

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NAS
PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR:
Um estudo de casos múltiplos junto
a instituições de ensino em Curitiba

AUTORA: LUCINETE APARECIDA NAVA HEY

CURITIBA

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

TÍTULO: “A RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NAS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS JUNTO A INSTITUIÇÕES DE ENSINO EM CURITIBA”

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 25 DE AGOSTO DE 2008, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:

- 1) Profa. Dra. Yára Lucia Mazzotti Bulgacov – Universidade Positivo (Presidente);
- 2) Profa. Dra. Denise de Camargo – UFP (Examinadora);
- 3) Prof. Dr. Fábio Vizeu Ferreira – Universidade Positivo (Examinador).

CURITIBA - PR, BRASIL

PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM
ADMINISTRAÇÃO

LUCINETE APARECIDA NAVA HEY

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NAS
PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Um estudo de casos múltiplos junto
a instituições de ensino em Curitiba

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração, Curso de Mestrado em
Administração, Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração, Universidade
Positivo.

Orientadora: Profa. Dra. Yára Lúcia M. Bulgacov

CURITIBA

2008

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

H615 Hey, Lucinete Aparecida Nava.

A racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador: um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba /Lucinete Aparecida Nava Hey.

– Curitiba : Universidade Positivo, 2008.

138 p.

Dissertação Mestrado – Universidade Positivo, 2008.

Orientador : Prof^a. Dra. Yára Lucia Mazziotti Bulgacov

1. Administradores de empresa 2. Racionalização. I. Título

CDU 658

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a DEUS, que, apesar de minhas fraquezas, confiou-me o dom da vida, a liberdade de escolher meu caminho e a oportunidade de chegar até aqui.

À Professora Dr.^a Yára L. M. Bulgacov, pela paciência e apoio durante o período da pesquisa e pelo incentivo à busca de novos desafios e conhecimentos.

Às instituições de ensino que aceitaram ser objeto desta pesquisa, cedendo espaço para que fosse possível realizá-la.

Aos professores que conheci durante todo o mestrado e durante a pesquisa, pessoas que dedicaram parcela de seu tempo para que pudesse realizar o estudo e que me ajudaram a enriquecer a pesquisa, mas, sobretudo, cidadãos conscientes de seu papel de formadores de pessoas humanas.

Aos alunos, que, apesar da correria com os trabalhos de curso e do receio de serem expostos perante as instituições de ensino, aceitaram participar da pesquisa.

Aos amigos e familiares que apoiaram minha decisão de enriquecer meus conhecimentos, mesmo sabendo que teriam que abdicar de muitos momentos de nosso convívio.

Ao meu marido, José Augusto, e aos nossos filhos, Luciane e Cesar Augusto, pela compreensão, carinho e apoio incondicional durante esse período. Minha gratidão por apoiarem todas as minhas decisões, por reafirmarem diariamente minha convicção de que o ser humano é o maior presente de DEUS ao mundo.

A consciência crítica é um modo radicalmente distinto de apreender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesma e do exterior.

Guerreiro Ramos

Resumo

A crescente oferta de educação superior e a dinamização e globalização da economia vêm exigindo, ao longo dos últimos anos, reflexões de agentes econômicos e sociais. Neste contexto, a questão da formação do administrador não pode ficar alheia aos debates porque a eficácia empresarial e a satisfação pessoal são conseqüências diretas das ações dos administradores. As mudanças no cenário mundial instigam as instituições de ensino à busca de adequação às novas exigências das organizações e do ambiente social. Seguindo a linha de outras pesquisas sobre a racionalidade substantiva, porém com enfoque direcionado à formação, a presente pesquisa tem como objetivo verificar como as racionalidades instrumental e substantiva se apresentam nas práticas de formação do administrador na cidade de Curitiba. Por meio de um estudo de casos múltiplos, este trabalho aborda as racionalidades presentes nas práticas de formação nas instituições de ensino e analisa como essas racionalidades contribuem para as práticas de mudanças sociais. Para atingir os objetivos foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica, observação simples, entrevista semi-estruturada e *focus-group*. A partir dos estudos sobre racionalidade instrumental e substantiva de Guerreiro Ramos e Mauricio Serva e da pesquisa com professores e alunos, foi possível determinar as categorias de análise que nortearam a pesquisa e efetuar a triangulação de dados para compreender as diversas concepções sobre as práticas de formação de todos os envolvidos na pesquisa. Através dos delineamentos da pesquisa pôde-se constatar que nas práticas de formação do administrador das instituições pesquisadas estão presentes tanto elementos da racionalidade instrumental quanto elementos da racionalidade substantiva. Em que pesem as tensões entre a lógica centrada no mercado e a lógica centrada no homem, é possível identificar valores substantivos através dos espaços de interação humana, onde professores conscientes de suas ações colaboram para o desenvolvimento de valores sociais. A pesquisa deseja despertar, também, para a importância das racionalidades presentes nas instituições de ensino como instrumento no desenvolvimento de ações que contribuam para as práticas de mudanças sociais.

Palavras-chave: formação do administrador; racionalidade instrumental; racionalidade substantiva.

Abstract

The increasing offer of higher degree education, the invigoration and the globalization of the economy have demanded a deeper reflection from the economic and social agents over the last years. In this context, the matter concerning the education of the manager cannot be disconnected from the debates, once the entrepreneurial efficiency and personal fulfillment are not direct consequences of the managers' actions. The changes in the worldwide scenario instigate the universities to pursue the adaptation to new requirements of the companies and the social environment. Following the reasoning of other researches regarding the substantive rationality, but, instead, focusing the academic education, the present research aims to verify how the instrumental and substantive rationalities are present in the education of the manager in the City of Curitiba. By means of the analysis of multiple cases, the present study approaches the rationalities present in the educational practices of the higher education institutions, analyzing the form by means of which said rationalities contribute to the social changes. In order to attain said objectives, bibliographic research techniques, simple observation, semi-structured interviews and focus-group were used. Based on the studies of instrumental and substantive rationalities of Guerreiro Ramos and Mauricio Serva and on the research executed with professors and students, it was possible to determine the analysis categories that guide the research, thus executing the data triangularization to understand the conception of educational practices of all involved in the investigation. By means of the delimitations established by the research, it was possible to verify that the manager formation practices used by the universities contain elements both of the instrumental and the substantive rationality. Even considering the tensions between the logic centered in the market and the logic centered in the human aspect, it is possible to identify substantive values by means of the spaces of human interaction, where the professors, aware of their actions, contribute to the development of social values. The research also intends to draw attention upon the importance of the rationalities present in the universities as an instrument to development of actions which may contribute to the social changes.

Key words: education of managers; instrumental rationality; substantive rationality.

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA de pesquisa	14
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1	ORGANIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTERAÇÃO	20
2.2	O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	24
2.3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR	27
2.4	RACIONALIDADES	37
2.4.1	Abordagem de Guerreiro Ramos.....	39
2.4.1.1	O homem parentético	43
2.4.1.2	Racionalidade instrumental	44
2.4.1.3	Racionalidade substantiva.....	47
2.5	PERFIL PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR	48
2.5.1	Perfil técnico	50
2.5.2	Perfil humano	51
2.5.3	Outras características do perfil do administrador	54
2.5.3.1	Competências e habilidades.....	55
2.5.3.2	Gerenciar poder e conflitos.....	56
2.5.3.3	Ser ético	57
2.5.3.4	Ser comprometido	59
2.5.3.5	Ter consciência crítica.....	60
2.6	MUDANÇA.....	62
2.6.1	Uma complementaridade à racionalidade instrumental e substantiva.....	62
2.6.2	Fato social	64
2.6.3	Práticas de mudança.....	66
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	71

3.1.1	Elementos constitutivos de análise.....	72
3.2	TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS.....	73
3.2.1	Técnica de coleta de dados.....	73
3.2.2	Fontes de dados.....	75
3.2.3	Categorias de análise.....	82
3.2.3.1	Definições constitutivas das categorias de análise.....	83
3.2.3.2	Definição de outros termos relevantes.....	84
3.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	85
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	86
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	87
4.1.1	O ambiente.....	88
4.1.2	Perfil das instituições pesquisadas.....	89
4.2	CATEGORIAS DE ESTUDO.....	92
4.2.1	Perfil institucional/profissional esperado.....	92
4.2.2	Práticas metodológicas.....	93
4.2.3	Estrutura curricular.....	95
4.2.4	Projeto de conclusão de curso.....	97
4.2.5	Concepções dos professores.....	99
4.2.6	Concepções dos alunos.....	103
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	106
5.1	POR INSTITUIÇÃO.....	106
5.2	INTERINSTITUIÇÃO.....	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
	REFERÊNCIAS.....	127
	ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFESSORES.....	134
	ANEXO B - ROTEIRO DE PESQUISA PARA OS ALUNOS.....	135

Lista de quadros

Quadro 1	- Elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva...	72
Quadro 2	- Análise dos alunos	81
Quadro 3	- Categorias de análise.....	83
Quadro 4	- Perfil Institucional/profissional esperado	92
Quadro 5	- Práticas metodológicas	94
Quadro 6	- Estrutura curricular	95
Quadro 7	- Projeto de conclusão de curso	98
Quadro 8	- Quadro da racionalidade instrumental nas práticas de formação na concepção dos professores	100
Quadro 9	- Quadro da racionalidade substantiva nas práticas de formação na concepção dos professores	101
Quadro 10	- Concepções dos alunos em relação às práticas de formação	103

1 INTRODUÇÃO

Ninguém nasce feito. Vamos nos fazendo aos poucos, na prática social de que tomamos parte (FREIRE, 1995, p.8)¹.

O ser humano vai se construindo com suas próprias experiências e com a partilha de outras experiências vivenciadas no âmbito da sociedade em que está inserido. Na interação entre conhecimentos adquiridos e experiências vividas ele interioriza crenças e valores que vão moldando seu perfil de acordo com o nível de entendimento do ambiente social e da consciência das potencialidades que o mesmo constrói nas diversas interações sociais.

Este estudo parte do pressuposto de que é a partir das ações humanas que acontecem as transformações sociais, bem como da inquietação acerca da importância das práticas de formação como forma de contribuir para mudanças nas organizações e na sociedade. Para atender às necessidades do mercado, as instituições não precisam, necessariamente, centrar suas ações no lucro; ao contrário, precisam centrá-las na valorização do homem como agente de mudança social. Características como ética, senso crítico, auto-realização, autonomia e valores sociais devem ser desenvolvidas através das ações das instituições de ensino, para se transformarem, também, em características do ambiente organizacional.

Este estudo pretende atentar para a importância da incorporação de elementos da racionalidade substantiva nas práticas de formação, visando oferecer alternativas de crescimento pessoal e profissional aos alunos e construir um ambiente organizacional e social que consiga conciliar os interesses do mercado e os interesses da coletividade. Para tanto, elegeu-se a abordagem da teoria substantiva da organização de Guerreiro Ramos, que defende a substituição da lógica centrada no mercado por uma nova ciência centrada na sociedade. Como afirma Serva (1997), Guerreiro Ramos, ao se interessar pela compreensão da razão enquanto fundamento das ações humanas no

¹ Paulo Freire é um educador que defende a emancipação dos sujeitos envolvidos nas diversas interações do processo ensino-aprendizagem.

contexto das organizações, propõe ações por meio das quais os indivíduos possam conduzir sua vida pessoal da direção da auto-realização, da emancipação e da satisfação levando em conta também o direito dos outros de fazê-lo.

O estudo sobre os elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador torna-se importante no sentido de despertar a análise crítica das práticas organizacionais. As instituições de ensino têm papel fundamental na formação de profissionais para o mercado de trabalho, profissionais que, além de atuarem nas organizações, fazem parte de uma sociedade e dela podem ser agentes de transformação.

