

# Universidade e formação de recursos humanos: características culturais básicas na formação das competências e habilidades do administrador

Ana Shirley de França  
Moraes  
João Marcelo Pereira  
Lima

Palavras-chave: mudanças;  
formação; base cultural;  
administrador.

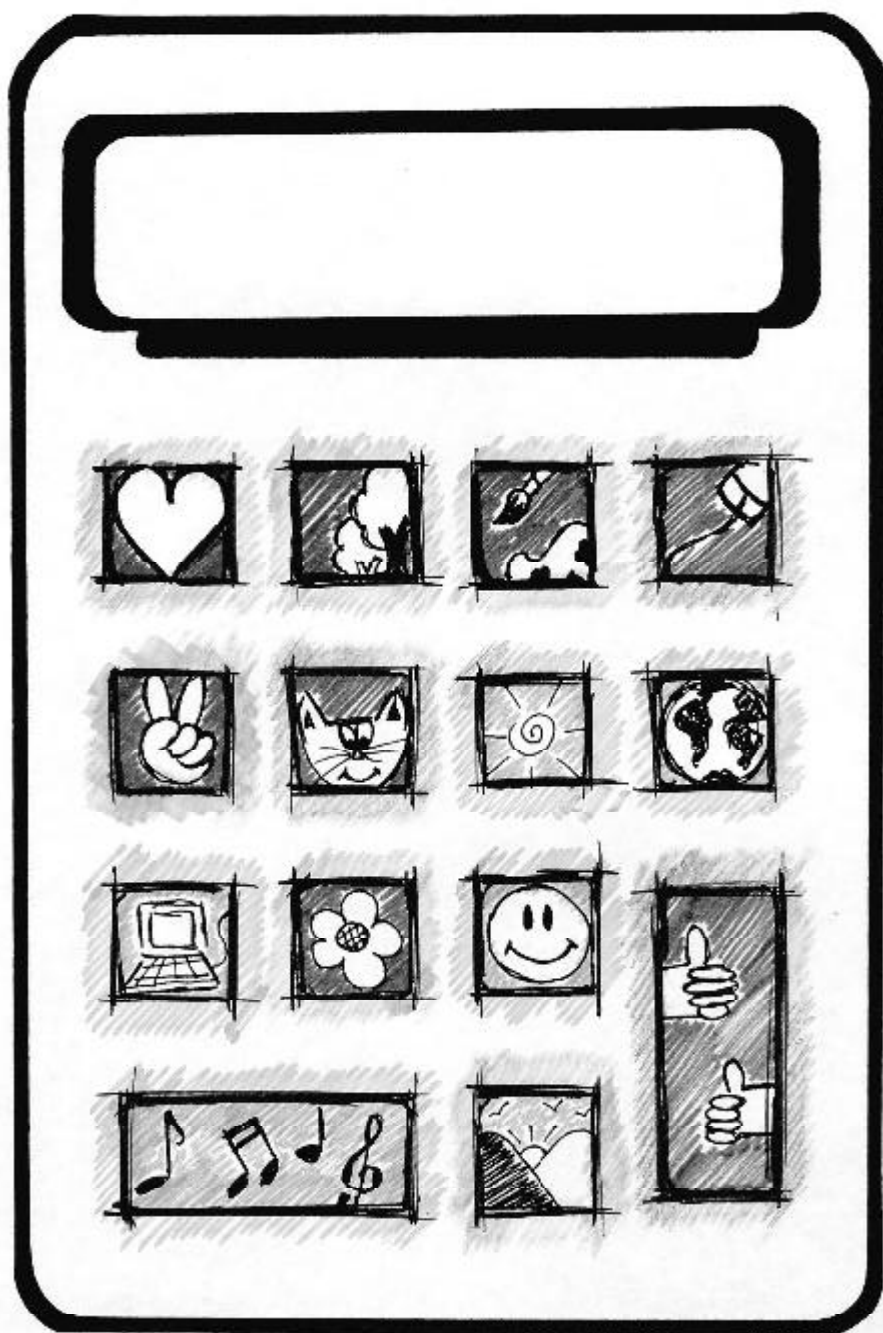


Ilustração: Beatriz Chaim

---

**A**s efetivas transformações por que passam as sociedades mundiais vêm exigindo mudanças radicais na educação. A natureza das relações escola/trabalho necessita mudar, de sorte que possibilite formar adequadamente a nova força de trabalho. Nesse contexto, merece destaque a educação do administrador, que, na visão atual e futura, precisa ser permanente, em constante aperfeiçoamento, na busca de títulos acadêmicos. Por sua vez, a legislação do ensino superior possibilita a criação de projetos educacionais que se compatibilizem com o objetivo de oferecer propostas pedagógicas realísticas e de qualidade. Assim, discute-se as competências que os trabalhadores da área das ciências sociais de Administração necessitam receber durante o curso de graduação. Contudo, torna-se oportuno alertar para as questões culturais inerentes ao indivíduo, pois são elas os elementos mediadores entre as competências e o desempenho nas atividades organizacionais.

## Introdução

Hoje já se pode ouvir os ecos das transformações inéditas e velozes por que

passam as sociedades, ditas de primeiro mundo, desenvolvidas. Nessas sociedades, o modelo industrial esgota-se, cedendo lugar a um novo paradigma socioeconômico, baseado, sobretudo, em serviços e na criação de novos conhecimentos (Crawford, 1994).

Nessa lógica, sociedades como a brasileira, em processo de desenvolvimento, dependentes economicamente das matrizes, necessitam acompanhar essas aceleradas mudanças que ocorrem no mundo, de forma a poderem sobreviver, mas com responsabilidade e respeito à preservação de suas riquezas e de sua cultura nativa.

Chega-se às portas do terceiro milênio, e as transformações estão ocorrendo. Já se pode delinear, hoje, o perfil dos recursos humanos para o século 21. E, para se entender o novo mercado de trabalho e de ocupações desse século que se anuncia, deve-se ter em mente quatro palavras-chave: *tecnologia, globalização, serviços e conhecimento*.

Nessa nova ótica de mercado, o profissional deverá dominar a fundo algum instrumento tecnológico, ter ação dinâmica, de forma que sua atividade possa ser exercida em qualquer lugar do mundo, geralmente vinculada ao setor de serviços, e deverá ter, simultaneamente, um profundo conhecimento sobre vários assuntos, principalmente na sua área de atuação.

