam a simpatia dos leitores. (WOOD Jr. E PAES DE PAULA, 2006). Com foco em vendas, a orientação editorial é voltada para temas do momento, novidades na área de gestão, mesmo que o novo seja algo já conhecido com aparência de novo.

Desta forma, a mídia de negócio torna-se um agente de propagação de modas e modismos gerenciais e colabora para a aceleração do movimento de adoção de novas idéias e tecnologias de gerenciamento.

A literatura de gestão tem se aproximado cada vez mais, em estilo e conteúdo, aos livros de auto-ajuda, ficção científica e afins (WOOD Jr., 2001; CARVALHO, CARVALHO E BEZERRA, 2010) para, mais uma vez, confortar e aliviar a ansiedade e insegurança do leitor. Trazem normalmente receitas para melhorar desempenho, história de empresas inovadoras, conselhos em cinco passos para alcançar o “sucesso”, narração de casos de empresários bem-sucedidos que conseguiram transformar U\$100 em U\$1.000.000 com metodologias próprias de gestão não desvendadas por completo ou a apresentação espetacular de personagens que conseguiram recuperar a empresa do abismo em que estavam como que por mágica. De caráter elogioso, os textos exaltam mais as características pessoais do gestor que as ações executadas para tal feito.

A literatura do *pop-management* apresenta um

“discurso unificado, linguagem simplificada e narrativa pasteurizada. Através da padronização de conceitos, modelos e métodos, os autores abordam problemas complexos por meio de construções simbólicas, criando a impressão de que se pode facilitar a compreensão da questão e a tomada de

decisão decorrente do seu tratamento.” (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010 p. 538)

Não raro encontramos nos livros e artigos de gestão conselhos e dicas de comportamento e etiqueta nas organizações e matérias com informações úteis para o gerenciamento da sua imagem como “como falar em público”, “como aumentar a sua empregabilidade”, “10 dicas para se aproximar do seu chefe” e “o que você pode e não pode fazer na festa de fim de ano da empresa”.

Com tom prescritivo e imperativo, a mídia de negócio cria parâmetros de sucesso e modelos de executivos bem sucedidos que são absorvidos pelos leitores, numa massificação de fantoches maquiados que sustentam uma imagem desejável, mas são ociosos, vazios de conteúdo e significados.

O vazio deixado pela descentração do “eu” na pós-modernidade é preenchido pelas personalidades pré-fabricadas da cultura do *management* e o indivíduo fica sujeito às variações e tendências do mercado.

“Prisioneiro dos referenciais imediatos e fragmentados do sucesso, o indivíduo s.a. perde a capacidade de individuação, de perceber os outros e aceitá-los como ‘eus’ independentes. Sua vida se torna um contínuo ‘rito de iniciação’, onde ele procura mostrar que está sintonizado com as mais novas receitas do sucesso.” (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2001 P.11)

Assim, os indivíduos deixam de comportar-se espontaneamente e passam a representar respondendo ao modelo apresentado pela indústria do *management*.

A pressão pelo consumo deste tipo de literatura não vem apenas do sentimento de insegurança e ansiedade. Eles são incentivados também pela empresa e seus colegas de trabalho que partilham dos mesmos valores e preocupações, pois a mídia também os influencia, homogeneizando os pensamentos e idéias.

Os quatro pilares da indústria do *management* parecem se autnutrir e juntos compor um aparelho bem definido de criação, disseminação e legitimação das idéias do *management*. Na parte de produção, as escolas de negócios e as empresas de consultoria são responsáveis pela criação de teorias e metodologias gerenciais que são amplamente disseminados pela mídia especializada. Este agente, num movimento de retroalimentação, também ajuda a

divulgar essas idéias nas próprias instituições de ensino, pois que muitas escolas de negócios utilizam a literatura *pop-management* como material acadêmico. Os gurus do *management*, então, entram em cena emprestando seu prestígio, segurança e reputação para legitimação de tais metodologias.

7. A adoção de modismos gerenciais

Se no plano individual a identidade é entendida como mutável, múltipla, dependente do reconhecimento pelos outros e reconhecida pela imagem que aparenta, a identidade organizacional, construída em meio à sociedade do espetáculo, do consumo e da imagem, não pode ser diferente.