Esta investigação busca identificar os elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador junto a instituições de ensino em Curitiba. Optou-se por um estudo de casos múltiplos com vistas a compreender como, em condições concretas, essas racionalidades se configuram, podendo, assim, contribuir para o estudo da formação do administrador, levando em consideração, principalmente, a racionalidade substantiva como elemento de mudança nas práticas organizacionais e sociais.

O suporte teórico para a análise é dado pela teoria substantiva da organização de Guerreiro Ramos, sintetizada por Mauricio Serva. Buscou-se apoio, também, em autores como Goffmann (1985), Chanlat (1996), Arendt (2001), Bruner (2001), entre outros, que procuram compreender o indivíduo como um ser integral que se relaciona consigo mesmo e com os diversos ambientes que o cercam.

A pesquisa apresentada é de caráter exploratório, e procura demonstrar que nas práticas de formação do administrador estão presentes tanto elementos de racionalidade instrumental quanto substantiva, porém o "objeto" de preocupação das ações desenvolvidas nas instituições de ensino deve ser o homem em suas relações com os diversos ambientes.

A evidência empírica foi buscada mediante um "estudo multicaso", em que se procurou identificar os elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador e comparar as concepções das instituições, professores e alunos com as concepções de homem, de mercado e de

sociedade de Guerreiro Ramos. As instituições objeto deste estudo possuem configurações diferenciadas, porém são instituições já consolidadas na área de formação, o que possibilita um melhor entendimento das práticas de formação.

A análise dos dados foi elaborada a partir da complexidade do ambiente educacional e da necessidade de sobrevivência das instituições dentro deste ambiente. Busca-se mostrar a importância das práticas de formação para o desenvolvimento de profissionais com habilidades para gerir recursos humanos, especialistas em relacionamentos, criativos na busca de soluções para os problemas e éticos com os colegas e clientes.

Este estudo visa demonstrar, ainda, que as instituições de ensino que não estiverem preocupadas com a formação de agentes de mudança social estarão contribuindo para a formação de indivíduos vulneráveis às pressões do mercado e sem perspectivas de desenvolvimento. Tendo em vista a complexidade do tema proposto, o trabalho não pretende esgotar o debate, mas tão-somente despertar para a importância da valorização de elementos da racionalidade substantiva nas práticas de formação do administrador para o desenvolvimento de elementos de racionalidade substantiva nas organizações e na sociedade.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo da administração tem como função principal entender os problemas econômicos e sociais e, conseqüentemente, encontrar soluções para o desenvolvimento da sociedade. As instituições de ensino, por meio de práticas destinadas à formação, pesquisa e interação com a comunidade em que estão inseridas, contribuem com o desenvolvimento de valores que interferem nas relações entre o ambiente organizacional e a sociedade.

Os cursos de administração, de um modo geral, propõem-se a ser formadores de pessoas capacitadas para tomar decisões dentro das empresas. Os modelos de ensino com paradigmas preestabelecidos, em que a teoria está desconectada da realidade, estão sendo substituídos, gradualmente, por outros em que as instituições de ensino possam agir como instrumentos de interação entre o indivíduo e as organizações.

A Resolução n.º 04, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação determina que os cursos de administração devem possibilitar a formação profissional que revele, entre outras habilidades, introduzir modificações nas organizações, desenvolver expressões interpessoais e intergrupais, desenvolver raciocínio crítico e analítico, ter consciência das implicações éticas do seu exercício profissional, bem como expressar-se de modo criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais. Assim sendo, os cursos devem contemplar em sua estrutura curricular conteúdos de formação básica (sociológicos, filosóficos, psicológicos, éticos, profissionais, políticos e comportamentais), formação profissional (relacionados às áreas específicas da administração), conteúdos de estudos quantitativos e conteúdos de formação complementar (estudos para o enriquecimento do perfil do formando).

É pressuposto deste estudo que as ações desenvolvidas nos cursos de formação do administrador contribuem para determinar as atitudes no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na sociedade. As características encontradas no ambiente organizacional, como instrumentalismo, individualismo, valorização de resultados e excesso de controle de mercado, são características presentes nos cursos. Pressupõe-se, também, que as ações devem ser direcionadas à valorização da razão substantiva, em que a formação técnica e humana do aluno contribui para a interação entre indivíduo, ambiente organizacional e sociedade.

Com base na exposição dessa problemática, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas sociais de formação do administrador considerando o perfil institucional/profissional esperado?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as racionalidades (instrumental e substantiva) se presentificam nas práticas de formação do administrador nas instituições estudadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil profissional/institucional esperado das instituições pesquisadas.
- Identificar as práticas de formação do administrador nessas instituições.
- Identificar os elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador nas instituições estudadas.
- Analisar, por instituição e interinstituição, as práticas de formação do administrador a partir das categorias de análise propostas.
- Discutir, a partir da literatura estudada, como as racionalidades instrumental e substantiva se apresentam nas práticas de formação do administrador nas instituições pesquisadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Ao se analisar as relações nos ambientes comerciais, percebe-se, cada vez mais, a importância da valorização de características humanistas que conduzam a mudanças na sociedade. As empresas fazem parte da sociedade e, portanto, os problemas sociais afetam o ambiente organizacional e as relações dos indivíduos envolvidos no mercado de trabalho. Os desafios do mundo atual exigem do administrador maior capacidade para tomar decisões, comprometimento com a produtividade, envolvimento com o ambiente, compreensão das relações interpessoais, enfim, o uso da racionalidade voltada também para os valores humanos e sociais. A sociedade e o mercado demandam do administrador, além do conhecimento técnico para lidar com processos contábeis e financeiros, esforço pessoal para superar limites e habilidades para lidar com problemas individuais e coletivos.

Este estudo se justifica, assim, por alguns pontos importantes que merecem ser destacados.

Por desenvolver papel importante dentro das organizações, o administrador precisa entender os desdobramentos de suas ações tanto para a organização quanto para a sociedade. Dessa forma, procura-se, aqui, identificar elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do

administrador para levantar novas reflexões a respeito da formação do administrador como instrumento de auto-realização e mudança social.

Outro ponto que o estudo quer reforçar é a importância da formação do administrador como instrumento de mudança das práticas sociais existentes. Pretende-se mostrar que o comportamento do administrador diante da organização e da sociedade é influenciado pela formação que o mesmo adquire nos cursos de administração. Acredita-se em um estreito vínculo entre os elementos de racionalidade instrumental existentes nas organizações e os elementos encontrados nas práticas de formação, e que a valorização de elementos da racionalidade substantiva pode ser um meio de valorização do indivíduo e, conseqüentemente, de mudança nas relações entre as organizações e a sociedade.

Através de pesquisa em artigos sobre a formação do administrador evidenciou-se a preocupação constante com a adequação do administrador às necessidades da sociedade. Identificou-se, também, que os estudos publicados estão mais direcionados à análise das competências técnicas necessárias para o administrador, como demonstrado por diversas pesquisas: Barros e Passos (2000); Oliveira e Moreira (2002); Calderon (2004); Xavier et al. (2006), e Paula e Rodrigues (2006).

Não se localizou nenhuma outra pesquisa sobre racionalidade instrumental e substantiva em estudos sobre formação do administrador como instrumento de mudança social. O presente estudo propõe, portanto, a identificação dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva existentes nas práticas de formação do administrador e a análise da influência desses elementos nas práticas de mudanças organizacionais e sociais.

Apesar do grande número de pesquisas a respeito da formação do administrador, nenhuma teoria foi consagrada como definitiva, havendo ainda muito espaço para pesquisa sobre o tema. Desse modo, para ampliar as relações entre as práticas de formação do administrador e as práticas organizacionais é necessário que as instituições de ensino contribuam para a formação integral de seus alunos.

Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas (CHANLAT, 1996, p.126).

O ambiente profissional é repleto de instrumentalidade, ou seja, de normas e procedimentos necessários para o desenvolvimento das organizações, porém é no ambiente organizacional que ocorrem, também, as relações entre os indivíduos que formam a sociedade, sendo indispensável, portanto, uma formação voltada ao desenvolvimento de valores humanos e ao envolvimento com a sociedade. "O profissional de ensino não é um técnico, um especialista, é antes de mais nada, um profissional do humano, do social, do político." (VASCONCELLOS, 1996, p.32).

"Embora as organizações sejam formalmente racionais, na prática real elas são grandemente influenciadas pelos aspectos informais e sociais." (BURRELL; MORGAN, 1979, p.48). O presente estudo justifica-se, assim, pela necessidade de se aprofundar o debate sobre os elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes na formação do administrador, bem como de analisar como esses elementos interferem nas práticas organizacionais e sociais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para facilitar a compreensão do tema, o presente trabalho foi estruturado em seis partes: Introdução, Base Teórico-Empírica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação dos Dados, Análise e Discussão e Considerações Finais.

Na parte da introdução apresenta-se o tema, dando uma noção geral das questões que nortearam a pesquisa, as justificativas que motivaram o estudo e a estrutura do trabalho. O ponto central desta primeira parte está no questionamento sobre como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva se apresentam nas práticas de formação do administrador. Em seguida tem-se os objetivos geral e específicos da pesquisa, as justificativas teórica e prática e a estrutura do trabalho.

A segunda parte traz a base teórico-empírica que forneceu sustentação teórica aos conceitos fundamentais que nortearam o estudo. Nesta, procurou-se resgatar a

organização como instrumento de interação, o papel das instituições de ensino como formadora de pessoas, as pesquisas sobre a formação do administrador, a abordagem da racionalidade instrumental e substantiva de Guerreiro Ramos, o perfil técnico e humano do administrador e, por fim, estudar a racionalidade substantiva como prática de mudança social.

No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do trabalho, em que são especificados todos os passos para o desenvolvimento da pesquisa. Através da especificação do problema são apresentados os elementos constitutivos de análise, as técnicas e procedimentos empregados durante a pesquisa e as limitações encontradas para o seu desenvolvimento.

O quarto capítulo apresenta os dados coletados mediante a pesquisa de campo. Têm-se, aqui, a contextualização das instituições pesquisadas, as categorias de análise descritas nos projetos pedagógicos das instituições, bem como as concepções humanas extraídas das entrevistas com os professores e dos trabalhos de grupo focal com os alunos.

A quinta parte do trabalho trata da análise e discussão dos dados coletados. A análise é feita, primeiramente, por instituição, procurando resgatar as informações coletadas e interinstituição, e comparar as práticas com a teoria da razão substantiva de Guerreiro Ramos.

A seguir vêm as considerações finais sobre a formação do administrador, em que se procura demonstrar, de forma sucinta, as racionalidades presentes nas práticas de formação e os desafios das instituições para equilibrar ações instrumentais e substantivas.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem por objetivo dar suporte teórico-empírico à pesquisa, apresentando os principais autores pesquisados. O estudo bibliográfico de diversos pesquisadores que trabalham as relações do homem com o ambiente organizacional e com a sociedade, além de identificar habilidades necessárias ao administrador, permitiu determinar as categorias de análise da pesquisa.

Para dar sustentação à pesquisa, procurou-se efetuar uma revisão de artigos científicos visando tomar conhecimento dos estudos realizados sobre a formação do administrador, conhecer as práticas e habilidades administrativas que fazem parte das relações organizacionais e entender o papel da instituição de ensino superior na formação do administrador. O estudo sobre o perfil (identidade) do administrador permitiu identificar valores humanistas, necessários para que este seja um agente de mudança no ambiente organizacional e na sociedade. Por meio da teoria de Guerreiro Ramos e de seus desdobramentos em Serva foi possível descrever os elementos de racionalidade instrumental e substantiva, bem como elaborar um quadro dos elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador.