Eis a realidade: as melhores oportunidades, a maior remuneração, os lugares estáveis e as melhores chances de promoção no mercado de trabalho, ter um emprego e, até mesmo, sobreviver sem ele, estão vinculados àqueles que trilharem o caminho certo.

A mudança de paradigma econômico implica mudanças radicais no paradigma educacional, de forma que se permita garantir um "começo" certo, para que os profissionais que a "universidade" forma possam estar aptos a "caminhar" e a enfrentar os novos desafios da nova realidade socioeconômica que hoje se apresenta, sendo, sem dúvida, a base da realidade deste milênio (Bruno, 1996).

Daí, surge a grande responsabilidade da escola, no caso, das instituições de ensino superior, públicas ou particulares, universidades ou faculdades isoladas, pouco importa, na tentativa de propiciar uma educação mais adequada às mudanças que atualmente se presenciaram na sociedade, especificamente, criando recursos humanos

para abastecer o mercado de trabalho e de ocupações, no caso aqui apresentado, na área de Administração.

O presente estudo não tem intenções de oferecer posicionamento favorável ou contrário ao modelo adotado – a formação para o mercado realizada nos interesses do capital, agora com outra roupagem. O objetivo deste ensaio é apresentar a conjuntura em que a universidade insere-se no atual momento e apontar que bases culturais deveriam ser transmitidas pelo ensino superior, de sorte a formar profissionais qualificados, reflexivos, criativos e cidadãos mais conscientes de seu papel social. A cultura dada pelas escolas superiores deve gerar a criação de habilidades que possibilitem, até mesmo, neutralizar ou minimizar os problemas causados pelo próprio modelo.

## Universidade e formação profissional

Se antes, a universidade, entendida como instituição de ensino de terceiro grau, era um bem cultural das elites, hoje, após a Reforma Universitária, uma de suas tarefas é fornecer Recursos Humanos para o mercado de trabalho. Atualmente, o ensino superior habilita seus egressos a ocuparem postos assalariados, que não garantem *status* nem estabilidade, com ganhos menores do que os esperados (Frigotto, 1989), ou, até mesmo, não ter emprego algum.

A criação de empregos em nível superior não acompanhou o crescimento significativo da demanda de egressos (Chauí, 1988). Com isso, ocorreu o fenômeno da desvalorização dos anos de estudo e, em consequência, a exigência de mais anos de escolaridade: até mesmo para funções simples, o mercado de trabalho vem exigindo cada vez mais níveis escolares, mais diplomas – capital cultural institucionalizado (Bourdieu, 1974).

Em decorrência, esse aumento artificial da exigência de anos de estudo a postos de trabalho explica, dentro de um mercado de pequena expansão, a frequência de pessoas de alto perfil educacional ocupando cargos e funções abaixo de suas capacidades: a subutilização de capacidades aparece como expressão da modalidade capitalista de desenvolvimento (Cunha, 1975).

No entanto, há unanimidade nesta afirmação: ter um curso superior não garante emprego, mas não o tendo, fica ainda mais difícil consegui-lo. No atual momento, só possuir o diploma de nível superior não basta, é preciso um conjunto de habilidades somadas, como: manusear e saber utilizar o computador, dominar diversos códigos linguísticos, criatividade, empreendimento, preocupar-se com a qualidade nos serviços e com custos, entre outras.

Do ponto de vista da formação do homem atual, seu perfil deve estar pautado no aprender a aprender, na educação continuada, permanente, sabendo pensar, fazendo funcionar.

Apesar das dificuldades, a universidade brasileira necessita cumprir com suas atribuições enquanto instituição social, a fim de instrumentalizar seus egressos a "enfrentarem" o atual e futuro mercado de trabalho, bem como possibilitar a sobrevivência de muitos, mesmo não tendo chances de ingresso no mercado de ocupações formais.

Sem dúvida, a universidade brasileira hoje é responsável pela formação de recursos humanos e intelectuais para o mercado produtivo, devendo dar à grande massa universitária as competências técnicas e humanas necessárias, não só para suprir o novo mercado das organizações, mas também de sobrevivência autônoma, independentemente da existência do emprego; as noções de "empregabilidade" e "trabalhabilidade", também, devem estar presentes na formulação das competências.

## Capacitação profissional e escola

O progresso técnico e científico ocorrido na sociedade contemporânea fez com que a transmissão de conhecimentos de pai para filho, de mestre para pupilo, de arte para aprendiz, feita ritualmente, guardando segredos do ofício, se alterasse. No fim do século 20, não basta para o mundo o trabalho artesanal. Este foi substituído pela máquina, pelo trabalho técnico-científico, operando mudanças radicais nos modos de produção e na força de trabalho.

As necessidades psicossociais impulsionam o homem a uma constante aprendizagem, a um contínuo crescer como indivíduo e como ser social. A luta pela vida, a satisfação de seus anseios, a realização profissional como pessoa, como cidadão, como ser

integrante de instituições sociais levam a pessoa, principalmente o adulto, a um processo contínuo de aperfeiçoamento, o que se dá pelas relações sociais que estabelece com o meio ou na própria escola.

Em qualquer sociedade, a função da educação é preparar as novas gerações para a vida adulta "para a vida no mundo dos adultos", sendo a qualificação para o trabalho um de seus principais objetivos, sobretudo nas sociedades capitalistas e industriais (Freitag, 1988).

Sobre a importância e a distinção entre a educação de crianças e adultos, Álvaro Vieira Pinto (1986) afirma que "o que distingue uma modalidade de educação da outra não é o conteúdo nem os métodos, mas os interesses que a sociedade como um todo tem, quando educa a criança e o adulto". Assim, a distinção de idades se traduz pelas diferentes experiências acumuladas.

Torna-se importante ressaltar o papel do educando adulto como "membro pensante e atuante em sua comunidade" (Ibid). A realidade social do adulto pressupõe um conjunto de conhecimentos básicos relacionados com o mundo do trabalho. Partindo da idéia de Sartre de que o homem é produto do seu trabalho, o adulto percebe que o seu trabalho incorpora-se ao trabalho social com a finalidade de construir a sociedade, como próprio executor, sendo influenciado por condicionamentos sociais, como salários, valores, instituições, ideologias, etc. Por isso, diz que "o adulto é, por conseguinte, um trabalhador trabalhado", pois se, por um lado, só sobrevive se efetuar trabalho; por outro, só pode fazê-lo dependendo das condições oferecidas pela sociedade em que se encontra.

