

THE NEW SOCIAL ORDER AND THE LEADERSHIP MANAGEMENT

NOVA ORDEM SOCIAL (NOS) E A LIDERANÇA DO ADMINISTRADOR

Josefa Sônia Pereira da Fonseca

Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC
Av. Lomanto Jr., 130 – Ap. 401- Ilheus - BA – Brasil - CEP: 45654-000
E-mail: Soniafonseca19@gmail.com

Cristiane Tavares Fonseca de Moraes Nunes

Faculdade São Luís de França – FSLF
Rua Edson Ribeiro, 806, Ap.102 – Aracaju – SE – Brasil – CEP: 49025-140
E-mail: cristiane@fslf.com.br

Jorge Luís Cabral Nunes

Faculdade São Luís de França
Rua Edson Ribeiro, 806, Apt.102 – Aracaju – SE – Brasil – CEP: 49025-140
(5579) 91293696
E-mail: jorge@fslf.com.br

RESUMO

O presente trabalho é o resultado de uma pesquisa em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de Administração, particular, situada no município de São Paulo. Objetivou analisar o estilo de Gestão desta IES e sua relação com o desempenho da aprendizagem de seus alunos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso e pesquisa bibliográfica. A pesquisa apresentou como resultados: 1) que o processo de ensino-aprendizagem é fortemente influenciado pelo estilo de gestão. 2) Que a concepção da cultura organizacional voltada para a valorização individual dos colaboradores pode produzir resultados na cultura de valores global da organização e conseqüentemente afetando o clima organizacional, neste caso, positivamente.

Palavra-chave: *Gestão; Ensino; Qualidade; Aprendizagem; Organização.*

ABSTRACT

The present work is the result of a research in a private Institute of Higher Learning of Administration, located in São Paulo. It aimed to analyze the management style of this Institute regarding its performance in student learning. The methodologies used were case studies and bibliographic research. It presented the following results: 1) that the teaching process is strongly influenced by the management style. 2) the conception of the organizational culture focused on individual appreciation of the staff may produce results in the global values culture of the organization, consequently affecting, in this case positively, the organizational mood.

Keywords: *Management; Education; Quality; Learning; Organization.*

1. INTRODUÇÃO

Na trajetória da história da Ciências da Administração, suas teorias evoluíram sempre buscando a superação das necessidades do homem. Nesse percurso, contamos com a contribuição das perspectivas: Estruturalista, Humanista, Integrativa e mais recentemente o modelo de Aprendizagem Organizacional.

Com inspiração nestas perspectivas, sobretudo no modelo de Aprendizagem Organizacional sob a ótica de Chris Argyris e Peter Senge, ousamos ensaiar uma nova abordagem, que denominamos de “Nova Ordem Social” (NOS)¹. Com ela, temos a pretensão de oferecer suporte teórico para experimentos de gestão que possam contribuir, acima de tudo, com a qualidade da dimensão pedagógica no Ensino Superior, sem perder o foco da gestão como negócio.

Ao que parece, há, por parte das organizações, uma queixa de que os graduados de Administração saem das universidades com pouco preparo para assumir suas funções. Esta queixa, que não é apenas privilégio de

¹ - Convém ressaltar que esta denominação é de minha responsabilidade, não é definitiva e também não está consolidada. É uma sugestão para este estudo, com o compromisso de dar continuidade às pesquisas, no sentido de tentar consolidá-la como uma nova perspectiva em Administração.

organizações brasileiras, é uma das causas da reestruturação do Ensino Superior que vem acontecendo desde junho de 1998 na Europa com o chamado “Processo de Bolonha”.

Aqui ou em qualquer parte do mundo o Ensino Superior carece de uma reflexão que mude radicalmente o paradigma de um *sistema de ensino de ensino apoiado na idéia da transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de competências* como alternativa de contribuir com o crescimento das taxas de sucesso dos alunos por meio da empregabilidade.

Desta forma, a abordagem que aqui fazemos sobre a Nova Ordem Social (NOS) responsabiliza os modelos de gestão das Instituições de Ensino Superior, principalmente as de Administração, pela relação entre a atuação da dimensão pedagógica e as taxas de sucesso do aluno.

Nesta pesquisa, abordaremos, em primeiro lugar, o que entendemos por “NOVA ORDEM SOCIAL (NOS)”, ensaiando as primeiras referências conceituais e, na seqüência, apresentaremos as Instituições de Ensino Superior (IES) como formadoras de competências sob a ótica da Abordagem da NOS.

2. O QUE É A NOVA ORDEM SOCIAL (NOS)?

Até agora, o homem viveu alicerçado em um modelo mental submetido à acumulação dos fatores de produção tangível (terra, trabalho e capital), como condição *sine qua non* de sua existência. Com base no modelo de gestão do lucro pelo lucro, a acumulação patrimonial era a única forma de demonstrar os resultados da lucratividade e, conseqüentemente, do sucesso organizacional. Por sua vez, os empregados estavam a serviço de cumprir os objetivos desse modelo mental em que os organogramas, as rígidas regras e o pagamento de salários eram apenas as únicas formas de compensação conhecidas por essa mão-de-obra.

As teorias da Administração que priorizavam as técnicas de produção em detrimento do homem, começaram a ficar em desuso nos novos e futuros tempos. Entretanto, o que se vislumbra no horizonte das organizações é uma administração que considera o homem, sua natureza e sua cultura.