A partir do aprofundamento de Serva sobre o estudo de fatos administrativos de Guerreiro Ramos foi definido o que é fato social e como os fatos organizacionais e sociais se confundem, ou seja, como fazem parte de uma mesma relação do homem com a sociedade. Assim, o levantamento teórico-empírico contribuiu para formular nossa hipótese de que as racionalidades presentes nas práticas de formação do administrador influenciam nas práticas sociais de mudança no ambiente organizacional e na sociedade.

2.1 ORGANIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INTERAÇÃO

A concepção de organização que nos interessa neste trabalho não é aquela determinada pela composição de estruturas, materiais e recursos humanos e financeiros necessários para a produção de bens ou serviços. A concepção que nos interessa

está diretamente ligada à organização como instrumento de interação entre as pessoas. Pessoas que, pelas circunstâncias do ambiente social e do mercado, estão ligadas a processos produtivos e a objetivos comuns visando encontrar soluções para melhorar a vida da comunidade. A vida aqui entendida como

um processo que, em tudo, consome a durabilidade, desgasta-a, fala-á desaparecer, até que a matéria morta, resultado de pequenos processos vitais, singulares e cíclicos, retorna ao círculo global e gigantesco da própria natureza, onde não existe começo nem fim e onde todas as coisas naturais circulam em imutável, infundável repetição (ARENDR, 2001, p.108).

A concepção que nos interessa é tão-somente aquela em que as pessoas mantêm uma coordenação de rotinas e tarefas para atender às necessidades humanas, não esquecendo que, na coordenação dessas tarefas, normalmente estão os administradores, que precisam ter conhecimento técnico para gerir recursos financeiros e conhecimento humano para entender as necessidades da sociedade. É certo que a organização é composta por um aglomerado de tarefas técnicas e de pessoas que as executam. Portanto, o administrador deve ter habilidades para desenvolver relacionamentos de interação e mudança dentro da organização.

Segundo Santana Jr. (2006), o início do século XXI foi marcado por grandes transformações nas relações sociais e, conseqüentemente, nas relações organizacionais. Muitas teorias surgiram visando avaliar os reflexos que as relações no trabalho provocam no cotidiano das pessoas. Aspectos como reciprocidade, solidariedade e coletividade, que não tinham lugar nas organizações, passaram a ser relevantes nas relações do homem com o trabalho. "Admitindo que as organizações são objetos empíricos, significa dizer que cada um vê algo diferente quando mira uma organização." (SANTANA JR., 2006).

Pelo elevado grau de interferência provocado nas relações sociais, as organizações vivem em contínuo processo de adaptação e, ao mesmo tempo, levam as sociedades a reagirem aos padrões de comportamento criados pelos sistemas organizacionais. Esta interação entre indivíduos e empresas produtoras de bens e serviços é o que chamamos de ambiente organizacional. "É uma atividade intelectual

que está necessariamente envolvida com o contexto social e histórico em que ela é criada e recriada." (SANTANA JR., 2006).

Diversos estudos procuram demonstrar a influência do ambiente organizacional sobre a sociedade e, ao mesmo tempo, as mudanças na sociedade que influenciam nas relações das organizações e do mercado de trabalho. A partir da revolução industrial ficou latente a interferência das organizações nas relações entre as pessoas. Houve assim uma alteração no processo de estudo, em que as organizações passaram a ser o objeto de estudo e o homem passou a ser "objeto" no processo produtivo. O objetivo principal dos estudos organizacionais era direcionar e coordenar os processos e ações para aumentar a produtividade através da implementação de processos burocratizados de divisão de tarefas e de controle sobre as ações humanas dentro das organizações. A organização, por meio de todos aqueles que dela fazem parte, coordena as atividades e a divisão de trabalho para atender às necessidades de bens e serviços da sociedade, isto é, os gestores das organizações são pessoas orientadas para atender às necessidades de outras pessoas.

A importância de caracterizar as organizações reside no fato de que não existe sociedade sem organização, assim como não existe organização sem a participação dos indivíduos que formam a sociedade. "Pode-se afirmar que a organização é uma forma de ação coletiva e que não existe nenhuma razão para considerá-la *a priori* como uma forma de ação de segunda categoria em relação ao sujeito" (CHANLAT, 1996, p.49). Assim, todo membro de uma organização é na verdade um elo entre a organização e a própria sociedade.

Por se tratar de interações humanas, o ambiente organizacional exige cada vez mais conhecimentos e habilidades para atuar com pessoas, e o administrador, como agente de mudança, tem que ser capacitado para enfrentar os desafios do mercado. Para Santos (2004) "O mundo administrativo é um mundo novo a cada período de tempo em que o administrador se encontra, e um mundo que guarda, por certo, paradigma anterior, porém surge com fatos novos, com novas estruturas e com novas demandas".

Na visão de Tavares (1993, p.57),

A organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. Um grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, faz parte do ambiente organizacional e cultural de uma sociedade.

O ambiente organizacional forma-se a partir das relações sociais, ou seja, de valores e crenças desenvolvidos na sociedade.

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais (TAVARES, 1993, p.67).

Weick (1973), em seus estudos sobre a psicologia social da organização, procura demonstrar por que as pessoas se organizam. Assim, ele caracteriza o ambiente organizacional como uma estrutura coletiva, com relações complexas e com barreiras ao crescimento do indivíduo. Uma vez que as ações são realizadas pelas pessoas, as teorias organizacionais devem ser construídas com o objetivo de contribuir para mudanças nas relações pessoais e, assim, no cenário organizacional.

Entende-se que a organização, com seu conjunto de normas e procedimentos é responsável pelo desenvolvimento econômico. O homem, com seus valores éticos e morais, é responsável pelas relações dentro das organizações e pelo desenvolvimento de valores humanos na sociedade. A organização deve prover o homem de suas necessidades de salários e estabilidade social sem exigir dele a sublimação de seus valores e desejos. O homem, por sua vez, deve ajudar a organização na obtenção do lucro, que possibilita a continuidade do processo para atender às necessidades da sociedade. Desse modo, compreender a relação indivíduo-organização é requisito básico para compreender o ambiente organizacional e valorizar a necessidade de reflexão sobre o papel de ambos.

2.2 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As instituições de ensino superior são criadas através do credenciamento junto ao Ministério da Educação e podem ser classificadas em universidades, centros universitários e faculdades. A diferença estabelecida pelo Ministério da Educação é que as universidades devem desenvolver regularmente e de forma institucionalizada atividades de ensino e de pesquisa e extensão, os centros universitários devem desenvolver atividades de ensino e podem optar, também, por pesquisa e extensão, já as faculdades desenvolvem somente atividade de ensino.

A partir do início da década de 1990 houve grande crescimento do número de instituições de ensino particulares, fazendo do ensino um mercado onde as pessoas passaram a trocar produtos por serviços. Calderon (2004) afirma que as instituições de ensino superior deixaram de cumprir o papel de formadoras de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento social. Segundo ele, essas instituições perderam parcialmente o foco, pois o objetivo educacional das universidades deveria ser o crescimento do indivíduo como pessoa e como participante de uma coletividade e, secundariamente, como detentor de habilidades destinadas ao mercado de trabalho.

Para servir de instrumento de desenvolvimento tanto pessoal como profissional do aluno, a instituição de ensino precisa estar atenta às mudanças impostas pelo mercado e pela sociedade. Ela é não só co-responsável pela formação profissional de todos que ingressam em suas fileiras, mas, também, depositária de sonhos e esperanças e, portanto, não pode prescindir do objetivo de auxiliar na construção de valores humanos.

Desde sua criação, as instituições de ensino superior foram caracterizadas como um espaço de reflexão, de transmissão de ideologias, conhecimentos e valores culturais que fazem parte da sociedade, e é da interação entre a universidade e a sociedade que surge o conhecimento. O aumento no número de instituições e a conseqüente acirrada concorrência entre elas para atrair clientes (consumidores) provocaram um processo de mercantilização do ensino superior. Para Calderon (2004, p.105), "uma das características da universidade contemporânea é a definição de suas funções não somente a partir da opinião de seus membros, mas, principalmente, a

partir das demandas dos diversos setores da sociedade". Segundo o autor, a instituição de ensino superior precisa renovar-se constantemente para atender às necessidades do mercado, sem perder, contudo, o caráter de construtora de valores sociais (respeito, solidariedade, ética, senso crítico, comprometimento com o bem-estar coletivo) e de formadora de recursos humanos para o desenvolvimento social.

Para Calderon, o ensino e a formação humana, principais objetivos das universidades, não podem ser substituídos pela simples busca de clientes. Diferentemente disso, devem ser entendidos como meios de valorizar o conhecimento e a formação humana. "Que o ensino e a formação humana tenham o papel que lhes foi conferido historicamente; isto é, a função central, a coluna vertebral da universidade" (CALDERON, 2004, p.107).

Para Zanelli (2002, p.75), "O tecnicismo que prevalece na formação de terceiro grau é reflexo da dominação científico-cultural em nosso País". Segundo ele, o tecnicismo é muito forte na formação de terceiro grau, provocando uma formação voltada para o mercado, esquecendo-se de que é o ser humano quem administra o mercado. Assim, é papel da instituição de ensino abordar o ser humano em sua totalidade e as interações com os diversos ambientes (organizacional e social).

O processo ensino-aprendizagem, para ser eficaz, deve promover o desenvolvimento de habilidades, conceitos, referências e atitudes que resultem em melhoria nas condições sociais. A tecnologia está cada vez mais, tomando o espaço das pessoas, trazendo para a universidade a tarefa de preparar os alunos para enfrentar desafios e de propor mudanças sociais, desenvolvendo habilidades que contribuam para a valorização humana.

Segundo Piaget (apud CARRAHER, 1999, p.xix), além da formação de pensadores criativos, a educação tem como objetivo "formar mentes que possam ser críticas, que possam analisar, ao invés de aceitar tudo que lhes é oferecido [...] Temos que ser capazes de resistir individualmente, de criticar, de distinguir entre o que foi provado e o que não foi".

Coelho (1994 apud OLIVEIRA, 2002) afirma que

mais do que ensinar os jovens a fazerem isso ou aquilo, a resolverem esse ou aquele problema, a universidade deve ensiná-los a pensar, a buscar, a criar, a compreender por que hoje se faz assim e quais os limites e possibilidades desse fazer, seus pressupostos e implicações.

A instituição de ensino, através de ações e projetos destinados à formação humana do aluno, pode contribuir para o desenvolvimento de valores que são importantes para o indivíduo e para a sociedade.

A pedra angular do processo educacional consiste em fornecer auxílios e diálogos para traduzir a experiência em sistemas mais poderosos de notação e ordenação [...] uma teoria de desenvolvimento tende a se ligar tanto a uma teoria de conhecimento como a uma teoria de instrução [...] o desenvolvimento começa quando voltamos sobre nossos próprios passos e passamos a modificar, em novas formas, o que tínhamos feito ou visto, com a ajuda de novas formas de organização. (BRUNER, 1997, p.30).

A sociedade vive em constante mudança. Valores e crenças antes tidos como fundamentos de vida são substituídos por outros, que passam a gerir o comportamento humano. Para acompanhar as mudanças sociais e ser instrumento de desenvolvimento, a instituição de ensino precisa conhecer melhor o homem e suas relações com o ambiente, ou seja, buscar novas formas de valorizar as ações humanas. As práticas de educação devem estar voltadas para a formação técnica e humana. "Tenho como evidente por si mesmo que cada geração deve redefinir a natureza, direção e objetivos da educação, para assegurar à geração seguinte o máximo possível de liberdade e racionalidade." (BRUNER, 1997, p.31).