Afirma Freitag (1988) que educar é socializar, ato para capacitar o indivíduo a realizar com o meio em que vive as trocas de experiências que vão torná-lo apto a integrar-se no social como um membro útil do mesmo. Como experiência vivida, o trabalho é compreendido não como única fonte de produção de valor, mas como uma atividade que cria riquezas, indistintamente, para todos os homens. Desta forma, o trabalho surge como uma virtude universal pela qual a acumulação do capital é legítima.

Do ponto de vista econômico, o sistema educacional sempre tendeu da perspectiva do capital à marginalidade. Cresce como uma esfera improdutiva, embora

necessária à manutenção da ordem (Frigotto, 1989). A educação apresenta-se como instância que permite eleger em nome do povo e, ao mesmo tempo, nega a esse povo os mais legítimos direitos da cidadania (Freitag, 1988). Assim, o capital tende a usar a escola como veículo de transmissão de uma pedagogia capitalista, não se devendo esconder o fato de que a sociedade busque preservar a escola desse abuso.

A não apreensão das relações de trabalho como práticas fundamentais, que definiram o modo humano social da existência e se constituíram na fonte primordial do conhecimento e da formação da consciência (Frigotto, 1989), traduz o caráter prático dos métodos capitalistas de ensino que visa atender ao mercado de trabalho.

Nesse processo, como declara Frigotto (Ibid), deve-se compreender que a produção do conhecimento a formação da consciência crítica tiveram sua gênese nas relações sociais de produção. Esse caminho permitiu resgatar a visão de que o conhecimento, a superação do senso comum e a formação da consciência político-crítica deram-se na e pela práxis que resultou da unidade dialética entre a teoria e a prática.

Observa-se, então, a natureza contraditória da educação, que, ao mesmo tempo, funciona como elemento de reprodução das classes sociais, e sua expansão representa também uma conquista dos trabalhadores (Marx apud Salm, 1980). No entanto, essa conquista dos trabalhadores tem sido desvirtuada, e a escola transformada em algo compulsório que apresenta uma crescente desvinculação entre educação e trabalho (Salm, 1980).

Gorz (1980) chamou a atenção para a dicotômica relação entre a escola e o trabalho e apontou para a ineutralidade ineficiente do sistema escolar em relação à classe trabalhadora: freqüentar a escola é uma aspiração da massa, numa tentativa de superar a sua condição. Mas esse intento muitas vezes acaba em fracasso, pois não há vínculo entre a escola e a fábrica, entre a escola e a empresa, entre a necessidade de mudar a natureza e a organização do trabalho e o que a escola ensina. A real natureza de classe da escola vem da separação que ela introduz entre "cultura" e "produção", entre "ciência" e "técnica", entre "trabalho manual" e "trabalho intelectual". Na atual conjuntura socioeconômica, essa natureza deve ser mudada, tanto da

perspectiva do capital – que necessita utilizar-se dos recursos humanos intelectuais preparados pela escola – como da parte da própria escola, a fim de cumprir com suas responsabilidades sociais.

Constata-se que a escola passou a fazer parte da lógica da sociedade capitalista e, hoje, constitui um dos mecanismos usados para distribuir as pessoas no lugar que, por capacidade e mérito comprovado e atestado (Bourdieu, 1974), lhe corresponde na divisão do trabalho. Sobre o fato, Prandi (1982, p. 80) faz uma abordagem sob o ponto de vista da formação dos trabalhadores em nível de 3o grau, dizendo:

... quanto mais especializado o trabalhador – nossa ênfase está no trabalhador de nível universitário – tanto mais se sujeitará à cooperação como forma de trabalho, sem que isso implique nenhum risco necessário ao capitalismo como *status quo* (...). Essa qualificação não qualificada, paradoxo elementar, representa hoje certamente um dos "dramas" da clientela do ensino superior, base de um inconformismo que insiste em pensar o trabalho do ponto de vista do indivíduo e não da classe trabalhadora.

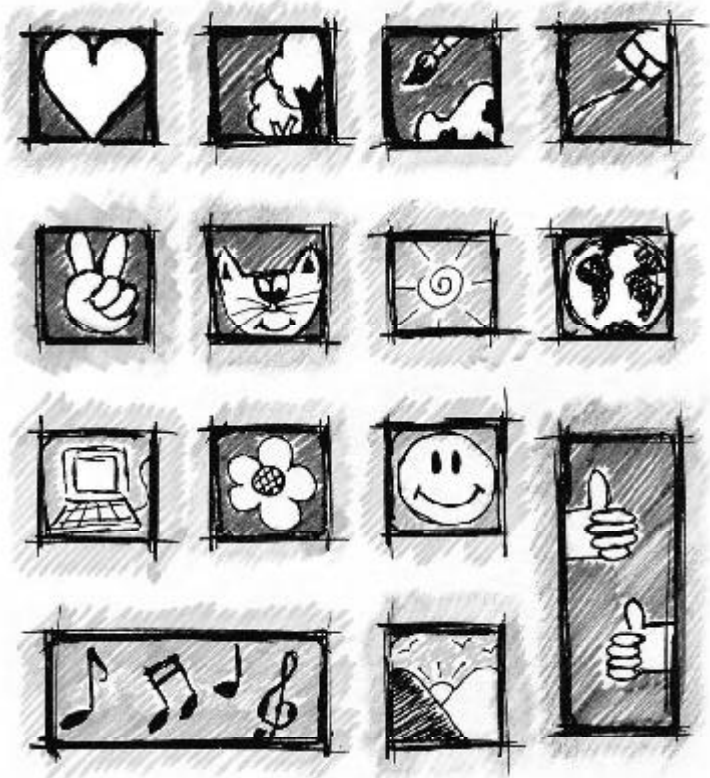
Constata-se, então, que a ampliação da escolarização serviria para que o capital pinçasse do seu conjunto tanto aqueles necessários à produção imediata como aqueles que se alocam nos serviços, criando dentro desse âmbito a elevação constante dos requisitos educacionais e, também, funcionando como justificativa do prolongamento da escolaridade e o conseqüente retardamento do ingresso dos jovens no mercado de trabalho (o estágio), fazendo da própria escola um mercado improdutivo (Frigotto, 1989).

Ainda sobre o assunto, comenta Kuenzer (1989) que a escola como lugar da reprodução do saber teórico não dá ao trabalhador acesso a outras formas de articulação com o trabalho concreto; assim, a autora afirma que "os profissionais, que aprendem o saber sobre o trabalho na escola, aprendem teoria sem prática". E ainda:

Os técnicos de nível médio e os profissionais de nível superior são aqueles que permanecem na escola e que se apropriam do saber sobre o trabalho no seu interior, recebendo uma certificação que lhes permitirá ocupar, na hierarquia do trabalho coletivo, o exercício das funções intelectuais (Ibid, p. 23).