Com o discurso corrente de que as empresas flexíveis adotam inovações e as que não o fazem são obsoletas e estagnadas, as empresas tentam passar a imagem de organizações atualizadas, sintonizadas e inovadoras recorrendo aos modismos e às novidades anunciadas pela mídia de negócios.

A adoção frenética de modismos no nível individual, trás por conseqüência a crise de identidade, acompanhada da fragilidade de um “eu” vazio e dependente de identidades pré-moldadas. No âmbito organizacional, a mudança de foco constante pode afetar a sustentabilidade da empresa, na medida que não se firmam bases sólidas de identidades e processos. A organização pode acabar como uma nau sem rumo, sendo levada para onde o vento soprar.

O modismo administrativo ganhou relevância atualmente para pesquisadores e usuários à medida que grande oferta de novidades e modelos gerenciais foram lançadas no mercado. Num ambiente hipercompetitivo e turbulento como os da atual economia, essas novidades tem sido absorvidas pelas empresas na mesma velocidade em que são criadas, podendo tornar-se modas ou modismos e serem rapidamente substituídos por modelos e inovações mais recentes.

Tomamos por modismos gerenciais:

“... modelos administrativos que são gerados, utilizado e descartados como panacéias gerenciais, seguindo um ciclo similar ao ciclo de vida de um

produto, no qual a inovação passaria ao longo do tempo pelas fases de nascimento, adolescência, maturidade e declínio (GILL e WHITTLE, 1992 apud MENDES, 2004, p. 2). No caso dos modismos este ciclo se daria num espaço de tempo muito curto.” (MENDES, 2004, p. 2)

Os modismos nascem da constante necessidade de soluções imediatistas num ambiente de freqüentes mudanças organizacionais. A postura acrítica e a falta de rigor presentes nas organizações alimentam os constantes lançamentos de novos métodos administrativos.

Wood Jr. (2001) afirma que a pressão por lançamento de novidades no campo da gestão transformou os estudos organizacionais em um “supermercado de idéias” que difunde muitos conceitos e teorias resultando em fragmentação, diversidade e crescente irrelevância.

As novidades gerenciais funcionam como pseudo-eventos, inventadas a cada nova necessidade do mercado aliada ao espetáculo para parecer mais importante e necessária que as que lhe precederam.

Mendes (2004) cita Abrahamson (1991) quando aponta pelo menos três perspectivas teóricas para explicar a difusão de inovações gerenciais nas organizações. A perspectiva da **escolha eficiente** baseia-se no pressuposto de que as escolhas e decisões organizacionais são racionais e independentes, logo, a opção de utilização de um determinado modelo administrativo é fruto da avaliação da inovação que maximiza a eficiência da empresa. A perspectiva da **seleção forçada** sugere que as organizações não são independentes para optarem pelo modelo administrativo que devem usar. Existem agentes externos mais poderosos que podem impor a utilização de determinada inovação gerencial. Por fim, a autora levanta a perspectiva da **moda** e do **modismo** que indica que, sob condições de incerteza, as organizações tendem a imitar as práticas e os modelos gerenciais utilizados por outras do mesmo grupo num processo de mimetismo. Essa decisão é decorrente da busca por segurança e pode ser influenciada por agentes externos ao grupo ou pelas próprias organizações do grupo. Novas técnicas são adotadas não decorrentes de um processo de avaliação racional dos benefícios potenciais, mas porque os concorrentes e parceiros também aderiram às tais técnicas.

Ao estudar esta última perspectiva, Mendes (2004) levanta algumas possíveis variáveis que podem explicar a adoção dos modismos.

Um primeiro ponto levantado pela autora é o problema na formação do administrador. Como já sinalizado anteriormente, a quantidade de cursos de graduação em administração está

crescendo muito nos últimos anos e o crescimento em quantidade nem sempre é acompanhado pela qualidade do ensino. A atuação dos administradores nas organizações é reflexo da sua preparação e qualificação anteriores. Submetido a um ensino de qualidade duvidosa ou inadequada, o profissional de administração pode mostrar discernimento superficial da realidade e ser levado a adotar, em apresentações espetaculares envolventes, propostas ilusionistas de modismos para a solução de todos os problemas.