Assim, para que haja um equilíbrio entre os interesses da organização e dos colaboradores (antigos empregados) na convivência organizacional, é necessário que o gestor, respeitando e considerando as diferenças individuais, crie uma *cultura de valores* consensuais que objetive o bem-estar organizacional e promova o desenvolvimento coletivo.

O Papa João Paulo II na encíclica *Centesimus Annus*, há mais de 15 anos já afirmava:

A moderna economia de empresa comporta aspectos positivos, cuja raiz é a liberdade da pessoa, que se exprime no campo econômico e em muitos outros campos. A economia, de fato, é apenas um sector da multiforme atividade humana, e nela, como em qualquer outro campo, vale o direito à liberdade, da mesma forma que o dever de a usar responsabilmente. Mas é importante notar a existência de diferenças específicas entre essas tendências da sociedade atual, e as do passado, mesmo se recente. Se outrora o factor decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinaria e de bens instrumentais, hoje o factor decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro (João Paulo II, 1991, p.32).

A concepção de que as empresas são pessoas e que estas são os ativos intangíveis mais importantes é consenso mundial e isso parece exigir um novo modelo mental de tendência na gestão das organizações. Dessa forma, não podemos fazer uso de novas tecnologias com velhos instrumentos. Paradigmas antigos não sustentam novas concepções.

Nesta abordagem, é necessário que a *cultura de valores* desenvolvida nas organizações promova o entendimento de que as contribuições individuais formam a global e, conseqüentemente trarão as satisfações e realizações pessoais e organizacionais.

Para De Masi (2000), a ciência organizacional foi a que mais contribuiu para o progresso humano no século XX. A gestão foi a responsável pela introdução da tecnologia nas empresas, criou as empresas em rede, a customização, a globalização, as Universidades Corporativas, etc.

Embora, segundo De Masi (2000), a gestão tenha sido a responsável pelas grandes mudanças empresariais no mundo, também despertou, por meio da competitividade, o *caos social*, além de despertar nas pessoas e organizações, o individualismo, a competição desleal e o conseqüente desprezo aos valores éticos. Por esta razão, a Abordagem da Nova Ordem Social sugere que as organizações educacionais sejam responsáveis no desenvolvimento de uma cultura de valores recuperando os princípios éticos nos indivíduos, no sentido de atender às demandas de organizações que busquem equipes de trabalho auto-organizadas com capacidade de transformar complexidade em desempenho.

A cultura da organização² (ou o padrão de valores) é, nesta Abordagem da Nova Ordem Social, o maior instrumento de eficácia e eficiência; é a fonte que move a organização para a *vantagem competitiva*. Esta cultura está baseada em valores que oferecem à organização a diferenciação do *como fazer* as coisas.

Em 1982, Waterman já salientava em seus trabalhos a importância da cultura organizacional, conforme citação abaixo:

Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros. (WATERMAN e PETERS, 1982, p.75-76).

Vemos, assim, que há mais de vinte anos, a cultura organizacional é conhecida na literatura especializada e considerada como um instrumento de eficiência e excelência nas organizações.

A abordagem da Nova Ordem Social, que aqui propomos tem como sua aliada a teoria da *organização da aprendizagem* desenvolvida por Chris Argyris e Peter Senge, e espera desvendar os segredos que sustentarão o sucesso organizacional, priorizando *o sucesso individual por meio de modelos mentais que se ajustem aos novos paradigmas* já que é inerente à organização que o conhecimento seja aplicado ao trabalho, independente da atividade econômica e, conseqüentemente, a primazia do conhecimento será o que restará para competir.

Nessa perspectiva, as IES podem tornar-se organizações com maior contribuição para o desenvolvimento das habilidades tais como: *pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe*, concebido por Senge (2002). Tal contribuição, por certo, formará gestores com capacidade de enfrentar as adversidades de um mercado global exigente de profissionais versáteis, seguros, flexíveis e sistêmicos semeando cultura de valores nas organizações que contribuirão na reconstrução de uma sociedade melhor.

A proposição da abordagem da NOS é que a gestão das IES, principalmente as de Administração, seja voltada para a priorização da dimensão pedagógica adotando, intencionalmente, a visão sistêmica, inovadora, dinâmica, criativa e desafiadora para tornar-se produtiva e competitiva. Esta postura proporcionará comprometimento, parceria colaboração e predisposição dos colaboradores, docentes, e discente em adotar e cultivar a cultura de valores fundamentada na informação e no conhecimento.

Com inspiração nos princípios que fundamentam o material de consultoria da empresa CEMPRE³ (Conhecimento & Educação Empresarial), este estudo organizou, de um lado, as habilidades necessárias aos colaboradores que participam de uma organização com Abordagem da Nova Ordem Social voltada para criação de uma cultura de valores e, do outro, as atitudes que são persistentemente desenvolvidas no cotidiano da organização, conforme quadro a seguir:

Quadro 1: Relação entre as características e necessidades de uma organização da aprendizagem com abordagem da Nova Ordem Social.

Características (habilidades)	Necessidades (atitudes)
Responsabilidade (Intelectual)	Aprendizado contínuo; interesse pelo conhecimento; compartilhamento do conhecimento tácito.

2 - O termo Cultura Organizacional surgiu nos Estados Unidos pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima organizacional. Ganhou popularidade nos anos 70 com a publicação do livro de Terrence Deal e Allan Kennedy (*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*).

3 - O material de Consultoria da CEMPRE é elaborado sob a responsabilidade do professor Roberto Adami Tranjan.