De acordo com a autora, o "certificado escolar" apresenta um enorme valor, pois abre as portas para o exercício das funções intelectuais no mercado de trabalho e confere as habilidades, comportamentos e conhecimentos minimamente necessários à aquisição de competência, pelo exercício profissional.

Kuenzer (Ibid) conclui que a ruptura entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática, expressa-se nos currículos, dividindo-os em duas partes: uma de educação geral, com o objetivo de apropriação dos princípios teórico-metodológicos, de desenvolvimento do raciocínio, de aquisição da



cultura; e outra de formação especial, em que se privilegia o aprendizado de formas operacionais; ou seja, os currículos reproduzem a velha divisão de trabalho sob a forma da clássica dicotomia entre o saber humanista e o saber técnico, o que vem contrariando o perfil necessário e exigido à formação de novos recursos humanos.

Desta forma, o estágio curricular surge como disciplina indispensável para minimizar esse distanciamento, principalmente quando passa a ser aplicado como estudo de caso dentro da própria empresa. A "empresa júnior" também surge como um excelente instrumental acadêmico para integrar teoria

e prática, pois, por meio do vínculo universidade/empresa, os alunos vivenciam a realidade organizacional, seus problemas e possíveis soluções ainda estudantes.

Como foi visto, o conhecimento é elaborado socialmente a partir do trabalho dos homens, estabelecendo relações entre si na produção da existência. Então, dificilmente ter-se-ia acesso aos instrumentos teórico-metodológicos e ao saber socialmente construído se não fosse a escola. A instituição escolar aparece como a alternativa para a superação dos aspectos de parcialização e fragmentação do saber elaborado com a prática.

Se o saber não é produzido na escola, mas no interior das relações sociais em seu conjunto, é claro que o trabalhador poderá sistematizar o conhecimento que lhe restitua a possibilidade de realizar suas capacidades e desenvolver-se pelo trabalho. Assim, cabe às escolas de ensino superior sistematizar projetos pedagógicos que conduzam à globalidade e à qualidade na formação do trabalhador de Administração, tendo em vista suas características próprias, o perfil do profissional e a missão social da instituição.

### O valor humano e social nas organizações: características culturais no indivíduo a serem consideradas anteriores à formação de competências do administrador

Hoje se escutam os ecos do setor produtivo brasileiro clamando por uma educação melhor, um plano educacional para o País, em todos os níveis, para gerar maior qualificação de recursos humanos, almejando melhorar o quadro econômico e social nacional. Para atender aos anseios e necessidades de mercado, a universidade é chamada a rever seus projetos pedagógicos (Lei nº 9.394, de 20/12/1996) de forma a atender não só a essa reivindicação, mas dar, aos seus egressos, maiores chances de subsistência como profissionais e cidadãos.

O ensino superior é, inegavelmente, o responsável pela criação de recursos humanos intelectuais em todas as áreas do conhecimento. As instituições, universitárias ou não, procuram identificar-se a

grandes centros de excelência que paralelamente prepararam para o mercado. É bem verdade que muitas ficam aquém das exigências mínimas de formação, e, a cada dia, mais e mais instituições entram em funcionamento. Para controlar e orientar instituições superiores em todo o País, surgiu a Avaliação Nacional de Cursos, que, apesar de algumas desejáveis críticas, constitui uma necessidade na atual conjuntura educacional brasileira.

Nessa visão, necessita-se reformular toda a estrutura educacional, desde o ensino fundamental até o superior, que, no caso aqui colocado, torna-se alvo de grandes questionamentos. Como formar adequadamente os recursos humanos na área de Administração? Quais competências devem ter os egressos deste curso? Que comportamentos, atitudes e hábitos devem se formar ao longo dos cursos de graduação? Sejam quais forem as respostas, uma coisa é inegável: há de considerar-se valores humanos e sociais, passo a passo aos valores técnicos.

### Base de cultura na formação do administrador

Já se percebe a grande preocupação do setor empresarial em relação à qualificação do trabalhador e aponta a educação de qualidade como a única saída aos problemas enfrentados. O melhor desempenho da força de trabalho diz respeito principalmente ao conhecimento mais amplo do processo produtivo, ao grau de abstração de novas tarefas, à relação de trabalhos mais cooperativos e ao uso de habilidades intelectuais que são produto de uma educação geral, advinda do conjunto de conteúdos das diferentes áreas do conhecimento, voltada para o desenvolvimento pleno das capacidades e potencialidades do indivíduo (Kanaane, 1994).

Os avanços tecnológicos e a consequente competitividade de mercado vêm exigindo mudanças radicais de comportamento e atitudes por parte dos recursos humanos, e, sem dúvida, será a educação a responsável por essas mudanças. Assim, a mudança de paradigma comportamental faz-se presente, para que se possa responder às qualificações necessárias ao novo momento econômico vivido pelas empresas, bem como dar oportunidades ao trabalhador de, até mesmo, realizar-se profissionalmente por

conta própria e, com espírito empreendedor, criar sua própria empresa.

As organizações, como parte integrante do setor de produção, carecem dessa qualificação. Hodiernamente, exigem-se mudanças radicais de comportamento por parte do todo organizacional. A finalidade da organização representa os propósitos a serem alcançados, e seu devido impacto no ambiente externo e interno atingem todos os participantes da hierarquia organizacional. Então, obriga-se a organização a assumir decisivamente a concepção de que *o todo está contido em cada parte e cada parte está contida no todo*, de forma que a empresa seja incorporada pelo indivíduo. Há uma aproximação da visão globalizada do homem, dos grupos, das organizações. Desta forma, a organização do momento depende fundamentalmente do equilíbrio dos indivíduos, das relações estabelecidas entre eles dentro da própria empresa.

Exige-se do atual profissional de Administração um conjunto de competências que vão desde as habilidades conceituais até as humanas e técnicas, o que consolidada, em nível superior, um perfil polivalente/generalista para formação de profissionais com visão global. Sobre a afirmativa, comenta Neves (1994, p. 71):

Quando se fala em generalistas, está se querendo referir à visão de mundo que pessoas possam ter. Na verdade, quer-se alguém capaz de enxergar a mais de um palmo do nariz, isto é, alguém que ao executar sua função tenha em vista não apenas os resultados imediatos de sua ação, mas qual o impacto que ela terá no todo.