Para Bruner (2001), a educação é a principal ferramenta na construção da sociedade. A escola tem o papel de preparar os alunos para lidarem com as constantes transformações mundiais, e a cultura fornece elementos para a construção das concepções que cada um tem a respeito de si mesmo e da sociedade.

A educação deve ser concebida como algo que auxilie o ser humano a aprender a utilizar as ferramentas de produção de significado e de construção da realidade, a adaptar-se melhor ao mundo em que ele se encontra, ajudando no processo de modificá-lo quando necessário (BRUNER, 2001, p.28).

As sociedades, segundo ele, estão muito preocupadas com os critérios formais de desempenho, e esquecem a dimensão social da educação. Acumular conhecimentos técnicos e melhorar o desempenho não bastam, é preciso refletir sobre as atividades cotidianas e agir para mudar as relações no ambiente organizacional e na sociedade. Para isso, as escolas precisam determinar o que ensinar e como ensinar, de forma a contribuir na transformação dos alunos em pessoas mais humanas, mais eficazes, menos alienadas e mais críticas, ou seja, valorizar as ações humanas para com elas construir uma sociedade mais solidária.

Entende-se que o papel dos cursos de administração é contribuir na formação técnica e humana do aluno, propiciando a formação de profissionais aptos a resolverem os problemas complexos das organizações e, ao mesmo tempo, capazes de compreender as relações humanas e sociais para atuarem como incentivadores na organização e na sociedade. Para Mintzberg e Gosling (2003), os alunos devem ser incentivados a gerar conhecimento para além da sala de aula, isto é, no local de trabalho e na comunidade.

As aulas precisam englobar a diversidade de experiências, precisam incentivar a análise de idéias e deixar que uns aprendam com os outros, ou seja, deixar que as práticas administrativas e relativas ao comportamento humano sejam experimentadas em sala (MINTZBERG; GOSLING, 2003, p.34).

2.3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

O objetivo desta seção é descrever os estudos sobre a formação do administrador. Cabe ressaltar que a formação humana e as interações entre a formação desenvolvida nas instituições de ensino e a profissão do administrador nortearam a escolha dos artigos. A revisão bibliográfica da formação do administrador serve, ainda, para identificar as habilidades e competências necessárias para a profissão do administrador e nortear a linha de pesquisa. Assim, os artigos analisados contribuíram para o embasamento teórico do tema, para a escolha da linha de pesquisa e para a análise dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador.

Em seu artigo intitulado "Itinerários teóricos e práticos numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração", Mauricio Serva e Pedro Jaime Júnior (2001) fazem uma reconstrução histórica do que eles chamam "encontro dos saberes da administração e da antropologia". O estudo tem o objetivo de entender o encontro entre a teoria das organizações e a teoria antropológica, e como esta interdisciplinaridade contribuiu para a utilização dos conhecimentos de antropologia no desenvolvimento do ensino em administração.

Segundo os autores, Elton Mayo foi o primeiro teórico a mostrar a importância das dimensões psicossociais nas relações de trabalho, e sua maior preocupação era harmonizar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais, buscando equilíbrio entre indivíduo e organização.

A atenção dada por Mayo aos elementos psicossociais na organização do trabalho motivou diversos pesquisadores das ciências humanas e sociais, antropólogos, sociólogos e, sobretudo, psicólogos, para o desenvolvimento de pesquisas que investigassem aspectos comportamentais relacionados ao trabalho (SERVA; JAIME JR., 2001).

O encontro entre os saberes da antropologia e da administração resultou da necessidade dos administradores em enfrentar os desafios impostos pelo ambiente organizacional e que exigiam conhecimentos para lidar com a cultura social, quais sejam, crenças, valores e hábitos humanos. Segundo Serva e Pedro Jaime, o conceito de cultura organizacional era, na verdade, um desdobramento da corrente comportamentalista, ou seja, "um poderoso mecanismo que visa confrontar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão" (FREITAS, 1991 apud SERVA; PEDRO JR., 2001). Assim, o saber antropológico fica cada vez mais presente no universo empresarial fazendo com que o estudo da administração mude o foco do gerenciamento exclusivamente econômico para o gerenciamento de recursos humanos e financeiros.

Nas palavras de Castro (1981, p.58),

Os cursos de administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente quando comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século passado, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, através da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, nos EUA já se formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano em administração.

Verifica-se que, apesar do pouco tempo de existência, o número de cursos de administração aumentou significativamente, sendo que as mudanças econômicas e sociais contribuíram para o crescimento acelerado desses cursos. O aumento na quantidade de cursos de administração foi, impulsionado, também, pelo processo de industrialização e de expansão do setor de serviços e pela necessidade de se entender a organização como um componente da sociedade que influencia a ação do homem.

Segundo Castro (1981), no período compreendido entre 1973 e 1978, enquanto a matrícula no ensino superior como um todo cresceu 57%, no curso de administração esta cresceu 100%. Observa-se, ainda, que o ensino em administração continua em ritmo acelerado de crescimento, expresso tanto pelo número de vagas nos cursos existentes como pela abertura de novos cursos.

Na medida em que a economia tornou-se mais complexa e a globalização tomou conta dos mercados, aumentou a demanda por cursos que atuam na área organizacional e gestão de recursos financeiros e humanos. Os cursos de administração passaram a ser uma alternativa para a formação de recursos humanos aptos para ocupar as áreas de gerência nas organizações. Porém, o rápido crescimento dos cursos de administração provocou uma escassez de professores preparados para a docência, o que permitiu que o ensino fosse mais voltado para áreas técnicas e instrumentais, deixando de lado a formação humana do aluno. Segundo Castro (1981, p.59), "Os profissionais do mercado de trabalho eram os mesmos que atuavam como docentes nos cursos de administração".

A preocupação com a formação do administrador sempre foi uma constante nos meios acadêmicos. Já em 1983, Motta levanta a importância dessa formação para entender a realidade e ajudar a transformá-la. Segundo ele, as ciências humanas tinham vocação instrumental e não ofereciam uma visão necessária para a compreensão da realidade, bem como os cursos não formavam administradores para enfrentar os desafios do futuro. Somente a partir da crise de 1968 passou a ser importante o estudo da vocação crítica nas áreas de ciências humanas, inspirando mudança nos currículos dos cursos e na formação de docentes nessas áreas.

No estudo empreendido por Motta (1983, p.54), ele concluiu que "as escolas de administração não estão formando administradores políticos, imbuídos de uma visão transformadora da realidade social, em que pese o conteúdo crítico de alguns programas". Segundo o autor, os cursos eram ultrapassados e dotados de conhecimentos mercadológicos, financeiros e de planejamento estratégico, direcionados totalmente ao processo produtivo capitalista.

O questionamento de Motta vinha ao encontro, também, de todas as necessidades da sociedade no sentido de formar administradores para todas as áreas. "Uma escola de administração deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda de significado mais geral." (MOTTA, 1983, p.55).

O mundo muda e o mercado exige profissionais cada vez mais preparados para atender às complexas organizações. Porém, de um lado temos uma estrutura curricular que engessa a criatividade de professores e alunos e, de outro, empresas que julgam os cursos de administração excessivamente teóricos e com pouca prática para o mercado de trabalho. As faculdades estão deixando para segundo plano as disciplinas que contribuem para o desenvolvimento humano. "As universidades estão deixando de lado disciplinas de embasamento, ou seja, disciplinas da área humanista (psicologia sociologia, filosofia, política), que contribuem para a formação geral do administrador." (SIQUEIRA, 1987).

O processo de aprendizagem nas instituições de ensino superior deve ter como objetivo principal criar mecanismos de construção social, e as disciplinas de embasamento são cruciais para a formação intelectual do aluno. As mudanças constantes no ambiente organizacional impulsionam os profissionais da administração a buscarem meios para entender a realidade social e as interações desta realidade com os aspectos sociais das organizações. "Ter objetivos técnicos e formativos, onde o aluno possa entender os mecanismos existentes nas organizações e contribua para a formação da personalidade do aluno como ser social." (SIQUEIRA, 1987).

Em outro estudo sobre a formação do administrador, Barros e Passos (2000) levantam as condições históricas como um processo que contribui para o desenvolvimento da racionalidade instrumental nos cursos de administração.

Em que pese uma formação teórica de mais de 3.000 horas, como estabelecido pelo MEC, a formação do administrador é fundamentalmente baseada nas práticas administrativas instrumentais, sua análise e seu uso, enquanto ação transformadora das organizações, da sociedade e do homem (BARROS; PASSOS, 2000).

No processo de construção da identidade dos cursos de administração foram desenvolvidos técnicas e métodos que ordenam o pensamento humano para atender às necessidades do capital. O ensino da administração passou a ter como principal objetivo trazer eficiência e racionalidade às organizações.

Na construção do perfil profissiográfico de um curso estão depositados os modelos profissionais idealizados, tanto em relação ao papel a ser desempenhado dentro da organização como em relação à contribuição social. Na década de oitenta, o empresário, líder de empreendimentos, e *self-made man*, tornou-se o ícone dos estudantes de administração (BARROS; PASSOS, 2000).

Característica que reforçou ainda mais o lado individualista e instrumental dos cursos de administração.

Outro aspecto da racionalidade instrumental presente nos cursos de administração está relacionado à avaliação dos alunos.

A avaliação é outro instrumento primordial no desvelamento da racionalidade instrumental do processo ensino-aprendizagem. Exigida pelos órgãos governamentais sob forma quantitativa, acaba sendo, em alguns casos, utilizada como instrumento coercitivo por parte do corpo docente (BARROS; PASSOS, 2000).

A educação faz parte do processo de socialização do homem, e as práticas instrumentais são tantas, tanto nas organizações como na sociedade, que se torna difícil mudar o movimento social. Com isso gera-se um conformismo globalizado da situação do homem, que

supõe uma conformação do mundo e do homem num universo incomensurável de formas e valores legitimados unicamente pelo capital, transformando a dominação do homem pelo homem em algo tão amplo e profundo que atinge o cotidiano e a alma humana através da educação (BARROS; PASSOS, 2000).

A organização está sempre buscando novas formas para aprender com as relações sociais, porém a preocupação essencial tem sido o aprimoramento de técnicas de controle do comportamento humano. No estudo sobre a construção do significado nas organizações, Bulgacov e Bulgacov (2002) incluem o papel do administrador como um interlocutor entre a organização e seus participantes. O estudo inclui a construção de novas formas de apreender a complexidade das organizações e sua relação com as diferentes percepções de cada participante sobre a mesma. Cada indivíduo possui diferentes valores e estruturas mentais que organizam os diversos significados e conhecimentos. "As pessoas recebem dados de diferentes fontes e usos e seus sentidos e significados assumem diferentes posições. As pessoas elaboram estruturas mentais complexas a partir dos dados absorvidos de diferentes origens" (BULGACOV; BULGACOV, 2002).

Segundo Bulgacov e Bulgacov (2002), a formação da estrutura mental do administrador depende de como são transmitidas as informações, das suas crenças e do nível de relação entre os indivíduos para a construção do conhecimento. As tomadas de decisões dentro das organizações são movidas por motivações que contribuem para aumentar a auto-estima, gerar conhecimento coletivo e respeitar as individualidades de cada participante da organização.

Para Burrell e Morgan (apud BULGACOV; BULGACOV, 2002),

Administrar significa promover a conscientização dos conflitos visando à mudança radical das estruturas. A realidade social é formada por relações estruturais, naturalmente antagônicas que trazem tensões e contradições intrínsecas, cujo confronto naturalmente leva à mudança.