Coragem	Fé em suas crenças; poder de persuasão; desprendimento e liberdade;
Persistência	Paciência e tolerância; iniciativa e responsabilidade; humildade e simplicidade.
Trabalho em Equipe	Cooperação e solidariedade; paciência e tolerância; liberdade e autonomia.
Liderança Participativa	Humildade e simplicidade; interesse pelo outro; justiça e igualdade.

Fonte: elaborado pela autora, inspirada no material de consultoria da empresa CEMPRE – Conhecimento & Educação Empresarial. Material denominado Metanóia, mimeografado p. 14.

As características (habilidades) e as necessidades (atitudes) formarão um modelo mental que poderá ser julgado até como poético ou, ainda, que gerará dúvida se é realmente possível de ser aplicado no dia-a-dia da organização. Entretanto, pesquisa realizada em uma IES de Administração em São Paulo (2006), mostra que o estilo de gestão interfere positivamente ou negativamente na formação do futuro administrador e, também, a viabilidade da implantação do estilo de gestão com abordagem na cultura de valores.

A abordagem da NOS, está, antes de mais nada, baseada na coerência entre o que se fala e o que se pratica. Esse é o lema que gera credibilidade. Um velho provérbio popular diz que vale mais um exemplo que mil palavras. *Todos, por aceitar o desafio e compromisso, têm o que ensinar e o que aprender, independente da hierarquia.* Dessa forma, esta metodologia sugere uma cultura de valores, embora não os tomando como definitivos, os seguintes princípios:

- a) ver nos erros individuais a possibilidade de aprendizado coletivo. Portanto, a gestão é tolerante aos erros;
- b) ver o local de trabalho, como campo de abastecimento de experiências, criação e re-criação;
- c) ver na produção do conhecimento o fluxo de intangíveis mais importantes da organização;
- d) ver nos desafios e dificuldades a oportunidade de crescimento pessoal e organizacional;
- e) ver no conflito a oportunidade da reconciliação;
- f) ver na competência a possibilidade de alavancagem organizacional;
- g) o relacionamento com o cliente caracteriza-se pela permanência e pela confiança;
- h) ver nos colaboradores seu maior ativo;
- i) ter a ação de compartilhar como seu maior trunfo para manter a equipe comprometida e responsável com todas as fases do processo de educar.

Na gestão com Abordagem na NOS, conceitos como responsabilidade social, aprendizagem, solidariedade, mudança, qualidade, participação, tolerância, flexibilidade, visão sistêmica, missão, valores éticos, *self-empowerment e Benchmarking* são considerados como ferramentas da gestão.

Em 1995, Weil⁴ afirmava que ou as “empresas do próximo milênio seriam holísticas, metanóicas, ou elas não existiriam”. Sua palestra causou para alguns um certo ar de futurismo vão, mas para outros, um fio de esperança.

Hoje, passada mais de uma década, não é apenas Pierre Weil quem fala em organizações sistêmicas, participativas, em educação para a paz, em holísmo, metanóia, organização da aprendizagem. São vários os autores que usam essas ou outras terminologias, cujas concepções são semanticamente similares às afirmações de Weil.

Muitos nomes de reconhecimento internacional como Argyris, Mintzberg, Peter Senge, Nonaka, Kjell Nordström, além de prepararem estruturalmente, por meio de suas consultorias, as organizações para o desenvolvimento da “cultura organizacional voltada para os valores”, escrevem modelos de gestão sobre suas experiências. Eles têm mostrado a possibilidade real daquilo que muitos acreditavam ser ficção da gestão ou possível de acontecer apenas em organizações de pequeno porte.

4 - Pierre Weil, francês, é psicólogo e professor. Proferiu palestra na sede da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo – FAESP em março de 1995.

A Abordagem da NOS toma como inspiração para traçar o perfil do modelo mental do gestor e suas práticas, o Quadro a seguir:

Quadro 2: Modelo mental do Gestor da Abordagem da Nova Ordem Social.

Modelo Mental do Gestor	Prática do Modelo Mental do Gestor
Os colaboradores são estimulados pelo desafio e buscam oportunidades de aprender.	O gestor confia em seus colaboradores, tenta aprender com os erros e tem tolerância.
Os colaboradores sentem-se mais responsáveis quando têm o controle de seu próprio trabalho.	O gestor permite que os colaboradores façam seu trabalho como julgarem mais adequado.
Os colaboradores sentem-se comprometidos quando reconhecem o significado de suas ações	O gestor pede idéias de mudança e melhoria para todos. É inspirador, estimula a confiança entre os colaboradores.
Os colaboradores sentem-se estimulados quando seu trabalho é elogiado.	O gestor está perto dos colaboradores nos erros e acertos.
Sentem-se orgulhosos por terem suas idéias ouvidas e acatadas	É humilde, aceita com facilidade as idéias que trazem benefício para a equipe e para a organização.

Fonte: Adaptação da pesquisadora.

O modelo mental do gestor pautado na valorização dos colaboradores desperta o desenvolvimento de basicamente duas inteligências – a inteligência intrapessoal e a interpessoal⁵ – como aspectos primordiais que colaboram com a consolidação da teoria da *Aprendizagem*, dando maior sustentabilidade teórico-prática à Abordagem da Nova Ordem Social.

Afinal, as pessoas trabalham para aumentar seu bem-estar, seja para se sentirem úteis ao meio, seja pela aquisição de bens materiais. O compartilhamento das ações dos indivíduos na organização, gera um sentimento de responsabilidade, poder, compromisso e, conseqüentemente, de satisfação por se sentir parte integral da engrenagem produtiva.