A ausência de administradores nas organizações figura como uma segunda variável que podem explicar a adoção dos modismos. Esta condição é mais comumente encontrada em pequenas e médias empresas, onde os gestores são normalmente os donos do negócio, que tem conhecimento especializado sobre o produto final da organização, mas a parte gestão, organização e controle tiveram que aprender na prática. Se são encontrados problemas em relação ao despreparo para gerir uma organização entre administradores formados, a situação torna-se mais crítica quando o gestor não estudou nem uma profissão correlata. Estes, apesar de não terem contato com a academia são altamente influenciados pela mídia de negócio, pelas consultorias e pelos gurus, que se apresentam como referências seguras de conhecimento e informação sobre gestão.

Expostos a oscilações e turbulências econômicas por muitos anos, os empresários brasileiros tornaram-se muito sensíveis às mudanças na economia e, segundo Oliveira (1994) citado em Mendes (2004), as decisões de implementar novas medidas e modelos gerenciais nas organizações é uma resposta às pressões por resultados, advinda da necessidade de se antecipar à mudança ambiental. O imediatismo contido nas exigências por resultados leva a tomada de decisões impulsiva e sem reflexão, o que pode levar à adesão e ao abandono prematuro de novas práticas gerenciais ou até a compreensão e aplicação inadequada de tais práticas.

Por fim, Mendes (2004) reconhece que a cultura brasileira valoriza muito as idéias vindas de outros países, especialmente os mais desenvolvidos. As organizações nacionais, carregadas destes valores, prezam pelas metodologias de gestão importadas, seguindo a lógica de que, se foram criadas e implantadas em países avançados e estes encontram-se nesta condição, deve-se também adotá-las aqui com o intuito de também desenvolver o país, já que estas metodologias são a expressão da modernidade no campo organizacional.

A racionalidade é um fator muito presente nas decisões individuais e organizacionais. Mesmo que a decisão por um modelo não seja a mais eficaz, ou seja tomada por influência de outras instituições, a justificativa sempre é pautada na lógica racional.

A crença de que maior racionalidade empregada nas atividades humanas contribuirá para maior eficiência e eficácia das mesmas parece razoável.

“Entretanto, fazer com que todas as atividades sejam permeadas pelo empreendedorismo e pela cultura do *management* pode levar a um esvaziamento de seus valores constitutivos e a um perigoso reducionismo, com conseqüências negativas para seu sentido social e desvios em relação a sua finalidade.” (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2001. p.3).

A extrema racionalidade levada às universidades, mais especificamente ao curso de administração, pode ter efeitos desastrosos como o engessamento da ciência e inovação, reprodução de modelos administrativos e o desenvolvimento do saber técnico, prático e pouco crítico.

Numa mútua alimentação, as universidades formam administradores com uma capacidade crítica reduzida (construída pela departamentalização das disciplinas e falta de conexão entre elas) que buscam cada vez mais fórmulas prontas, simples e superficiais para solução de problemas gerenciais. Consumindo este tipo de material, esses novos administradores não só servirão de receptáculo de modismos gerenciais e valores gerencialistas como serão também reprodutores, transmissores destes valores e modelos. (WOOD Jr. e PAES DE PAULA, 2001)

Num contexto de grande diversidade é compreensível o surgimento de diferentes abordagens administrativas (MENDES, 2004). As organizações vivem ondas de novidades que podem durar mais ou menos de acordo com a assimilação da organização. Mendes (2004) afirma que a princípio não há nada de errado com as novidades, algum dia elas trouxeram retornos a quem a utilizou. O problema está na supervalorização de algumas inovações que são vendidas como solução para todos os problemas. Este tratamento acaba por incentivar a proliferação de pacotes e receitas gerenciais que aquecem a indústria da consultoria, o mercado de livros de gestão e a adoção de novos modismos.

Num mundo obcecado pela novidade, caracterizado pelo efêmero, pelo descartável e pela fragmentação (CARVALHO, CARVALHO E BEZERRA, 2010), Mendes (2004)

pergunta se os modismos não seriam a forma mais adequada de se gerenciar as atuais organizações. Não por serem a forma que trará maior eficácia ou produtividade à organização, mas por serem a forma que mais se afina à realidade fragmentada, banalizada e superficial na qual vivemos, pois que assim também é o modismo.

8. Considerações finais

Vimos que a indústria do *management* firma-se principalmente na fragilidade emocional e intelectual dos *Homens de negócios* e utiliza-se das estruturas da sociedade pós-moderna para se desenvolver.