A complexidade das relações nos ambientes organizacionais conduz a mudanças constantes. Portanto, a formação do administrador deve, também, ser permanente, de forma que a busca de conhecimento e envolvimento com a comunidade possa trazer ganhos para toda a sociedade.

O aumento da concorrência verificada nas empresas também pode ser notado nas estruturas educacionais, em especial nas escolas de administração que se proliferaram por todo o mundo. É importante que, junto com o aumento no número de escolas, ocorra melhoria na cadeia de valores educacionais, levando os indivíduos a reconhecer claramente as necessidades das organizações. Sullivan (2004) defende que as forças que desenvolvem a indústria são as mesmas forças que podem transformar a educação gerencial, quais sejam: globalização, tornando a economia cada vez mais mundial; tecnologias, que transformam processos e valores industriais; diversidade de conhecimentos gerais; padrões flexíveis de comportamento. Assim, as decisões estratégicas de educação para o futuro precisam levar em conta as estruturas organizacionais e sociais e a habilidade para mudança no cenário mundial.

Existem importantes similaridades entre a estrutura industrial e a estrutura educacional. Para acompanhar as mudanças nas estruturas organizacionais as instituições de ensino têm que promover mudanças nas estruturas educacionais, e é através da educação que elas contribuem na criação de conhecimento e no desenvolvimento de padrões mais flexíveis de comportamento. Para Sullivan (2004),

criação de conhecimento é o desenvolvimento de novas idéias relacionadas ao gerenciamento de negócios, assimilação é o ato de colher e estocar tal conhecimento para uso futuro, e a distribuição representa a transferência de conhecimentos para mundos práticos.

As instituições de ensino devem oferecer proposta de educação que atenda às exigências das empresas e, ao mesmo tempo, de espaço para compartilhar experiências vivenciadas no local de trabalho.

A Resolução n.º 01, de 1.º de fevereiro, publicada no Diário Oficial da União em 04 de março de 2004, que instituiu as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração de Empresas no Brasil, pode ser caracterizada como um instrumento auxiliar para o ensino de administração no País. Para Santos (2004), as Diretrizes vêm ao encontro da necessidade de definir a Administração de Empresas como ciência social. "Parece necessário reafirmar, permanentemente, para os alunos de Administração de Empresas, o caráter de ciência social de sua área; como tal, trata-se de ciência por fazer, de objeto a construir no decorrer da prática."

No estudo sobre teoria e prática no ensino de administração de empresas, Santos (2004) descreve, entre outras, as competências e habilidades que devem fazer parte da formação do administrador segundo essas Diretrizes. Percebe-se, no artigo 4.º, que existe uma preocupação com a formação do administrador voltada às práticas sociais de mudança tanto no contexto organizacional como social. Tais competências e habilidades, segundo as Diretrizes Curriculares, são:

- a) 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;
- b) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- c) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Em estudo efetuado sobre empregabilidade dos administradores (PINTO; LEMOS, 2006) relata que as mudanças ocorridas no ambiente organizacional vêm impulsionando mudanças, também, nas estruturas dos cursos de administração. Há necessidade de adequação dos cursos às exigências do ambiente social.

No caso específico dos cursos de graduação em Administração de Empresas, uma análise da produção científica apresentada nos últimos EnANPADs evidenciou a preocupação das IES [Instituições de Ensino Superior] com a adequação da formação oferecida aos estudantes de administração à demanda do mercado de trabalho. Do conjunto de trabalhos, sobressaem aqueles que analisam as revisões dos conteúdos tradicionalmente ministrados nas IES e os que relatam experiências inovadoras que visam formar o novo profissional de administração de empresas (PINTO; LEMOS, 2006).

Os diversos estudos demonstram a preocupação com a formação do profissional de administração. "A preocupação em pensar o papel do administrador em face dos desafios de um mercado cada vez mais exigente tem motivado tanto estudos sobre o tema, quanto experiências inovadoras nas Instituições de Ensino Superior." (PINTO, 2006).

Em outra pesquisa sobre pedagogia crítica no ensino da administração, Paula e Rodrigues (2006) concluíram que, em função da grande expansão dos cursos de graduação no Brasil, ocorreu uma mercantilização das instituições de ensino superior. Uma vez que os cursos de administração se tornaram atraentes financeiramente, todos os esforços das instituições de ensino são direcionados para o aumento no número de cursos e de matrículas para os mesmos.

Nas últimas décadas, ocorreu um fenômeno semelhante (ao ocorrido na Inglaterra e nos Estados Unidos) de massificação, pois houve uma grande expansão principalmente do ensino privado no nível de graduação e pós-graduação. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) demonstram que atualmente elas absorvem 70% dos estudantes (PAULA; RODRIGUES, 2006).

A mercantilização das universidades levou a uma despreocupação com a qualidade no ensino e com o tipo de formação ministrado. As finalidades das instituições de ensino superior, que eram de conhecimento e desenvolvimento de valores sociais para a formação de sociedades mais justas e igualitárias, foram substituídas pela valorização do lucro e do aumento no número de diplomados.

Segundo Paula e Rodrigues (2006) aparentemente não existe, na maioria das universidades, preocupação com a formação e as finalidades sociais do conhecimento. Porém, segundo as autoras,

é possível mudar a atitude pedagógica levando os estudantes a questionarem o conhecimento que vem recebendo através de uma postura mais reflexiva [...] usando uma filosofia crítica para abordar questões de natureza do conhecimento e da educação, encorajando os estudantes a construir uma reinterpretação crítica do *management* e da teoria organizacional (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Na visão das autoras, é preciso estimular o questionamento crítico, tanto do conhecimento recebido durante o curso como das práticas sociais e organizacionais atuais, ou seja, a preocupação central dos cursos deve ser de aumentar a capacidade de reflexão dos alunos e desenvolver valores que contribuam para o desenvolvimento social.

As diversas pesquisas sobre a formação do administrador refletem a preocupação e necessidade de mudança.

Para a aquisição e o desenvolvimento de novas competências, em função de novos saberes que se produzem e demandam um novo tipo de profissional, preparado para poder lidar com novas tecnologias e linguagens, capaz de responder a novos ritmos e processos (BRASIL, 1997 apud NUNES; BARBOSA, 2006).

As diferenças entre o tipo de educação que se necessitava para um contexto de produção em série e a que se necessita hoje indicam que existe necessidade de capacitação de um número maior de pessoas atualmente aptas a assumir trabalhos novos que requerem níveis mais elevados de competência: o conteúdo do ensino deve concentrar-se no desenvolvimento de todos os componentes das capacidades humanas (GONEZI, 1996 apud NUNES; BARBOSA, 2006).

De acordo com a pesquisa efetuada por Nunes e Barbosa (2006) o atual ambiente organizacional exige do administrador preparo direcionado para competências e habilidades técnicas e políticas. O novo perfil profissional requerido pelas organizações está ligado ao desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à capacidade de inovação, de gerir negócios com postura ética, de comunicação e relação interpessoal, de ser um agente de mudança e consciente das responsabilidades

com os problemas da humanidade. Portanto, para oferecer formação adequada aos alunos, os cursos de administração precisam estar integrados com as necessidades do ambiente organizacional e da sociedade.

No artigo intitulado "Análise organizacional e economia solidária: dialogando com Guerreiro Ramos", Santana Jr. (2006), analisa a importância dos construtos desse autor para os estudos organizacionais. Santana Jr. lembra que, para Guerreiro Ramos, "na sociedade moderna, a racionalidade se transformou numa categoria sociomórfica, isto é, é interpretada como atributo dos processos históricos e sociais, e não como força ativa na psique humana" (SANTANA JR., 2006). Para Guerreiro Ramos, o desenvolvimento da sociedade está na valorização da pessoa humana como agente social.

Para Santana Jr. (2006), Guerreiro Ramos não tem o objetivo de desenvolver uma tipologia dos estudos organizacionais. No entanto,

ao fazer uma análise crítica da produção de seus estudos organizacionais é possível identificar uma determinada classificação. Ele adota um conjunto de variáveis que coloca os atributos relacionados com o ethos de uma sociedade centrada no mercado em segundo plano e julga-os como inadequados para compreender os principais dilemas que o mundo enfrenta (SANTANA JR., 2006).

Para Santana Jr., Guerreiro Ramos aponta a necessidade de que as interações estejam além do mercado, indo ao encontro de novas formas de interação social para fundamentar uma análise organizacional capaz de dar conta das necessidades da sociedade.

2.4 RACIONALIDADES

Weber é um dos primeiros teóricos que descrevem a objetividade racional como instrumento de desenvolvimento social. Para o autor, a necessidade de produção quantitativa e qualitativa deu origem à burocratização e ao excesso de regras nas relações sociais. Pelo uso da razão é possível entender os fundamentos da economia, da política, da organização e da sociedade, porém o excesso de controle sobre a produção e, conseqüentemente, sobre o homem torna-se um mecanismo de dominação.

Segundo esse autor,

a burocracia está naturalmente a serviço do avanço do racionalismo na condição da vida. O desenvolvimento em direção à objetividade racional, ao homem profissional e especializado com seus múltiplos efeitos é fortemente fomentado pela burocratização e dominação (WEBER, 1999, p.230).

Weber não descarta a importância da burocracia para o desenvolvimento da produção, porém questiona a falta de liberdade do indivíduo em função do excesso de burocratização. Existem decisões dentro das organizações e na sociedade que somente podem ser tomadas utilizando as capacidades individuais de seus dirigentes, empresários e políticos.

A burocracia é de caráter "racional": regra, finalidade, meios e impessoalidade "objetiva" dominam suas atitudes. Por isso, seu surgimento e sua divulgação tiveram por toda parte efeito revolucionário naquele mesmo sentido especial que caracteriza o avanço do racionalismo, em geral em todas as áreas. Neste processo, a estrutura burocrática aniquilou formas estruturais da dominação que não tinham caráter racional (WEBER, 1999, p.233).

Para Weber (1999), o funcionamento de uma empresa capitalista se fundamenta na utilização de leis racionais em que todos os resultados possam ser calculados.

A empresa capitalista moderna fundamenta-se internamente, sobretudo, no cálculo. Para sua existência, ela requer uma administração, cujo funcionamento possa ser racionalmente calculado por normas gerais fixas, do mesmo modo que se calcula o rendimento provável de uma máquina (WEBER, 1999, p.530).

Como conseqüência da necessidade de profissionais treinados para a execução de determinadas tarefas, o homem acaba sendo dominado pelas formas burocráticas de administração. "O funcionário moderno, como convém à técnica racional da vida moderna, está cada vez mais sujeito, constante e inevitavelmente, a um treinamento específico e cada vez mais especializado" (WEBER, 1999, p.541).

A partir de Weber, muitos outros estudos surgiram sobre a racionalidade nas teorias das organizações. As organizações se desenvolveram a partir da burocratização e da instrumentalização dos meios de produção. As teorias administrativas

constituem uma função da razão instrumental para o desenvolvimento do mercado de trabalho, porém, como veremos adiante, existem teorias que colocam o ser humano no centro e nem por isso deixam de ser aplicáveis às organizações.

Em uma abordagem sobre as tomadas de decisão nas organizações, Simon traz uma grande contribuição ao conceito de racionalidade através da defesa da necessidade de conhecimento do comportamento humano nas diversas interações nas organizações. A racionalidade pressupõe conhecimento antecipado das conseqüências de cada comportamento, ou seja, a seleção de alternativas depende do conhecimento do assunto e das possíveis conseqüências da escolha de um comportamento específico. "A racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento" (SIMON, 1970, p.78).