Nessa lógica, para o efetivo desenvolvimento organizacional, deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, a competência pessoal e interpessoal, a fim de fundamentar o cabedal intelectual e humano daqueles que atuam em qualquer nível da hierarquia da empresa. Contudo, competências nem sempre levam ao desempenho satisfatório e, neste momento, surgem os valores pessoais de conhecimentos e habilidades como determinantes nas aplicações dessas competências.

Cabe, contudo, ressaltar que o desempenho reúne em si um conjunto completo de ações possíveis a serem adotadas para a resolução de problemas organizacionais; já o desempenho é a forma individual de

ação para solucioná-los, utilizando conhecimentos e habilidades humanas, sociais e técnicas, a partir de valores do indivíduo.

Assim, percebe-se que existem novas características de cultura dadas ao trabalhador atual, em qualquer nível de formação acadêmica, que devem ser consideradas em prol da mediação entre competências e desempenhos, a saber:

– *Gosto pelo presente* – a sua realização está no presente, pois as tarefas do estudante e seus projetos estão no tempo presente ou num futuro muito próximo. O conhecimento só traz plenamente satisfação se, mesmo quando se ocupa do passado, ele se estende ao presente, às técnicas do hoje, às obras e às tarefas contemporâneas. Uma cultura que o ajude a tomar consciência do mundo de hoje e o faça sentir-se digno. Perceber, pelos conhecimentos adquiridos na escola, a beleza e as soluções da época em que vive.

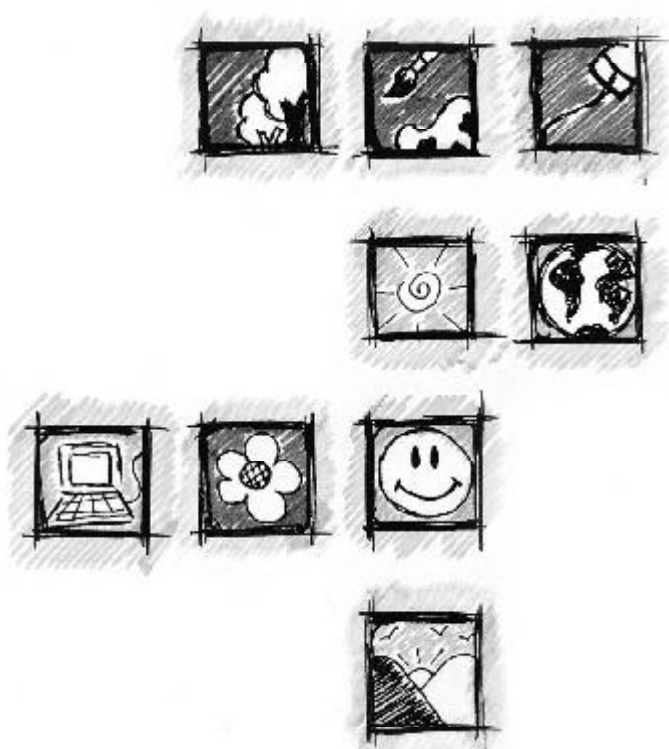
– *Valorização do futuro e do meio ambiente* – as realizações do presente necessitam antever o futuro. As decisões tomadas hoje podem resultar em dificuldades futuras para o homem e seu grupo. Por isso, entende-se a grande preocupação para a formação de habilidades que mensurem o meio ambiente. Sem a visão da projeção futura da esfera ambiental, dificilmente se formará uma plena competência.

– *Valorização do conhecimento prévio* – o conhecimento e habilidades prévios devem ser usados como ponto de partida para a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, já que os possui anteriores à escola e à empresa: se o discente produz conhecimento nas relações sociais, por que não aproveitá-lo como suporte a outras aprendizagens?

– *Presença da continuidade histórica* – a cultura passada de geração a geração vai permitindo à pessoa aprimorar e inovar conhecimentos anteriores. Como diz Vigotsky, "o pensamento é o diálogo com o mundo", o mundo do presente, mas também um diálogo com pensadores predecessores, retomando o conhecimento e opiniões divergentes, a fim de transformar a realidade, pois o mundo e o homem são históricos (Snyders, 1985a, p. 126). E como diz Snyders (1988, p. 170), "quanto melhor se conhecer o encadeamento e a acumulação das experiências, das tradições, mais nos tornamos capazes de retomar os problemas do ponto onde eles se encontram (...) tentando-se ir mais longe".

– *Inovação do conhecimento* – a união passado e presente da cultura pode criar o novo, novos modelos, novas relações sociais, em uma sociedade onde valha a pena compreender o que se passa, onde o cidadão possa tomar o destino em suas mãos, co-responsável pelas mudanças ocorridas no seu tempo, de forma consciente, refletida e responsável.

– *Reconhecimento da ciência e da técnica* – a existência da ciência é a confirmação de que existe um elo, um acordo entre as coisas e o homem. A ciência é a forma de garantir a ordem impressa ao mundo, sem deixar de perceber as relações com o



mundo. Portanto, a ciência pode contribuir significativamente para a solução dos problemas humanos, bem como, a partir do seu conhecimento, resolver questões emergentes da sociedade. Ao mesmo tempo, a ciência, como produção do próprio homem, pode se tornar a grande aliada na apreensão mais profunda dos problemas da realidade e, assim, transformá-la, de forma a criar um mundo melhor para se viver.

– *Abrir os horizontes* – o conhecimento deve conduzir ao ponto de vista que abra mais horizontes; não à prática pessoal, permanecendo na experiência primeira, mas a alcançar e ampliar suas aquisições

sem trair sua individualidade e suas convicções. Adquirir uma visão reflexiva e crítica junto aos problemas e às tarefas, fazendo perceber elos entre o que vê, o que pensa viver e os acontecimentos que atravessam o mundo.

– *Amplidão e significação: as totalidades* – o estudante consegue enxergar no que aprende sua utilidade e necessidade para usá-lo inteligentemente e afetivamente para melhorar sua vida e dos seus companheiros. Apesar da amplitude do saber, só se apreende efetivamente aquilo que, de alguma forma, contribui à vida. A generalidade e a amplitude do saber oferecem mais competências para a luta do viver, cabendo a cada pessoa o desempenho que melhor lhe aprouver.