Formados em escolas que privilegiam o “saber fazer”, com grande carga de disciplinas profissionalizantes, de cunho essencialmente funcionalista, o administrador formado se vê rapidamente descartável. Tendo em vista as rápidas mudanças no ambiente organizacional, seu conhecimento técnico torna-se útil apenas no curto prazo, visto que sem o desenvolvimento da criatividade e do olhar crítico, não consegue operar diante de situações diferentes.

A obsolescência do conhecimento, provocada pela formação profissional e pela falta do desenvolvimento do pensamento crítico, da capacidade de análise da realidade e da criatividade, forçam o administrador a voltar às escolas de negócios.

Como o conceito de educação para ele tem um sentido utilitarista e funcionalista, aprendido na graduação, eles voltam às escolas, não procurando formas de desenvolvimento intelectual, mas fórmulas mais atualizadas de gestão.

A deficiência de crítica os cega no entendimento de que o MBA ou o curso especializante lhe trará simplesmente as técnicas utilizadas atualmente nas organizações ou talvez, os métodos novos de gerenciamento, mas que em pouco tempo, pela natureza do mundo pós-moderno de modismos e mudanças, também se tornará obsoleto. Então, ele terá que fazer novos investimentos em atualizações, consultorias, livros de negócios ou conselhos de gurus, num ciclo interminável que movimenta milhões na indústria do *management*.

É assim que a “fantástica fábrica de administradores” colabora para o crescimento da indústria do *management*.

A falta de reflexão e a dificuldade de compreensão do mundo complexo rendem os profissionais de administração aos discursos massificantes da mídia, que, carregada de valores da cultura do *management*, incitam o medo e a ansiedade nas organizações através da idéia de que “o mundo está mudando e você não pode ficar para trás”. Essa idéia gera a ilusão de que a inovação é a solução de todos os problemas, que a empresa que incentiva e adota inovações são flexíveis e adaptáveis (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010), que para você se manter útil e aproveitável em seu emprego, você deve estar sempre atualizado e interado das novidades.

Desta forma, a mídia, auxiliada pelos gurus, pelas empresas de consultoria e pelas escolas de negócios, facilita a divulgação de novidades gerenciais que, em velocidade acelerada de criação, adoção e descarte, tornam-se efêmeros modismos administrativos. Adotados e abandonados na velocidade que surgem no mercado, os modismos podem acabar comprometendo a sustentabilidade da organização, na medida que impedem a continuidade de processos e fragmentam a lógica das decisões.

É neste contexto que o presente trabalho propôs uma reflexão sobre como estão sendo criadas escolas de ensino superior em administração no Brasil, como elas estão formando administradores para essa nova sociedade e quais são as conseqüências do atual modelo de ensino da profissão para as organizações, para os administradores, para a própria sociedade e para o conhecimento em administração, em geral.

Espera-se que este estudo tenha colaborado para a discussão sobre o aperfeiçoamento das abordagens pedagógicas nos cursos de administração, tendo em vista o real objetivo da universidade e do ensino superior: o de formação de indivíduos críticos, capazes de pensar e transformar a sociedade em que vivem.

9. Bibliografia

AKTOUF, Omar. Ensino de Administração: Por uma pedagogia para a mudança. *Organizações & Sociedade*, v.12, n 35, p.151-159, out/dez. 2005.

ARAÚJO, Fernanda; FARIAS, Otto. Proposta de um novo modelo pedagógico para o curso de graduação em administração: Uma discussão à luz da interdisciplinaridade. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I., 2007, Recife. *Anais....* Recife: ANPAD, 2007

BAUDRILLARD, Jean. A precessão dos simulacros. In:_____. *Simulacros e simulação*. São Paulo: Relógio D'Água, 1991. [201 p.]. p.7-57.

BRASIL, Resolução CFE s/n, de 25 de agosto de 1966. Fixa o currículo mínimo do Curso de Administração. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 25 ago. 1966

BRASIL, Resolução CFE nº 0002, de 04 de outubro de 1993. Fixa os mínimos de conteúdo e duração do curso de graduação em Administração. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 04 out. 1993

BRASIL, Parecer Nº 134, de 09 de setembro de 2003. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 04 out. 1993

BUSS, Ricardo; REINERT, José. O humanismo na formação do administrador: caso UFSC. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*. Campinas; Sorocaba, v.14, n.1 p. 217-234, mar. 2009.