Para Simon (1970, p.81), "a relação entre os valores dos indivíduos que interagem com as conseqüências de seu comportamento conjunto determina se o sistema de comportamento resultante será objetivo ou subjetivo". As decisões podem ser objetivas ou subjetivas, dependendo de como os indivíduos ajustam o comportamento. A racionalidade opera dentro dos limites psicológicos e sociais onde o ambiente impõe ao indivíduo pressupostos que guiam suas opções de comportamento.

2.4.1 Abordagem de Guerreiro Ramos

Alberto Guerreiro Ramos nasceu em Santo Amaro da Purificação (BA), no dia 13 de setembro de 1915. Desde muito cedo tinha participação ativa nos ambientes culturais de que fazia parte, escrevendo artigos para jornais. Em 1942 formou-se em Ciências Sociais pela Faculdade Nacional de Filosofia do Rio de Janeiro, e em 1943 graduou-se em Direito pela mesma faculdade.

Durante toda a sua vida Guerreiro Ramos esteve envolvido com os problemas da sociedade brasileira.

Foi no DASP, porém, que Guerreiro Ramos, desempenhando a função de técnico de administração, esboçaria de maneira mais consistente a sua preocupação com um dos temas principais de seus escritos: administração e teoria das organizações (AZEVEDO, 2006, p.14).

O último livro publicado por ele, e que é objeto de estudo das organizações e traz grandes contribuições para o presente trabalho, intitulado *A nova ciência das organizações*, foi publicado em 1981 e teve como principal preocupação o questionamento das bases da teoria das organizações e da teoria comportamentalista que limitava o homem. Neste trabalho, o autor, embora considere importante a dimensão econômica, chama a atenção para a existência de outras racionalidades essenciais para o equilíbrio da sociedade.

O que nos impulsiona para o estudo das racionalidades de Guerreiro Ramos é saber que sempre houve, por parte das organizações, a preocupação com o desenvolvimento de princípios que garantissem a qualidade dos produtos e serviços, porém nem sempre houve a preocupação com o desenvolvimento do homem. O autor, apesar de aceitar a dimensão econômica nas relações de trabalho, questiona a valorização da dimensão econômica em detrimento da valorização da dimensão humana. Para ele, o desenvolvimento da sociedade pode ser alcançado a partir da interação entre os objetivos do mercado e os da sociedade.

No livro intitulado *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (1989), Guerreiro Ramos propõe um novo modelo de análise dos sistemas sociais, de delineamento das organizações, e a substituição da lógica centrada no mercado por uma nova ciência centrada na sociedade. O autor defende a necessidade de sistemas que encontrem soluções para os dilemas da sociedade e respeitem as exigências do mundo atual.

Para Guerreiro Ramos (1989), a nova ciência da organização é o desenvolvimento de uma sociedade capaz de valorizar o homem em primeiro lugar. Para viver de acordo com as prescrições impostas pela sociedade centrada no mercado, o homem é levado a reprimir seus pensamentos e a assimilar, por inteiro, o pensamento da organização, que é a centralização de todas as ações no mercado e não no ser humano. "As organizações são sistemas cognitivos: os membros de uma organização em geral assimilam, interiormente, tais sistemas, e assim, sem saberem, tornam-se pensadores inconscientes". (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.50).

Ele critica o domínio da racionalidade instrumental sobre a racionalidade substantiva, ou seja, o domínio da sociedade centrada no mercado, com objetivos individualistas e imediatistas, sobre as necessidades da coletividade (vida humana associada). A análise de Guerreiro Ramos é sobre o comportamento do homem diante do domínio da teoria centrada no mercado, domínio este determinado pelo controle excessivo das organizações sobre a sociedade. As teorias organizacionais ditam regras que são interiorizadas pelos indivíduos e passam a reger todas as ações, tanto diante da organização como de toda a existência humana.

A ciência das organizações continua centrada no mercado. A nova ciência da organização desenvolve políticas cognitivas que têm como objetivo afetar a mente do homem. Uma vez exposto ao conjunto de regras ditadas pelo mercado, o homem absorve estas regras sem qualquer questionamento e se molda às exigências da organização. "O mercado tende a transformar-se na força modeladora da sociedade como um todo, e o tipo peculiar de organização que corresponde às suas exigências assume o caráter de um paradigma, para a organização de toda a existência humana" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.92). Isto mostra que as organizações permanecem alheias à necessidade de centrar suas atenções no ser humano.

Embora as definições de realidade sejam aprendidas pelos indivíduos de diferentes maneiras, no processo de socialização os indivíduos tendem a interpretar a realidade de acordo com categorias preestabelecidas. As organizações criam categorias que passam a normatizar todas as ações dos indivíduos. Pela incapacidade de diferenciar o que é realidade social do que é realidade organizacional, os indivíduos assumem uma mesma realidade, passando a ter comportamentos de massa. "Em lugar do ambiente afetar a organização, parece que o contrário fica mais perto da verdade. A organização deve ser vista, hoje em dia, como definindo, criando e moldando o ambiente" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.119).

Segundo o autor,

a racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social. Ela impele o indivíduo na direção de um esforço contínuo, responsável e penoso para dominar as paixões e suas inclinações inferiores (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.16).

Portanto, os conhecimentos que permitem identificar e respeitar os valores sociais estão ligados à valorização da consciência humana, e o objetivo principal da formação humanista para o administrador é valorizar o homem, sua razão e sentimentos, para permitir-lhe maior interação com a sociedade.

Guerreiro Ramos (1989, p.136) apresenta um conjunto de diretrizes necessárias à reformulação da teoria da organização que contribuem para a mudança nas relações sociais e organizacionais:

- O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais.
- O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas e o comportamento administrativo é a conduta condicionada para todos os cenários sociais.
- O homem precisa de diferentes categorias de tempo e espaço para desenvolver-se.
- As regras de cognição inerentes ao comportamento administrativo são de caráter particular e servem como regras sociais.
- Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos e apesar dos vínculos entre os diversos cenários, por isto a necessidade de uma abordagem substantiva dos sistemas sociais.

O ponto central da nova teoria da organização de Guerreiro Ramos é a delimitação organizacional com uma orientação comunitária direcionada para o bem comum. Para contrapor o modelo centrado no mercado, ele propõe um modelo multidimensional de análise social onde considera o mercado como um enclave social legítimo e necessário, no entanto com limitações.

O ponto central desse modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional que envolve: a) Uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) Um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção social (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.140).

"A teoria organizacional humanística deve ser capaz de ajudar o indivíduo a manter um sadio equilíbrio entre as exigências exteriores de sua condição corporativa e sua vida interior." (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.170). Qualquer teoria organizacional

deve submeter-se a uma teoria destinada ao desenvolvimento humano, onde, através do pensamento crítico, o homem seja capaz de propor mudanças e, mediante a ação individual e coletiva, seja possível a realização de práticas que contribuam para a melhoria de vida da sociedade como um todo.

2.4.1.1 O homem parentético

Sob o ponto de vista da interação organização e sociedade, fica clara a necessidade de se entender as concepções que o homem possui do mundo que o cerca. Somente a partir da compreensão das relações humanas é possível apreender o ambiente organizacional.

Na tentativa de reavaliar a teoria administrativa e analisar o homem como pessoa humana, Guerreiro Ramos (1984) questiona os delineamentos organizacionais e o modelo de homem que aceita as imposições das organizações formais e se ajusta às normas estabelecidas pelo ambiente. Sendo assim, o padrão de comportamento humano é totalmente determinado pelas organizações. O excesso de formalismo no ambiente organizacional não permite o desenvolvimento de elementos substantivos da vida, ou seja, elementos que valorizem o bem comum.

Segundo o autor, a sociedade centrada no mercado não desempenha a função de desenvolvimento humano e social, ao contrário, impõe ao homem modelos de comportamento que atendem às necessidades da produção. As mudanças nas relações sociais acabaram por fazer surgir um novo tipo de homem, que não mais se deixa influenciar totalmente pelas imposições do sistema organizacional – "o homem parentético".

Para apresentar as características do homem parentético, Guerreiro Ramos faz uma reavaliação da teoria administrativa e dos efeitos da organização sobre o comportamento humano. Apresenta os modelos de homem originados de estudos sobre a condição humana, a saber: o homem operacional, o homem reativo e o homem parentético.

O **homem operacional** é visto como um produto físico mensurável dentro da organização, que possibilita a maximização do lucro. Tem facilidade de adaptação

às normas existentes e é motivado por recompensas econômicas e materiais. É dada excessiva de importância à estrutura da qual o homem faz parte. No modelo de homem operacional os anseios e necessidades humanas não são valorizados e o trabalho é considerado como único meio de satisfação.

O **homem reativo** é aquele que se insere na organização e passa a se sentir parte dela, reforçando os comportamentos ditados pelas organizações. As tarefas são mais valorizadas do que as estruturas, e o homem precisa contribuir para o aumento da produção. Não dá valor à ética, e os padrões organizacionais devem ser aceitos por todos.

O **homem parentético** também é um participante da organização, porém não se deixa enquadrar nos modelos de comportamento ditados pelas organizações, e possui a capacidade de separar o ambiente pessoal do ambiente organizacional.

Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. A atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.7).

Trata-se do homem que, entendendo a dimensão humana do indivíduo, não aceita que a organização se torne a essência de sua existência.

Segundo Guerreiro Ramos, o homem parentético é aquele que não aceita padrões de desempenho impostos pela organização, preocupa-se com a realização pessoal e está comprometido com valores sociais, ou seja, é portador da razão substantiva. "Pelo exercício da razão [noética ou substantiva], e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político" (GUERREIRO RAMOS, 1981 apud AZEVEDO, 2006, p.257).

2.4.1.2 Racionalidade instrumental

A racionalidade instrumental refere-se ao exercício da razão com o objetivo principal de obtenção de lucro nas organizações. Guerreiro Ramos (1989) chama

atenção para o fato de que o homem racional não se preocupa com outros valores que não aqueles que gerem lucro. Para o autor, o uso extremado da racionalidade instrumental no ambiente organizacional pode distanciar valores humanos e propiciar o domínio da organização sobre o homem, não permitindo a realização humana e social.

Muitos estudos da teoria da administração alertam para o excesso de preocupação das organizações com a produtividade e o retorno financeiro, ou seja, com o predomínio da razão instrumental sobre o indivíduo. A ação racional instrumental é caracterizada pela

busca do sucesso individual, pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico. Na maioria das organizações produtivas a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de sucesso a ser atingido, em sucesso orientado pelas leis do mercado e egocêntrico por natureza (SERVA, 1997, p.19).

Ou seja, a ação racional instrumental está baseada no atingimento de metas e na maximização dos lucros. Os elementos constitutivos da ação racional instrumental, segundo Serva (1997, p.22), são:

- a) Cálculo - projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- b) Fins - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) Maximização dos recursos - busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;
- d) Êxito, resultados - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) Desempenho - performance individual elevada na realização de atividades centradas na utilidade;
- f) Utilidade - dimensão econômica considerada como um valor generalizado;
- g) Rentabilidade - medida de retorno econômico dos resultados esperados;
- h) Estratégia interpessoal - influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Para Serva (1997, p.30), "a sociedade centrada no mercado é apenas uma forma recente de ordenação da vida humana associada". Outras formas de organização social podem, também, alcançar resultado econômico satisfatório no mercado competitivo atual. A valorização das ações coletivas pode contribuir para o bom desempenho da

organização, e as organizações podem alcançar o resultado esperado a partir da interação entre os objetivos do mercado e o desenvolvimento social.

Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações cria uma sociedade centrada no mercado, e, tendo o mercado como centro de todas as ações, tira do homem os espaços que lhe garantem segurança, qualidade de vida e interação social. Portanto, a razão instrumental procura atender às necessidades das organizações, deixando de lado os valores, habilidades e emoções de cada indivíduo.