– *União entre o sentimento e a razão, pelo conhecimento* – há necessidade do desenvolvimento afetivo para se atingir o conhecimento. Os valores subjetivos do homem são requeridos, quando se quer assimilar o conhecimento, em busca de um exame crítico, de um julgamento de valor profundo e verdadeiro; ou seja, há emoção no conhecimento, havendo cultura que se esforça pela união entre o sentimento e a compreensão, entre o sentimento e a consciência, posto que o aluno é provido de sentimentos e razão que se apresentam como elementos humanos indivisíveis. Como afirma Capra (1982): "o grande problema do homem contemporâneo é a convivência harmoniosa entre a razão e o espírito".

– *A aquisição de linguagens: ponto de partida para o desenvolvimento cognitivo do aluno* – como propõe Vigotsky (1989), as estruturas mentais e a aquisição do conhecimento são conseqüentes do processo de aquisição lingüística, cuja estrutura e meio social, assim, determinam. Nesta visão, se o desempenho lingüístico é pessoal ou de um grupo restrito, há de se entender que as estruturas lógicas produzidas pela linguagem sejam plurais, gerando, certamente, multiculturalidades.

– *Mensuração de tempo* – as iniciativas culturais de formação e aperfeiçoamento para o estudante devem atentar para cursos mais ágeis, mais compactos, em menor tempo, com conteúdos atualizados e significativos.

– *Disposição para aprender a aprender* – a constante e permanente formação, tanto acadêmica como técnica, deve nortear o espírito discente. Hoje e no futuro, não se concebe qualquer processo de



aprendizagem como acabado, ou seja, quanto mais se sabe mais se precisa saber.

Assim, seja na projeção das competências humanas, seja na elaboração de competências técnicas, as universidades e instituições isoladas deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos, no que tange às novas competências na formação do administrador, primeiramente as características da cultura facilitadora da criação de habilidades que devam ser formadas, para efetivar o desempenho individual do futuro administrador em função das novas exigências do atual modelo tecnológico globalizado, que, obrigatoriamente, implica mudanças de paradigma em todos os níveis – no econômico, no educacional e no comportamental –, mantendo, contudo, a autonomia reflexiva e criativa do sujeito e respeitando os valores nacionais e soberanos do País e de seu povo.

### Tomada da decisão de mudanças na formação do administrador: operacionalização da base de cultura

Há momentos onde se necessita tomar decisões. Estes são diagnosticados quando se passa do *range* de segurança e chega-se ao desvio padrão determinado.



Na formação acadêmica brasileira (e, por isso, é chegada a hora de tomar decisões de reformulação), já se está bem distante do que se pode ter como tolerável. Hoje as organizações estão em pleno processo de mudança, e se vê pouco movimento consistente para que se possa adequar a formação acadêmica às mudanças dinâmicas que vêm acontecendo nas organizações.

Como são apontadas, algumas bases de cultura são necessárias no ensino acadêmico, tanto em nível superior – na graduação e na pós-graduação – quanto em cursos técnicos. Tendo em vista a adequação ao novo mercado das organizações, passa-se a enumerar as formas de operacionalização das bases de cultura na formação do administrador, cujo fundamento básico é gerar competências e habilidades.

### Gosto pelo presente

Nota-se que os estudantes, em sua maioria, vêem as disciplinas escolares como barreiras e não como módulos de aprendizagem; quando em processo de formação, não absorvem carga mínima de aprendizagem para uni-la à vida prática, e este ponto na sua formação faz com que, em sua maioria, os resultados de aproveitamento no mercado de trabalho sejam baixos. A derivação de um bom resultado vem pela alquimia da experiência, seja ela qual for, com os conhecimentos bem adquiridos, no campo acadêmico ou técnico, em cursos de formação atualizados e adequados à realidade.

Portanto, não adianta estudar apenas: é preciso que se tenha acesso a conhecimentos atuais que gerem habilidades e atitudes práticas, contextualizadas ao momento das organizações e de mercado.

### Valorização do futuro

Existe hoje um grande consenso em relação à união e preservação do ser humano. Consegue-se observar, pelas normas de qualidade, um aumento considerável dessa preocupação. As empresas vêm investindo consistentemente nesta área. A preocupação com o meio ambiente e com a existência humana precisa fazer parte do novo perfil de formação do administrador, com vista à reformulação do ensino em âmbito superior, seja na universidade, seja em programas de qualidade.

No início, a tentativa era de padronização, a fim de poder garantir e gerir os processos com qualidade total – aí se criou a ISO 9000. Após a ISO 9000, surgiram as específicas, como a QS 9000 para a indústria automotiva e o GMP para as indústrias farmacêuticas e de alimentos. Porém, os itens das normas não agregavam valores à existência do ser vivo, abrindo uma lacuna que tinha como paradigma a interação do ser vivo com os processos fabris, a partir daí, surgiu a ISO 14000 – norma que reúne fatores que alavancam novos resultados e agregam valor à vida. Esta visão sistemática projeta uma esfera ambiental futura, devendo ser considerados, desde o primeiro dia de formação de administradores na universidade, os aspectos produtivos, pois só assim se criará uma consciência sobre as verdadeiras necessidades do homem e se estará perpetuando a existência humana.

### Amplidão e significação: as totalidades

A formação em todos os níveis deve convergir para a união de esforços com vista ao resultado final, pois só com a união alcança-se resultados eficazes e eficientes, principalmente nesses tempos de dinamismo, onde só é interessante o que é vultoso e global.

Assim, cria-se uma nova noção de comunidade organizacional, em que o grupo de trabalho passa a ser menor, quando relacionado à noção de times, ou seja, grupos de pessoas que trabalham em função da mesma meta (Miller, 1998).

### União entre sentimento e a razão pelo conhecimento

As pessoas são, por natureza, diferentes entre si: cada um traz consigo valores, comportamentos, níveis de cultura e grau de inteligência que, dentro da hierarquia organizacional, precisam se compatibilizar, a fim de construir um todo satisfatório em função das necessidades da empresa e seu resultado final. Dessa forma, a formação dada ao administrador necessita priorizar conhecimentos que desenvolvam atitudes e comportamentos para a valorização das relações interpessoais.

A nova realidade de mercado vem exigindo do trabalhador da área de Administração, em qualquer nível, desde o mais elevado grau de executivo ao mais simples cargo administrativo, a convergência de esforços para a construção de um todo harmônico, compatível com a cultura e as metas da empresa. Nessa lógica empresarial, o trabalhador, qualquer que seja sua função, é parte de uma engrenagem em que o sucesso de um depende do bom desempenho de cada um dos demais.