Ao considerar que a IES tem como função *produzir conhecimento, experienciar as questões da aprendizagem e desenvolver pessoas*, há de se esperar que a maioria dos indivíduos que nela transita deva interessar-se por estas questões. Assim, concebemos que a Instituição de Ensino é o lugar onde habilita o homem na formação dos *saberes* para as organizações.

3. AS IES COMO FORMADORAS DA ABORDAGEM DA NOVA ORDEM SOCIAL

Pensar nas IES como centros formadores de mentes produtivas, éticas, sociais e econômicas é repensar toda a estrutura das organizações de Ensino Superior. É ainda, pensar em seus compromissos internos e externos, nos critérios de autorização e avaliação dos cursos. Trata-se de pensar na ruptura do que está estabelecido por uma força política que tem pouco ou nenhum interesse em realizar essa ruptura.

Tradicionalmente, a Universidade sempre foi o local de produção de ciências em todas as áreas. Entretanto, embora não seja claramente identificada ainda a razão, a Universidade vem perdendo a importância na produção do conhecimento e andando a reboque das organizações não-educacionais. Tal afirmação pode ser constatada com o crescimento das Universidades corporativas, e do grau de investimento das empresas em pesquisa.

No campo das ciências da saúde, os laboratórios investem fábulas em recursos financeiros e tecnológicos para desenvolver novos medicamentos, novas vacinas. No campo das Ciências Sociais não é diferente. Todos os modelos de gestão, até então conhecidos, são frutos das iniciativas de organizações não-educacionais na busca de resolverem rapidamente seus problemas internos e ganharem competitividade.

A IES é o espaço onde se configuram os processos de ensino-aprendizagem dos alunos, professores, colaboradores e da direção, em qualquer nível.

Esta realidade, corroborada em Nóvoa (2002), deixa claro que o problema da escola, como espaço estruturador e

⁵ Para Goleman, inteligência interpessoal é a capacidade de compreender o outro na relação cotidiana, compreender as limitações individuais e fazer desse contexto um adicional que motive as pessoas ao trabalho. A inteligência intrapessoal é entendida como a capacidade de compreender a si próprio, como forma de eliminar as culpas e de ter consciência de cada fase de seu próprio desenvolvimento. Esta inteligência auxilia o indivíduo absorver cultura de valores de forma mais sólida.

multiplicador da cultura, da ciência e da formação, em geral, precisa ser revisto:

Hoje, sabemos que este modelo escolar – espaços físicos fechados, estruturas curriculares rígidas, formas arcaicas de organização do trabalho – está fatalmente condenado. A escola terá de se definir como um espaço público, democrático e participado, que funciona em ligação com redes de comunicação e de cultura, de arte e de ciência. Numa curiosa ironia do destino, o seu futuro passa pela capacidade de “recuperar” práticas antigas (familiares, sociais, comunitárias), enunciando-as no contexto de modalidades novas de cultura e de educação. (NÓVOA, 2002, p.20).

O Ensino Superior do novo tempo requer organizações com visão global, sistêmica, ágil, compartilhada, flexível, com modelo mental metanóico de forma que suas reflexões propiciem o aprendizado e o desenvolvimento de novas e aperfeiçoadas habilidades a todos os que compõem a organização (alunos, professores, gestores e colaboradores).

A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação, publicada pela UNESCO em Paris, a 9 de outubro de 1998, aborda como grande preocupação a questão da importância do Ensino Superior, sua posição de elevado destaque na produção do conhecimento, especialmente, o conhecimento científico. Esta preocupação é logo declarada em seu Preâmbulo como:

No limiar de um novo século, há uma demanda sem precedentes e uma grande diversificação na educação superior, bem como maior consciência sobre a sua importância vital tanto para o desenvolvimento sociocultural e econômico como para a construção do futuro, diante do qual as novas gerações deverão estar preparadas com novas habilitações, conhecimentos e ideais. A educação superior compreende todo tipo de estudos, treinamento ou formação para pesquisa em nível pós-secundário, oferecido por universidades ou outros estabelecimentos educacionais aprovados como instituições de educação superior pelas autoridades competentes do Estado. (ONU, 1998)

Apesar das inúmeras discussões que vêm acontecendo a respeito da importância da educação, especialmente, o Ensino Superior no desenvolvimento econômico e sociocultural, as reformas promovidas pelo Estado não têm conseguido dar as respostas necessárias e suficientes à sua adequação no tempo. Tampouco as IES particulares parecem ter desenvolvido capacidade de oferecer respostas necessárias ao ambiente global.

Desse modo, os diagnósticos do Ensino Superior são relativamente sombrios e provocam debates em todo o mundo, que colaboram com a reestruturação da gestão das IES no sentido de torná-las mais atuantes, produtivas, éticas e ágeis no acompanhamento das necessidades sociais e econômicas do novo tempo.

No entanto, a questão é saber como redimensionar a gestão do Ensino Superior de forma a torná-lo atrativo, eficiente e lucrativo, preparando profissionais da ciência e da técnica para esse contexto global, emergente e urgente.

Nessa perspectiva, sugerimos que as IES promovam a alavancagem organizacional com base na Abordagem da Nova Ordem Social, em duas dimensões importantes: a dimensão da *Gestão Administrativa* e a *Pedagógica*.

Entendemos a dimensão da *Gestão Administrativa* como a que pensa as estratégias que dão relevância e qualidade à dimensão Pedagógica; está voltada a atender e priorizar a dimensão pedagógica.