A sociedade capitalista prioriza a eficiência na geração de lucro, provocando mudança no comportamento humano dentro das organizações. Como bem definido por Serva (1997), a racionalidade instrumental está direcionada para o cálculo, ou seja, para um conjunto de valores que contribuem para o aumento da produção e a competitividade organizacional. A sociedade capitalista cria necessidade de produção e de consumo desenfreados. "Nela, os indivíduos são avaliados socialmente em função do seu *status* e da sua performance na esfera do trabalho burocraticamente valorizado" (SERVA, 1997, p.37).

Outro aspecto evidenciado no uso exagerado da razão instrumental está ligado ao avanço tecnológico. O uso da tecnologia vem contribuindo para a dinâmica capitalista e, conseqüentemente, para aumentar as distâncias entre os homens. Por um lado, a tecnologia contribui para a melhoria na qualidade dos produtos, e por outro torna as condições de trabalho cada vez mais rotinizadas, e menos valorizadas as ações humanas dentro das organizações.

"O estilo de vida moderno, que dá mais importância ao racional do que ao afetivo, deixa os trabalhadores vulneráveis a doenças como o *stress*, depressão, alcoolismo, desequilíbrio emocional, etc." (LIMA; HOPFER; LIMA, 2004). A complexidade das organizações acaba por privilegiar mais a razão do que a afetividade, a competitividade do que a colaboração, a qualidade dos produtos do que a qualidade de vida, e esquece que o indivíduo está ligado à organização pela necessidade material, mas também por laços afetivos e necessidade de realização pessoal.

As organizações valorizam a racionalidade instrumental, pois ela induz o trabalhador a compartilhar das crenças e submeter-se às imposições das organizações. A racionalidade instrumental impõe regras para o funcionamento de toda a sociedade e define como os indivíduos devem se posicionar diante dela. "Na civilização gerida pela racionalidade instrumental, o indivíduo precisa ser conduzido à crença de que se não obedecer a certas regras estabelecidas de cima para baixo jamais conseguirá viver em harmonia com a sociedade." (LIMA; HOPFER; LIMA, 2004).

2.4.1.3 Racionalidade substantiva

Em seu artigo sobre racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa de 1997, Mauricio Serva, a partir das concepções de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos e da teoria da ação comunicativa de Habermas, cria concepções de racionalidade como meio para analisar as ações humanas na prática das organizações.

Segundo Guerreiro Ramos (1989, p.140), as organizações podem se desenvolver a partir da utilização da racionalidade substantiva, que

é um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação com o alcance da satisfação social, portanto, levando em conta também o direito dos outros indivíduos.

Nos estudos efetuados a partir da teoria de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1997, p.22) define a ação racional substantiva como sendo uma

ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação da dimensão grupal, que se refere ao entendimento nas direções das responsabilidades sociais.

Guerreiro Ramos apresenta as organizações com excesso de formalidades, regidas pela racionalidade instrumental, e as organizações substantivas regidas pela racionalidade substantiva. Apesar de a concepção de organização substantiva ser de

Guerreiro Ramos, é Serva (1993) quem demonstra de maneira clara, as características da racionalidade substantiva.

Os elementos que constituem a ação racional substantiva, para Serva (1997, p.22) são:

- a) Auto-realização - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) Entendimento - ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, medidas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) Julgamento ético - deliberação baseada em juízos de valor (bom e mau, verdadeiro e falso, certo e errado, etc.) que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) Autenticidade - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) Valores emancipatórios - valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) Autonomia - condição plena dos indivíduos para poderem agir e se expressarem livremente nas interações.

2.5 PERFIL PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR

O ser humano é formado a partir da participação em diferentes grupos e organizações, assim o desenvolvimento de algumas habilidades estão diretamente ligado à formação recebida na família, na empresa, na escola e na sociedade. A partir das interações com o mercado de trabalho o indivíduo cria estruturas internas próprias, estabelece maneiras de agir e interagir com os outros, ou seja, forma suas características pessoais e profissionais para interagir nas organizações demercado.

Segundo Weber, as organizações se especializam para dar maior precisão e agilidade ao atendimento das normas estabelecidas. Dentro deste contexto de busca contínua de meios para aumentar a produção surge a necessidade de contratar pessoas que atendam plenamente as prescrições burocráticas das organizações. A preocupação do profissional deve estar voltada ao desenvolvimento de ações impessoais e objetivas. Nas palavras do autor.

“O profissional se manifesta, em primeiro lugar, na exigência de uma formação fixamente prescrita, que na maioria dos casos requer o emprego de plena força de trabalho, por um período prolongado e, em exames específicos prescritos para o cargo (WEBER, 1999, p.200).”

Os desafios impostos pela competitividade do ambiente organizacional exigem que o administrador seja um agente ativo no processo de construção social, capaz de se adaptar às mudanças e responsável pelo desenvolvimento pessoal e social. O bom profissional é aquele que está preocupado com o desenvolvimento pessoal, com o sucesso da organização e com o desenvolvimento da sociedade.

O novo perfil do profissional de administração está ligado à valorização de virtudes intelectuais e sociais que contribuam para a mudança nas relações do indivíduo com a organização e com a sociedade.

Elevada capacidade de abstração, de concentração e de exatidão, ao lado da capacidade de comunicação verbal, oral e visual, (somadas ao) pensamento abstrato como fundamento da ampliação das possibilidades de percepção e de raciocínio, de manipulação mental de modelos, de compreensão de tendências e de processos globais (PINTO; LEMOS, 2006).

Essas novas características do ambiente organizacional demandam das instituições de ensino novas formas de valorização do processo ensino-aprendizagem. O novo profissional é caracterizado como um ser total, que exercita suas habilidades para compreender seu papel diante da sociedade. Fazem parte do profissional suas habilidades técnicas, seus sentimentos, habilidades intelectuais, crenças e valores, e o conjunto dessas habilidades determina suas características pessoais e profissionais.

Em pesquisa junto a organizações, Pinto e Lemos (2006) identificou algumas habilidades necessárias para a função gerencial: formação generalista; capacidade de criar e manter relações; capacidade de identificar problemas e encontrar soluções; capacidade de comunicação; capacidade analítica e de raciocínio; solidariedade e ética, e sensibilidade social.

Pinto descreve, ainda, as características que compõem o novo perfil do trabalhador e que constam no documento *Formação profissional*, do SENAC (1996):

Capacidade de raciocínio abstrato, de autogerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto; aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional; domínio das atividades específicas e conexas; flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes tornam-se requisitos do novo profissional (PINTO; LEMOS, 2006).

O administrador consolidou-se como "articulador", ou seja, um profissional com visão ampla da organização, com capacidade de criar sinergia entre as pessoas e de atender aos anseios da organização e da sociedade. Segundo pesquisa nacional do Conselho Federal de Administração - CFA (2006), a maioria dos formados em administração ocupa cargos de gerência, o que exige maior responsabilidade para com os demais integrantes da organização e com as ações da organização em face da sociedade. "O administrador é um profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas, criando sinergia entre os recursos disponíveis e gerando processos eficazes".

Segundo a referida pesquisa, as principais ações do administrador nesse novo perfil são:

- atuar com visão sistêmica da organização;
- formar, liderar e motivar equipes de trabalho;
- articular as diversas áreas da organização;
- promover ações inter e intradepartamentais;
- criar sinergia entre indivíduos;
- gerar processos eficazes.

2.5.1 Perfil técnico

A base técnica da administração teve início com a teoria de Taylor, em que se buscava eliminar o que ele chamava de "tempo ocioso" dos trabalhadores, aumentando, assim, a eficiência na produção. A partir da imposição de métodos e procedimentos para a organização e operacionalização do trabalho o homem passou a ser considerado um "objeto" para atender as necessidades das organizações.

As primeiras teorias de organização do trabalho tinham como objetivo organizar os processos e manter controle sobre eles. Os estudos tinham como principais

características apresentar, de forma burocrática, centralizada e formal, meios para aumentar a produtividade. A partir da utilização da divisão de tarefas, o tema central dos estudos organizacionais foi a busca de novas maneiras de tornar o trabalho mais objetivo e eficiente. Saber classificar, tabular, usar fórmulas e regras passaram a ser consideradas habilidades do perfil ideal do trabalhador, criando, assim, a cultura do conhecimento técnico como fator de sucesso.

De acordo com Pinto e Lemos (2006), "as competências técnicas dizem respeito ao domínio dos processos e dos equipamentos". A competência técnica baseia-se na intensa utilização de tecnologia e da força de trabalho com o objetivo de gerir recursos financeiros com vistas à obtenção de lucro. O perfil técnico é caracterizado, principalmente, pela qualificação técnica, ou seja, saber pelo fazer.

As configurações identitárias típicas poderiam ser abstractamente associadas a momentos privilegiados de uma biografia profissional ideal: momento da construção da identidade que corresponde tradicionalmente à formação profissional inicial, momento da consolidação da identidade ligado à inserção e à aquisição progressiva da qualificação nas carreiras de ofício, momento do reconhecimento da identidade que está sujeita ao acesso a responsabilidades na empresa (DUBAR, 1997, p.237).

Seguem-se algumas das habilidades técnicas pretendidas pelas organizações, segundo Nunes e Barbosa (2006):

Utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações quantitativas e estabelecendo relações formais, compreender o sistema administrativo, lidar com modelos de gestão, ordenar atividades e programas, seleccionar estratégias adequadas de ação.

Ou seja, profissionais com habilidades de utilizar instrumentos para incrementar a produtividade, diminuir tempo e aumentar lucros.

2.5.2 Perfil humano

Uma das correntes importantes nas ciências sociais, fazendo contraponto à corrente positivista, é a abordagem humanista, cujo principal objetivo é valorizar o homem em todos os seus aspectos, razão, sentimento e ação. Para as organizações, a

abordagem humanista é a perspectiva que estuda a administração a partir dos fatores que influenciam a ação humana nos ambientes organizacionais.

Nas palavras de Bruner (1997, p.53), "Enquanto a ciência tenta construir um mundo que permanece invariável nas intenções e condições humanas, o humanista trata principalmente do mundo enquanto este muda com a posição e atitude do observador". A formação humana busca entender o mundo a partir das relações entre as pessoas, e os acontecimentos humanos a partir das exigências para se viver no mundo.

As ciências humanas, em geral, têm sido submetidas ao excesso de divisão do trabalho, provocando uma imagem fragmentada do ser humano e ocultando muitas de suas dimensões. A dimensão mais ocultada no processo de divisão do trabalho talvez seja aquela que consiste em valorizar o homem em todos os seus aspectos.

Enquanto a teoria da administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas (CHANLAT, 1996, p.126).

O administrador com perfil humano procura, por suas ações, minimizar os efeitos da imposição da organização sobre os homens, melhorar a cultura da sociedade e aumentar o senso crítico das pessoas, no sentido de fazer da organização um meio de desenvolvimento social. O desenvolvimento do perfil humano requer profissionais comprometidos com processos organizacionais dentro de padrões éticos de trabalho, comprometidos com projetos culturais e sociais, que busquem a interação entre as pessoas e as organizações, e que inseriram nas organizações e na sociedade um novo contexto de cidadania (NUNES; BARBOSA, 2006).

A mudança social tem levado as organizações a buscarem novas formas de estruturação. Além da busca de novas tecnologias e métodos de reorganização do trabalho, as empresas procuram, cada vez mais, novas práticas de gestão. Os administradores devem desenvolver habilidades para facilitar a interação com os diversos grupos de trabalho.

Sobre o trabalhador recai a exigência de um novo perfil, mais condizente com a atual dinâmica assumida pelas organizações. Assim, competências diferenciadas e um nível mais elevado de competência humana no trabalho passam a ser requeridos, vistos como forma de possibilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas nas organizações. (NUNES; BARBOSA, 2006).