### O reconhecimento da ciência e da técnica

É importante que os discentes tenham a capacidade de entender a sinergia entre a ciência e a técnica, compreendendo as suas aplicações. Isto acontecerá quando os conceitos que hoje se vivenciam, inseridos nas organizações, estejam também presentes nos cursos técnicos e superiores de base administrativa.

Outro aspecto importante é a preocupação com o todo social, dando-se ao profissional de Administração uma postura de integração entre o que ele aprende de técnicas e ciências e sua realidade social.

Hoje, há exemplos de empresas que estão fazendo campanhas de cunho social. Esta postura é necessária em todos os segmentos, pois a população cada vez mais entende que a preservação e conservação da qualidade de vida são fatores que devem estar em destaque. As empresas que não se colocarem voltadas para o lado social e ambiental tendem ao término de suas atividades. Assim, o processo produtivo também se renova, tendo como principal elemento motivador a preservação do presente e do futuro do ser humano e da sociedade.

### Abrir horizontes

Podemos classificar em três os períodos de concepção do avanço profissional: *o especialista; a formação de equipes; a formação de times.*

A primeira idéia era a de que o especialista seria o responsável pela melhoria contínua do processo. Após vários anos, constatou-se que não bastava só um especialista para o sucesso de um determinado processo, e sim uma *equipe* em que

pessoas unidas conseguiriam atingir os resultados. Contudo, mais uma vez faltou algo: a maioria conseguia resolver seus problemas, mas não os do todo. Aí veio a idéia do *time*, cuja meta era chegar ao resultado do todo. O resultado de cada pessoa ou equipe teria peso muito menor do que o geral, demonstrando que cada pessoa integrante do processo chega a resultado satisfatório trabalhando para um mesmo resultado global, onde cada qual iria alcançando seus resultados particulares e de equipe, sucessivamente, direcionados sempre a um resultado total e não fragmentado. O sucesso de todos dependeria do desempenho de cada um (Miller, 1998).

Tal situação demonstra a mudança do conceito de trabalhador no mundo, que antes tinha trabalho, hoje tem empregabilidade e, em breve, terá trabalhabilidade, pois o fim do emprego já se vislumbra, e trabalho, qualquer que seja, sempre existirá. O administrador de hoje precisa ser formado, ter espírito empreendedor, tanto para atuar em qualquer empresa como gerir seu próprio negócio ou prestar serviços.

Novas e atualizadas práticas gerenciais devem estar na formação básica de qualquer curso de Administração. Há desde a administração com *gerenciamento Coach* (Stock, Lambert, 1987), em que o processo se dá pela interação das partes organizacionais, com vista ao melhor desempenho do todo, até o *gerenciamento por olhismo*, que é uma grande tendência para os próximos anos, cujo fundamento básico é gerenciar com ênfase no sujeito, criando ambiente e condições psicossociais para alcançar melhor produção pessoal em função dos resultados globais da organização. Estas novas formas de administração acabam com a antiga estrutura: *estratégico, tático, operacional*.

### Valorização do conhecimento prévio e integração da teoria com a prática

Os estudos de casos e jogos empresariais devem ter mais peso na formação acadêmica, pois são excelente exercício para observar habilidades e conhecimentos gerais dos alunos, além de excelente treinamento para a realidade da empresa. Pelos jogos e estudos de caso, o discente transfere e integra a teoria com a prática, exercitando a criatividade, desenvolvendo competências e interpretando a realidade

organizacional de forma ficcional e, em alguns casos, de forma real; as simulações da realidade organizacionais constituem um excelente referencial para desenvolver habilidades no futuro administrador. Medianamente a criação da "empresa júnior" nas universidades ou por meio de convênios com empresas para estágios supervisionados, também se desenvolve a integração entre a teoria e a prática.

O aproveitamento do conhecimento prévio do aluno é um mecanismo de troca entre todos os discentes, com o objetivo de enriquecer a todos. Por esta razão, indicam-se as discussões e o diálogo entre alunos, intermediados pelo professor, como instrumento metodológico para enriquecimento cultural e técnico nas várias disciplinas que compõem o currículo dos cursos de base administrativa. Por ser o administrador um profissional coletivo por natureza, também são sugeridos os exercícios e atividades em grupo.

### Presença da continuidade histórica

O maior problema está na definição do conceito de "continuidade". Refere-se aqui às formas contínuas de processos, culturas e povos, em que a historicidade do homem e suas realizações são a mola mestra. Infelizmente não se tem, pelo menos no Brasil, a tradição de continuidade; com isto, não se consegue alavancar bons resultados em várias áreas, o que, na Administração, se constitui um grande entrave à organização.

Essa situação reflete-se no profissional que procura sempre ser dinâmico, mas não procura dar continuidade ao processo administrativo anterior, principalmente por questões políticas pessoais ou de um grupo que, em função de suas ideologias e desejos individuais, colocam em segundo plano a continuidade de um processo comprovadamente satisfatório em termos de resultado para a empresa, e isto se dá tanto na realidade empresarial pública como na da iniciativa privada.

Outro aspecto importante é a educação escolarizada. Se houvesse uma formação contínua e integrada desde a pré-escola até o nível superior de ensino, conseguir-se-ia atender a vários setores potenciais. A educação seria a alavanca para suprir o mercado nacional e estrangeiro de administradores hábeis e bem preparados técnica e culturalmente, lacuna hoje existente no mercado das organizações.

## Inovação do conhecimento

Hoje, as organizações têm o capital intelectual (Edvinsson, Malone, 1998) como seu maior ativo; por conseguinte, nada e ninguém é irrelevante nas novas organizações. Tal capital é formado por experiências que, ao longo do tempo, são traduzidas até em inovações tecnológicas vindas do próprio universo da empresa. Com as novas concepções de trabalho, como time, todos impactam diretamente nos resultados – e isto é bem claro entre todos os colaboradores.

Várias empresas adotam procedimentos em que se buscam soluções internas, que sejam boas e baratas, e estes programas são batizados como BI\$ (banco de boas idéias), dando gratificação pelas melhores soluções de problemas ou por procedimentos de melhoria contínua, o que é de certa forma muito barato, se comparado a um serviço de consultoria. Esta situação provoca a interação dos colaboradores com a empresa.