Na Dimensão da Gestão, as IES não evoluíram no mesmo ritmo que as organizações não-educacionais. Talvez pelo fato de serem concessão do Estado, elas ainda estejam muito presas à gestão burocrática. Parece existir uma resistência por parte das IES em adotar novas teorias ou modelos de gestão que interfiram no processo de ensino-aprendizagem.

De fato, como em um estágio de letargia, as IES brasileiras, principalmente as mais antigas e, em especial, as de Administração (a quem caberia liderar o desenvolvimento de modelos de gestão), parecem ignorar o que se passa a sua volta. Costumam fazer uso de modelos de gestão ultrapassados em função das contingências em que historicamente foram criadas.

Mesmo considerando que as IES de Administração conheçam e discutam os conceitos e modelos da Administração, não se apropriam de seus resultados e o descompasso entre as práticas discutidas e ensinadas nas

Escolas de Administração parece não interferir nas atitudes de formação do aluno e, conseqüentemente em sua atividade profissional.

A dimensão Pedagógica, a mais importante na organização educacional, muitas vezes, é sacrificada pela gestão que tem visão apenas financeira. Este descompasso provoca uma enorme lacuna, além de rachaduras em todos os processos do sistema de ensino. Dentre eles, alguns são considerados relevantes como: a gestão do currículo, formação de professores e colaboradores, atualização bibliográfica e de novas tecnologias.

A desatenção a essas ferramentas importantes gera condutas antiformativas que impossibilitam o desenvolvimento de competências desejadas, tanto pelo mercado de trabalho como pela Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

A Resolução CNE n°4 de 13/07/2005 não distingue, explicitamente, competência Transversal de competência Técnica. Entretanto, seu Art. 5° especifica quais são os conteúdos que moldarão essa formação, dividindo-os em: Conteúdos de Formação Básica, Conteúdos de Formação Específica, Conteúdos de Estudos Quantitativos e Conteúdos de Formação Complementar.

Para efeito didático, dividimos no Quadro 3 a seguir, em Competências transversais e Competências técnicas necessárias ao futuro Administrador.

As *Competências Transversais* são entendidas como as que orientam o desenvolvimento pessoal, social, cultural, relacional e cognitivo dos alunos perpassando todo o curso. Como *Competências Técnicas*, entende-se aquelas direcionadas à aquisição de conhecimentos que auxiliem ao aluno no desenvolvimento profissional.

Quadro 03: Competências transversais e técnicas exigidas, por força de Lei, aos alunos dos cursos de Administração no Brasil

Competências Transversais	Competências Técnicas
✓ TER INICIATIVA, CRIATIVIDADE, DETERMINAÇÃO, VONTADE POLÍTICA E ADMINISTRATIVA, VONTADE DE APRENDER, ABERTURA ÀS MUDANÇAS E CONSCIÊNCIA DA QUALIDADE E DAS IMPLICAÇÕES ÉTICAS DE SEU EXERCÍCIO PROFISSIONAL.	✓ DESENVOLVER CAPACIDADE DE TRANSFERIR CONHECIMENTOS DA VIDA E DA EXPERIÊNCIA COTIDIANAS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO E DE SEU CAMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL, EM DIFERENTES MODELOS ORGANIZACIONAIS, REVELANDO-SE PROFISSIONAL
✓ DESENVOLVER EXPRESSÃO E COMUNICAÇÃO COMPATÍVEIS COM O EXERCÍCIO PROFISSIONAL, INCLUSIVE NOS PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO E NAS COMUNICAÇÕES INTERPESSOAIS OU INTERGRUPAIS.	✓ DESENVOLVER CAPACIDADE PARA ELABORAR, IMPLEMENTAR E CONSOLIDAR PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES.
✓ DESENVOLVER RACIOCÍNIO LÓGICO, CRÍTICO E ANALÍTICO PARA OPERAR COM VALORES E FORMULAÇÕES MATEMÁTICAS PRESENTES NAS RELAÇÕES FORMAIS E CAUSAIS ENTRE FENÔMENOS PRODUTIVOS, ADMINISTRATIVOS E DE CONTROLE, BEM ASSIM EXPRESSANDO-SE DE MODO CRÍTICO E CRIATIVO DIANTE DOS DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS.	✓ DESENVOLVER CAPACIDADE PARA REALIZAR CONSULTORIA EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO, PARECERES E PERÍCIAS ADMINISTRATIVAS, GERENCIAIS, ORGANIZACIONAIS, ESTRATÉGICAS E OPERACIONAIS.
✓ RECONHECER E DEFINIR PROBLEMAS, EQUACIONAR SOLUÇÕES, PENSAR ESTRATEGICAMENTE, INTRODUIZIR MODIFICAÇÕES NO PROCESSO PRODUTIVO, ATUAR PREVENTIVAMENTE, TRANSFERIR E GENERALIZAR CONHECIMENTOS E EXERCER, EM DIFERENTES GRAUS DE COMPLEXIDADE, O PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO.	
✓ REFLETIR E ATUAR CRITICAMENTE SOBRE A ESFERA DA PRODUÇÃO, COMPREENDENDO SUA POSIÇÃO E FUNÇÃO NA ESTRUTURA PRODUTIVA SOB SEU CONTROLE E GERENCIAMENTO.	

Fonte: Resolução CNE n° 4 de 13 de julho de 2005. Adaptação da pesquisadora.

Para facilitar o entendimento da Resolução N° 4, optamos por dividir as responsabilidades no desenvolvimento da competência em dois agentes: *o aluno* e *o professor*. Quais as competências necessárias que (por força da Lei) o aluno precisa ter para sua inserção no mercado de trabalho? Do outro lado, quais as *competências* necessárias *do professor* para tornar o aluno apto à empregabilidade? Ou ainda, como o professor poderá desenvolver as habilidades requeridas nos alunos?