CARVALHO, José; CARVALHO, Frederico.; BEZERRA, Carol. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. *Cadernos EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, vol. 8, n. 3, p. 535-549, Set. 2010.

CASTRO, Cláudio. O ensino da administração e seus dilemas: Notas para debate. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, vol. 21, n. 3, p.58-61. Jul-Set. 1981.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Manual do administrador: guia de orientação profissional. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2006. 96p.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *História da Administração no Brasil*. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br/formacao-profissional/destaques/avaliacao%20de%20cursos%20pelo%20sistema%20cfa_cras/administracao-financeira.> Acesso em: 03/07/2011.

CRUZ, Breno.et al.. A necessidade do ‘Esclarecimento’para o administrador contemporâneo: a permanência de um modelo instrumental de ensino em administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I., 2007, Recife. *Anais...* . Recife: ANPAD, 2007

FISCHER,Tânia; SILVA, Manuela Ramos da. Ensino de administração: Um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XXXII., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 18ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 184 p.

HALL, Stuart. A identidade em questão. In: _____. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 104 p. cap. 1, p.7-22 Tradução de: The question of cultural identity.

IIZUCA, Edson Sadao. O Método do caso de Harvard: Reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XXXII., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008

JUPIASSU, Hilton. O espírito interdisciplinar. *Cadernos EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, vol. 4, n. 3, Out. 2006.

KELLNER, Douglas. Televisão, propaganda e construção da identidade pós-moderna. In: _____. *A cultura da Mídia*; Estudos Culturais: Identidade Política Entre o Moderno e o Pós-moderno. Bauru: EDUSC, 2001. 452 p. cap. 7, p.295 - 334

LOPES, Fernanda; MARANHÃO, Carolina; MAGESTE, Gizelle. Pedagogia Crítica: repensando o ensino de estudos organizacionais. *Revista eletrônica de Ciência Administrativa*. Paraná, v.7, n.2, p.1-9. Nov, 2008

MANGHETTI, Francis. O que é um Ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, vol. 15, n. 2, pp.320-332, Mar/Abr, 2011

MENDES, Dayse. O caleidoscópio: modismo e pós-modernidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XXVIII., 2004, Curitiba. *Anais....* Curitiba: ANPAD, 2004

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 23, n.4, p. 53-55, out/dez. 1983.

NASCIMENTO, Maurício et al. Ensaio Teóricos: De onde vêm e para Onde Vão? In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I., 2007, Recife. *Anais....* Recife: ANPAD, 2007

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores?. *Revista de Administração de Empresas*, Salvador, vol. 43, n. 2, p. 44-54, abr/jun. 2003

PAES DE PAULA, Ana Paula; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia crítica no ensino da administração: Desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Belo Horizonte, vol. 46, edição especial, p. 10-22, nov/dez. 2006

REIS NETO, Synval de Sant'Anna. A memória dos cursos de administração no Brasil. In: _____. *Uma contribuição educacional ao Curso de Graduação em Administração: formação do perfil gerencial para o século XXI*. Tese (doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2008 cap. 1, p. 19-52

RUMBLESBERGER, Fernanda. *A construção social do jovem nas revistas Exame e Você S/A*. São Paulo, 2011. 72 f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas.) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo., Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2011

SOUZA, Suzane; BARROS, Maria. A Lógica do Contemporâneo e a Produção de Subjetividade nos Cursos de Administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO XXXIII., 2009, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

VERGARA, Sylvia. A formação em Administração como Requisito para o exercício da Função Gerencial. . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

VERGARA, Sylvia; AMARAL, Mirian. Reflexões sobre o conceito 'aluno-cliente' de instituições de ensino superior brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL

DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

WOOD Jr. Thomaz. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. 205 p.

WOOD Jr., Thomaz; PAES DE PAULA, Ana P. **Pop-management**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV., 2001. Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001

_____;_____. Pop-management: a Literatura Popular de Gestão no Brasil. Relatório de pesquisa do Núcleo de Pesquisas e Publicações n. 2 , Rio de Janeiro: FGV, 2002 127 p. Disponível em <<http://eaesp.fgvsp.br/node/688>> Acesso em : 09/06/2011

_____;_____. A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*. v.13, n.38, p.91-105, jul/set. 2006

ZIVIANI, Fabrício; AMORIM, Regina Carla Moreira de. A interdisciplinaridade no curso de administração: modelos de sua concepção. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, I., 2007, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2007