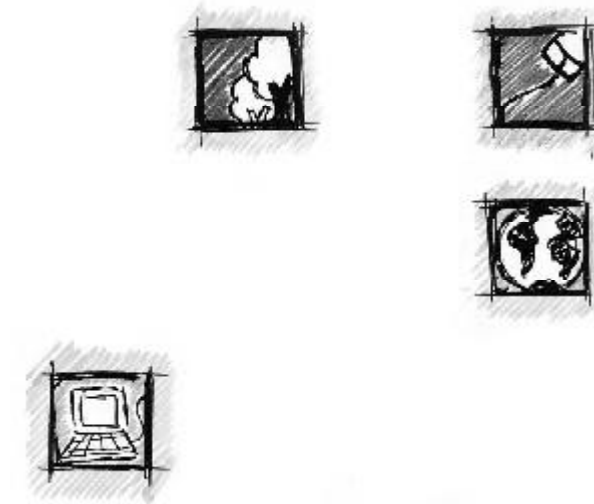
Por meio desse processo de gratificação, incentiva-se a inovação técnica, pelos conhecimentos adquiridos em formação acadêmica sistematizada ou pelas observações empíricas da prática do dia-a-dia.

Para efeito da formação discente na área de Administração, sugere-se a inclusão de exercícios e conteúdos que promovam a criatividade, a pesquisa e a reflexão.

## Conclusão

O novo paradigma econômico da flexibilização impõe necessárias mudanças na educação e, conseqüentemente, no ensino superior. Hoje e no futuro os recursos humanos das organizações necessitam possuir competências e habilidades humanas, sociais e técnicas, sem as quais não se poderá vislumbrar um futuro promissor. São os cursos de graduação na área de ciências sociais de Administração os maiores responsáveis pelo futuro dos trabalhadores desta área.

Cabe ressaltar a importância da transmissão das competências exigidas à nova força de trabalho para gerar habilidades; porém, torna-se importante revelar que, sem a criação e formação de uma cultura no estudante de Administração, não se



conseguem resultados satisfatórios na projeção dessas competências e na transferência destas ao seu desempenho.

Nesta visão, pode-se concluir que os conhecimentos advindos dos conteúdos a serem transmitidos pela escola – no caso, aqui, as instituições de ensino superior – só são válidos e satisfatórios quando conseguem ser convertidos pelo indivíduo em ações no seu dia-a-dia.

Uma vez que as características culturais do contexto da pós-modernidade são as determinantes das competências e habilidades que o profissional de Administração deve ter, há de se compreender os valores humanos e sociais como ponto de partida para se pensar satisfatoriamente as organizações.

As escolas superiores devem suprir de conhecimentos atualizados e desenvolver novas e requeridas habilidades nos futuros profissionais de Administração, não ignorando a cultura primeira que cada estudante traz, fruto das experiências da vida. Tal postura possibilitará inovações nas decisões, com criatividade e reflexão, se somadas às habilidades e conhecimentos dados pela escola.

O ensino superior deve promover projetos pedagógicos de qualidade, atentando para a missão social que cada instituição propaga, verificando as diretrizes e os objetivos dos cursos que propõem e o perfil do profissional que se quer formar, como diz Siqueira (1998): "melhorando o ensino, teremos profissionais mais bem preparados, organizações bem administradas e, é claro, uma sociedade mais justa".

Assim, a universidade é responsável pela formação de recursos humanos atualizados e qualificados para o mercado das organizações, mas também responsável por gerar novos conhecimentos e construir cidadãos conscientes e responsáveis na sociedade.

## Referências bibliográficas

- BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. Introdução, organização e seleção Sérgio Miceli. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- BRASIL Ministério da Educação e do Desporto. *Diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, 1997.
- BRUNO, Lúcia et al. (Org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CHAUÍ, Marilena. Os ventos do progresso. *Revista Discurso*, São Paulo, n. 8, p. 31, 1988.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- CUNHA, Luiz Antônio. *Educação e desenvolvimento social no Brasil*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FREITAG, Bárbara. *Escola, estado e sociedade*. São Paulo: Cortez, 1988.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. *Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez, 1989.
- GORZ, André. *A crise de legitimação do capitalismo tardio*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1980.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUENZER, Acácia. *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez, 1989.
- MILLER, Alex. *Strategic management*. Boston: MacGraw-Hill, 1998.
- NEVES, Carlos. *Alternativas para a formação profissional: treinamento e desenvolvimento*. Senac, São Paulo, v. 2, n. 24, p. 81, dez. 1994.
- PAIVA, Vanilda. *Educação permanente: ideologia educativa ou necessidade econômico-social*. Rio de Janeiro: Síntese, 1977.
- PINTO, Álvaro Vieira. *Sete lições sobre educação de adultos*. São Paulo: Cortez, 1986.
- PRANDI, R. *Os favoritos degradados: ensino superior e profissões de nível universitário no Brasil de hoje*. São Paulo: Loyola, 1982.
- SALM, Cláudio. *Escola e trabalho*. São Paulo: Brasiliense, 1980.
- SCHWARTZMAN, Simon. *Como a universidade brasileira está se pensando*. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1988.
- SCHULTZ, Theodore W. *O capital humano*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- SIQUEIRA, Wagner. Editorial. *Administração: Jornal do Conselho Regional de Administração*, Rio de Janeiro, n. 28, jun. 2000.
- SNYDERS, Georges. *Alegria na escola*. São Paulo: Manole, 1985.

SNYDERS, Georges. *Feliz na universidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

STOCK, James R.; LAMBERT, Douglas M. *Strategic logistics management*. 2. ed. Homewood: Irwin, 1987.

VIGOTSKY, L. S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

---

Recebido em junho de 2001.

Ana Shirley de França Moraes, doutoranda em Ciências Pedagógicas pela Universidad de Habana, é professora titular da Universidade Estácio de Sá (Unesa). anafmoraes@hotmail.com

João Marcelo Pereira Lima, mestre em Administração, com ênfase em Logística, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é professor visitante dessa Universidade.

---

## Abstract

*The effective changes that the world societies have gone through claim for radical changes in education. The nature of the School x Labor relationship has to be transformed so that the new workforce can be adequately educated. In this context, special attention should be given to de worker's education that must be permanent, constantly improving in search for an academic title, according to de present and future view. On the other hand, the law ruling the High Studies is favorable to the creation of educational projects compatible with the objectives to offer real pedagogical and qualified proposes. So, the debate of the competency that the workers in the area of social science of Administration is about what they need to learn during graduation. However, this is an opportune moment to alert to the cultural questions proper of the individual, because it is the mediator elements between the competency and the performance in the organizational activities.*

*Keywords: education changes; professional formation; cultural basis; administrator.*

---