Aqui, a *competência* é entendida como:

a aptidão para enfrentar um conjunto de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio. (PERRENOUD, 2002, p.19).

Este trabalho de pesquisa tratará o conceito de *competência*, tanto para aluno como para professor como a “aptidão para”, recheada pela soma de conhecimentos. Este estudo também entende que não existe competência sem conhecimento e vice-versa, por mais primitivo que seja o conhecimento.

Por parte do aluno, podemos afirmar que a economia do conhecimento⁶ exige profissionais com habilidade, competência e atitudes⁷ transversais como, por exemplo, *responsabilidade, liderança, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, criatividade e honestidade*⁸.

Em nossa visão, estas características não são desenvolvidas dentro de um modelo tradicional de ensino⁹, que desperta no aluno a reprodução, inibe a criatividade, e, conseqüentemente, prepara profissionais com perfil repressor, agindo com base na racionalização e sublimação.

Por parte do aluno, cabe-lhe a responsabilidade de *querer realmente adquirir habilidades e competências que o tornem profissional ético e preparado para a vida, conforme Masetto:*

...Com efeito, se entendemos que, no ensino superior, a ênfase deve ser dada às ações do aluno para que ele possa aprender o que se propõe; que a aprendizagem desejada engloba, além dos conhecimentos necessários, habilidades, competências e análise e desenvolvimento de valores, não há como se promover essa aprendizagem sem a participação e parceria dos próprios aprendizes. Aliás, só eles poderão `aprender`. Ninguém poderá por eles. (MASETTO, 2003, p.23)

Despertar esta motivação no aluno é papel do professor. Aliás, no processo ensino-aprendizagem, a maior responsabilidade recai sobre os agentes do processo (professor e aluno).

Dentro da dimensão Pedagógica, a formação do professor é um dos aspectos mais dispendiosos e os resultados não aparecem no curtíssimo prazo, como talvez desejassem os mantenedores. A formação da equipe demanda tempo, não se cria cultura organizacional do dia para a noite. Uma equipe não é um aglomerado de pessoas, mas sim, um grupo de pessoas com objetivos e ideais semelhantes que luta pelo mesmo propósito.

Dessa forma, no entendimento do conceito de competência, ainda recai sobre o professor a iniciativa de motivar o alunado que chega ao ensino superior com deficiências dos graus anteriores.

6 - O termo “economia do conhecimento” deriva da observação de que a partir do final da Segunda Guerra Mundial, os processos produtivos têm crescentemente se apoiado e dependido de atividades baseadas em conhecimento. (LUNDVALL, 1998, p.14).

“... O que se tornou claro na última meia década foi que o volume, a natureza e a direção da produção do conhecimento, da disseminação do conhecimento e do uso do conhecimento estão no cerne de qualquer definição de economia do conhecimento”. Knowledge Management in the Learning Society, OCDE/CERI 2000, p.2.

7 - *Habilidade*, é qualidade ou característica de quem é hábil. Etmologicamente, do latim *-habilitas,átis* - 'aptidão, destreza, propensão. capacidade inata para (algo); inclinação, vocação, escolha ou decisão prévia; intenção, disposição, predisposição.

Competência, soma de conhecimentos ou de habilidades. Capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas. Realizar atos definidos e circunscritos. Capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado.

Atitude, comportamento ditado por disposição interior; maneira de agir em relação à pessoa, objeto, situação etc.; maneira, conduta. Posição assumida, orientação, modo ou norma de proceder. Propósito ou modo de se manifestar esse propósito.

8 - Pesquisa Fonte: Revista Perfil do Administrador – Conselho Federal de Administração – 1995 1999 e 2003. Esta pesquisa foi realizada com as 500 maiores empresas no Brasil, no sentido de verificar quais as habilidades e competências necessárias ao Administrador.

9 O ensino voltado para a transmissão do conhecimento, com aluno passivo e sem interação.

Esta parece ser a realidade que se apresenta no sistema brasileiro que necessita ser revertida a curtíssimo prazo. A consciência de que é preciso superar as deficiências deveria existir por parte da IES, do aluno e do professor. Esse tripé terá pouca chance de sucesso se não houver harmonia entre os três atores. Não existe muita alternativa: ou o aluno busca adquirir as competências para “fazer a diferença” ou não será inserido na empregabilidade.

Conforme Masetto (2003, p.23), “o aluno começa a ver no professor um aliado para a sua formação, e não um obstáculo, e sente-se igualmente responsável por aprender. Ele passa a se considerar um sujeito do processo”.

O trabalho do professor é coletivo. Sem a colaboração do aluno ele estará sujeito ao insucesso. Labaree apud Nóvoa (2002, p.23) afirma que: “um cirurgião opera com o doente anestesiado e o advogado pode defender um cliente silencioso, mas o sucesso do professor depende da cooperação ativa do aluno”.

Observamos que para o professor educar não é uma tarefa fácil sobretudo àquele que atua no Curso Superior em Administração, pois exige esforço que pode acarretar em dobrar a dificuldade da tarefa. Por quê? Porque, via de regra, o professor de um curso de Administração é um profissional do mercado de trabalho, ensina apoiado nas teorias apresentadas nos manuais, procurando aliar sua prática profissional com os ditames desses manuais. Entretanto, este não conhece as teorias educacionais e é carente de formação didática – metodológica. Por sua vez, as IES não investem em seus professores para mudar tal quadro.

Diferente do que costuma acontecer nos cursos da área da Educação, o que se apresenta de mais comum no ensino em Administração é um quadro de professores que se utiliza de aulas discursivas, fazendo de sua sala uma platéia para a prática do monólogo que mais lhe apraz. Nesse tipo de aula, o que pode impactar no aluno como habilidade, competência e atitude atualmente requeridas? Apenas a habilidade da oratória quando muito. Qual a aula autoritária que ensinará flexibilidade ao aluno?

Na pesquisa realizada em uma IES de Administração em São Paulo (2006), foi relatado pelos docentes, que as técnicas utilizadas por eles em sala de aula tende a refletir na forma das atitudes e habilidades dos alunos atuais e egressos.

Fizemos então, um levantamento das principais técnicas de efeito utilizadas pelos professores que a baixo segue descrita com os resultados observados pelos alunos atuais e egressos.

Tabela 1: Técnicas de ensino relatadas pelos docentes e seus resultados na formação de Habilidades e Atitudes (Resultados obtidos baseados nos instrumentos da pesquisa)

Técnica de Ensino utilizadas pelo docente	Descrição da Técnica	Resultado das atitudes e habilidades observadas pelo aluno (atual e egresso) (*)
1) AULA EXPOSITIVA (PRELEÇÃO)	VERBALIZAÇÃO UNILATERAL DO DOCENTE SOBRE OS TEMAS DO PROGRAMA DA DISCIPLINA.	ATITUDE PASSIVA; APRENDE A OUVIR E ANOTAR, ATITUDE SUBMISSA; DESPERTA A REPRODUÇÃO NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.
2) ESTUDO DE CASO COM RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	ESCOLHA DO CASO (OU DA LITERATURA OU DE ALGUMA EMPRESA ESPECÍFICA INDICADA PELOS ALUNOS). RELACIONA-SE O CASO COM A TEORIA, FAZ-SE O DIAGNÓSTICO, ESCOLHE-SE UMA SOLUÇÃO. MANTÉM-SE CONTATO COM A SITUAÇÃO REAL	DESENVOLVE O RACIOCÍNIO LÓGICO CRIATIVO; APRENDE A FAZER DIAGNÓSTICO; DIALOGAR COM O GRUPO; RESPEITAR AS DIFERENÇAS; DESENVOLVE A SOLIDARIEDADE.
3) ENSINO COM DEBATES	O DOCENTE ESCOLHE UM TEMA, DÁ PRAZO PARA A PREPARAÇÃO DOS GRUPOS E HÁ A EXPOSIÇÃO DAS IDEIAS.	DESENVOLVE HABILIDADE DE EXPRESSAR-SE EM PÚBLICO; PODER DE SÍNTESE; PODER DE ARGUMENTAÇÃO COM CONTRAPONTO DE IDEIAS. RESPEITO.
4) ESTUDO EM GRUPO	LOGO NO INÍCIO DAS AULAS, O DOCENTE DEIXA QUE OS GRUPOS SEJAM FORMADOS LIVREMENTE. APÓS A APRESENTAÇÃO DO TRABALHO, O DOCENTE DISSOLVE O GRUPO E FORMA OS PRÓXIMOS POR SUA ESCOLHA(1).	DESENVOLVE A HABILIDADE DE RELAÇÃO INTERPESSOAL; DE FLEXIBILIDADE; AMPLIAÇÃO DOS CONHECIMENTOS E TROCA DE EXPERIÊNCIAS; DESENVOLVE A ATITUDE DE CONSENSO;
5) DINÂMICA DE GRUPO	PRÁTICA DE TÉCNICAS QUE PROCURAM DESENVOLVER O GERENCIAMENTO E ORIENTAÇÃO DE EQUIPES NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	AUMENTA A RELAÇÃO INTERPESSOAL; APRENDE A RESPEITAR OPINIÕES DIVERSAS; PRÁTICA DA FLEXIBILIDADE E CONSENSO.

6) VISITAS TÉCNICAS	VISITAS A EMPRESAS CONSIDERADAS DE GESTÃO MODELO; BOLSA DE VALORES; BANCO CENTRAL; MUSEUS; EXPOSIÇÕES E PORTO DE SANTOS	VIVENCIA OS CASOS TEÓRICOS; AUMENTA A HARMONIA ENTRE O GRUPO; DIMINUI A TIMIDEZ; DESPERTA O PRAZER PELO CONHECIMENTO.
7) JOGOS ESPECÍFICOS(2)	A IES TEM EM SEU ACERVO ALGUNS JOGOS FÍSICOS E VIRTUAIS QUE SÃO UTILIZADOS COM FINALIDADES ESPECÍFICAS POR DISCIPLINA.	DESCONTRAI; AGUÇA O RACIOCÍNIO NA BUSCA DE ESTRATÉGIAS; AJUDA A CRIAR LAÇOS ENTRE OS COLEGAS; CASA ALEGRIA E EUFORIA.

Fonte: Criação da autora apoiada nas idéias de Masetto (2003)

(*) Informações obtidas por meio das entrevistas e dos questionários respondidos pelos alunos atuais e egressos

(1) É relatado pelo professor que essa técnica é feita com o intuito de quebrar paradigmas, evitar formação de “panelas” aumentar a relação interpessoal com os outros grupos, criar flexibilidade nas relações no sentido de mostrar ao aluno que nem sempre trabalhamos ou convivemos com quem temos afinidades. Via de regra há muita reclamação por parte do aluno mas depois há o reconhecimento, em muitos casos, que descobriram os mais “novos amigos de infância”

(2) Jogos físicos como: Quadrados Quebrados, Tangram, Triângulo Mosaico, Xadrez, Ações Exame, Máster, etc. Simuladores de Administração: Make Money – Software de auxílio ao aluno/empreendedor na execução do Plano de negócios. SimCity – Jogo de simulação de gestão pública. Roller Coaster Tycoon – Jogo de simulação de Parque de diversões onde você é o dono do parque. Zôo Tycoon - Jogo de simulação de Zoológicos onde você é o Administrador do Zôo. Total Club Manager – Jogo de Simulação do gerenciamento de times de futebol.

Entretanto, para que o professor se utilize de técnicas atualizadas que produzam efeito de formação no aluno é preciso que ele também receba formação pedagógica que desenvolva essas práticas.

Masetto afirma que:

Precisamos de um professor com um papel de orientador das atividades que permitirão ao aluno aprender, que seja um elemento motivador e incentivador do desenvolvimento de seus alunos, que esteja atento para mostrar os progressos deles, bem como corrigi-los quando necessário, mas durante o curso, com tempo de seus aprendizes poderem aprender no decorrer dos próximos encontros ou aulas que tiverem. (MASETTO, 2003, p.29).

Em nossa concepção, este será o profissional/professor que contribuirá na formação da sociedade da Nova Ordem Social em que os efeitos produzidos pelas IES transformar-se-ão em efeito multiplicador na construção da cultura de valores. Como a teoria da eugenia, o próximos séculos não será lugar para Administradores fraudulentos, dominados por atos ilícitas, e que tenham suas atitudes éticas abaladas pela forma da grana.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com inspiração nas três perspectivas e, sobretudo, no modelo de Aprendizagem Organizacional, sob a ótica de Chris Argyris e Peter Senge, propusemos uma nova abordagem, denominada “**Norva Ordem Social (NOS)**”, cujo objetivo foi oferecer suporte reflexivo para experimentos de gestão que possam contribuir, acima de tudo, com a qualidade da dimensão pedagógica no Ensino Superior, sem perder o foco da gestão, como negócio.

Dessa forma, procuramos analisar a possibilidade de uma abordagem, baseada no desenvolvimento da cultura das pessoas e na mudança de seus modelos mentais de forma a convergir para a satisfação do grupo e realização dos objetivos da organização experienciando as complexidades dos processos de gestão administrativa de modo a não sobrepor-se à gestão acadêmica.

O modelo de gestão exercer uma interferência direta sobre o projeto pedagógico da IES e reflete direta e positivamente nas atitudes de seus discentes e egressos assim como nas atitudes de seus docentes e colaboradores. No caso do modelo de gestão observado na IES estudada, este se mostrou eficiente, constatando-se que quanto mais compartilhada for essa gestão mais satisfatórios serão seus resultados.

A análise dos dados coletados no estudo permitiu concluir que a **Abordagem da Nova Ordem Social** utilizada pela IES, embora tenha demonstrado ser factível e competente em sua aplicabilidade, não foi total e plenamente assumida por toda a sua comunidade a todo momento, o que implica numa necessidade constante, por parte dos gestores, de não se descuidar dela, deixando-a sempre clara e visível, por meio de ações, a todos aqueles que dela

participam. Trata-se de uma abordagem que entende a IES como uma organização que aprende e aprender implica um processo constante e contínuo.

Por último, uma conclusão a que chegamos é a importância das IES de Administração investirem, de maneira inequívoca e focada, na formação do professor, no sentido de lhes permitir a mudança do modelo pedagógico de suas aulas, retirando o foco de um ensino voltado para a *transmissão* de conhecimentos para o desenvolvimento de aulas que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e competências necessários para o exercício da função de administrador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1953) *Executive Leadership*. New York: Harper & Brothers, p139.
- _____. (1968) *Personalidade e Organização: o conflito entre o Sistema e o Indivíduo*. Traduzido por Editora Renes Ltda. Rio de Janeiro, p.269.
- _____. (1971) *Management and Organizacional Development*. New york: McGraw-Hill, p.45-46.
- Argyris, C. & Shöon, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA.: Addison-Wesley, p.331.
- Brasil, (2005) *Resolução do Conselho Nacional de Educação nº4 de 13 de julho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União em 14 de julho de 2005.
- Brasil, (2007) Conselho Federal de Administração *Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador, 2003/2004*. Disponível. em <http://www.cfa.org.br/arquivos/em> 05 de marco de 2007, p.26.
- Druker, P (1999). *Sociendade Pós-capitalista*. São Paulo: Publifolha.
- Masi de Domenico (2000). *O ócio criativo*. Rio de Janeiro.
- Masetto. M. T.(2003). *Competência Pedagógica do Profesor Universitário*. São Paulo: Summus.
- Nóvoa. A. (2002) *Formação de Professor e Trabalho Pedagógico*. Lisboa: EDUCA.
- _____. (2006). *Desafio do Trabalho do Profesor no mundo contemporâneo*. São Paulo: SINPRO-SP.
- ONU. (1998). Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: visão e acção. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br>. Acessado em 14 de fevereiro de 2015.
- Perrenoud, P. (2002). *A Escola e a Aprendizagem da Democracia*. Porto: ASA. P97
- Senge, M. P. (2002) *A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. Tradução por OP Traduções. 13 ed. São Paulo: Best Seller.
- Waterman & Peters, T. J. (1982). *In Search of Excellence: lessons from American's Best-Run Companies*. New York. Harper & Row. P. 75-76.