A valorização das habilidades humanas passou a influenciar na criação de novas estratégias que auxiliem o direcionamento das organizações, cada vez mais inseridas em um ambiente de competitividade e incertezas. Algumas dessas estratégias visam aumentar o retorno sobre o capital empregado e o nível de satisfação dos clientes, identificar novos métodos para o aumento da produtividade e melhorar as condições do trabalho, estimulando, porém, o desenvolvimento de habilidades que valorizem o perfil humano do trabalhador.

A valorização de habilidades humanas nas organizações contribui para a criação e fortalecimento do perfil pessoal e profissional do administrador. "A identidade de alguém é aquilo que ele tem de mais precioso: a perda de identidade é sinônimo de alienação, de sofrimento, de angústia e de morte." (DUBAR, 1997, p.13). O indivíduo vai construindo seus valores a partir dos processos de interação com os acontecimentos sociais. Segundo Dubar, existem dois tipos de socialização: a socialização primária e a socialização secundária. Enquanto a primeira é caracterizada pela incorporação de saberes gerais (de base) que asseguram a construção dos mundos sociais da criança, a socialização secundária está ligada à incorporação de saberes ligados à especialização profissional.

Segundo Guerreiro Ramos (1983), o estilo administrativo humanista requer do trabalhador habilidades para encontrar soluções para problemas administrativos das organizações visando à melhoria no padrão econômico e social de toda a comunidade. Assim, o administrador com este perfil desenvolve a sensibilidade para contribuir com o desenvolvimento da organização e com a formulação de estratégias que desenvolvam a comunidade onde a organização está inserida.

2.5.3 Outras características do perfil do administrador

As sociedades modernas valorizam sistemas cada vez mais informatizados e precisos, registros contábeis e financeiros que permitam controle absoluto das ações de cada indivíduo. O consumismo e o individualismo cada vez mais presente nas relações exigem dos indivíduos a representação de papéis nem sempre de acordo com seus valores. Segundo Goffmann (1985, p.24), "O indivíduo deve ser capaz de suprimir suas emoções e sentimentos espontâneos para dar lugar às formas impostas pela sociedade".

As ciências humanas em geral têm sido submetidas ao excesso de divisão do trabalho, provocando uma imagem fragmentada do ser humano, ocultando muitas de suas importantes dimensões. Para Goffmann (1985, p.32) "a grande diferença entre as ciências físico-químicas e as ciências humanas reside justamente no fato de que nas ciências humanas o ser humano é ao mesmo tempo objeto e sujeito de sua ciência". Os seres humanos constroem seu universo social influenciando-se mutuamente, ou seja, o homem influencia o mundo e o mundo influencia o homem. Todo indivíduo, através da interação, exprime o que é, o que faz, o que pensa; portanto, quanto maior interação, maiores serão os benefícios.

Para Goffmann (1985, p.146),

Nos meios da administração, tradicionalmente se busca mais conhecer as habilidades técnicas do dirigente do que evidenciar as qualidades humanas que deve possuir para desempenhar essa função. Nessa análise, chegamos à conclusão de que é tempo de voltar a atribuir às qualidades humanas o lugar que lhes cabe na explicação dos resultados.

Para desempenhar bem a função de administrador o indivíduo deve sentir-se comprometido com a sociedade, precisa desenvolver valores e habilidades que o ajudem a compreender seu papel de agente de mudança social.

"O que marca os sujeitos humanos é que seus atos não são produzidos por forças físicas como a gravidade, mas por estados intencionais: desejos, crenças, conhecimento, intenções, comprometimentos." (BRUNER, 2001, p.120). O novo administrador é aquele que desenvolve habilidades técnicas e humanas para gerir

os interesses da organização, sem, no entanto, esquecer que é, também, um agente de mudança social e, como agente, deve desenvolver outras características que visem à valorização das ações humanas e a interação do indivíduo e com a sociedade.

2.5.3.1 Competências e habilidades

O novo perfil do administrador deve ser condizente com as necessidades da organização e da sociedade, levando-o a desenvolver habilidades para solucionar problemas em todos os ambientes organizacionais e sociais. "Formar competências representa desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam a adaptação e a permanência no mercado de trabalho, como também a formação de cidadãos críticos e reflexivos" (NUNES, 2006).

A preocupação cada vez maior com a qualidade e as mudanças nas relações de trabalho tem levado as organizações a buscarem administradores mais polivalentes, com competências e habilidades pessoais e profissionais para gerir recursos. Da mesma maneira que as organizações procuram adaptar-se rapidamente às transformações do mercado, o indivíduo também é levado a buscar novas formas de motivação e de melhoria contínua. O excesso de competitividade dentro e entre as organizações exige dos administradores a busca constante de novos conhecimentos e formas para solucionar conflitos, que se traduzem em novas competências e habilidades.

Fleury e Fleury (apud FERNANDES, 2006, p.50) definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Assim, competências e habilidades podem ser consideradas como características ou conhecimentos do indivíduo que afetam positivamente os resultados da organização, constituindo valores individuais que devem ser direcionados para o bem comum.

Para Prahalad e Hamel (2004), a competência é caracterizada pela capacidade de combinar e integrar recursos para a produção de produtos e serviços. As competências são formadas a partir da integração dos diversos conhecimentos para organizar e coordenar os processos de aprendizado na organização. A competitividade de

uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e as competências individuais de cada membro da organização. As competências individuais são desenvolvidas a partir dos conhecimentos que são incorporados às práticas cotidianas. Os novos métodos ou conhecimentos incorporados aos valores de cada indivíduo contribuem para a redefinição das práticas organizacionais e para a solução de problemas.

2.5.3.2 Gerenciar poder e conflitos

O poder pode ser definido como a capacidade de articulação e influência que um indivíduo ou organização exerce sobre outros com vistas a conquistar territórios. O controle, por sua vez, é fiscalização ou domínio exercido sobre as atividades e pessoas para que as mesmas não se desviem de normas preestabelecidas. E o conflito é o elemento básico determinante da ação dos indivíduos e sociedades e que se desenvolve em função da oposição e luta entre diferentes forças culturais, crenças e valores (HATCH, 1997, p.283).

Entendendo que uma organização é uma associação de pessoas, com seus valores e crenças individuais e culturais, e considerando as inúmeras diferenças entre os membros da organização, compreende-se por que o conflito passa a ser inevitável nos ambientes organizacionais. A disputa pelo poder e domínio dos aspectos físicos e sociais é ampliada à medida que se percebe que a autoridade e o controle podem proporcionar benefícios e *status* dentro das organizações.

Segundo Hatch (1997), "As decisões estratégicas são tomadas no topo das organizações, e são feitas por coalizão de idéias. As ideologias e os valores dos líderes são incorporados no processo de tomada de decisão". Porém, o papel da liderança não é caracterizado somente pelo poder político e institucional da hierarquia organizacional, mas também pelo modo de ação e atitudes que desenvolve nas relações de trabalho. Tanto dentro das organizações como na sociedade, o poder deve ser exercido com responsabilidade e voltado para o atendimento das aspirações do indivíduo, com o objetivo de evitar conflitos e contribuir para o desenvolvimento de toda a sociedade.

2.5.3.3 Ser ético

Apesar da complexidade do tema, quando se trabalham as organizações não se pode deixar de lado a questão da ética.

Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto bons ou maus, com base na herança de valores de uma sociedade, podendo ser definida como o estudo de padrões morais cujo objetivo explícito é determinar, tanto quanto possível, se um dado julgamento moral é mais ou menos correto (VELASQUEZ, 1992, apud OLIVEIRA; MOREIRA, 2002).

Por se referir à conduta humana, a ética estabelece padrões de comportamento, tanto em nível pessoal como profissional, conduzindo as ações do homem para o bem social. Assim, ela é determinada pela necessidade do homem de conviver em sociedade.

O excesso de competitividade transformou as relações sociais, afastou as pessoas e provocou uma onda de individualismo, perdendo-se, em grande medida, as noções de cooperação, de solidariedade e de sociedade. O administrador, como responsável pelas ações da organização, tem em suas mãos a tarefa de determinar ações e comportamentos para si e para outros membros da organização e, ao assumir seu papel com responsabilidade ele contribui para o desenvolvimento social.

De acordo com Oliveira e Moreira (2002).

Reconhecer os aspectos éticos presentes nas situações é tão importante quanto tomar a decisão correta, e, por causa disso, o esforço educacional deve estar orientado para desenvolver habilidades analíticas nos alunos, enfatizando que a ética é um pré-requisito para o administrador competente.

Isto não quer dizer necessariamente que a ética seja um conjunto de regras determinadas previamente e que devem ser seguidas tal e qual, ao contrário, ela contribui para que indivíduo e organizações avaliem constantemente seus valores e ações perante a sociedade.

Para eles,

a formação em ética do administrador deve estar baseada em 12 princípios fundamentais, que envolvem comprometimento com a excelência, preocupação com os outros, justiça, imparcialidade, honestidade, integridade, cumprimento das leis, liderança, lealdade, cumprimento de promessas, reputação e respeito para com os outros (OLIVEIRA; MOREIRA, 2002).

Portanto, o administrador precisa estar preparado para ser o mediador das relações entre os membros da organização, a própria organização e a sociedade, reduzindo conflitos de interesses.

Em estudo sobre a formação profissional e ética no curso de administração, Xavier, Lima e Lima (2006) concluíram que ainda existe a necessidade de maior esforço acadêmico para formar profissionais com valores éticos para assumirem papéis de responsabilidade nas organizações e na sociedade. O estudo constatou, ainda, que os cursos de administração estão mais preocupados com a formação técnico-instrumental, isto é, com a compreensão de questões técnicas, científicas e econômico-financeiras, com o raciocínio lógico, métodos matemáticos e estatísticos, do que com a racionalidade subjetiva, que valoriza a compreensão de questões sociais e de desenvolvimento de valores humanos.

Para Guaresch (2003), existem três pressupostos da ética: a "lei natural", a "lei positiva" e a "instância crítica". Na lei natural, a ética é estabelecida a partir das interações com a natureza, partindo da idéia de um Deus criador e governador dessa natureza. Na lei positiva, o critério ético é praticado a partir do uso do "contrato", ou seja, a promulgação de um consenso em torno dos fundamentos que regem as relações sociais. Há ainda a instância crítica, em que os fundamentos éticos devem ser sempre questionados para a formulação de novas relações que realizem o ser humano. Uma vez que toda a ação humana deve ter a finalidade de emancipar o ser humano, a ética é "uma instância crítica e propositiva sobre o dever das relações humanas em vista de nossa plena realização como seres humanos" (DOS ANJOS, 1996 apud GUARESCH, 2003, p.20).

Para os autores

Ética refere-se aos princípios fundamentais de justiça, igualdade e solidariedade. A ética está continuamente na busca de uma sociedade mais justa e fraterna e do estabelecimento de normas que sejam mais construtoras de seres humanos livres e solidários (GUARESCH, 2003, p.23).

Nessa visa, embora o indivíduo seja entendido como um ser único que vive em sociedade, ele não pode estabelecer-se de maneira isolada, necessitando de fundamentos éticos que passam necessariamente pelo respeito ao direito do outro e às normas estabelecidas para o bem comum.

2.5.3.4 Ser comprometido

A sociologia industrial é dominada pela concepção segundo a qual o tempo é algo de objetivo, mensurável, raro e precioso. O tempo consagrado ao trabalho ocupa em nossas vidas um lugar central em torno do qual se organizam todos os outros tempos de nossa existência social (CHANLAT, 1996, p.192).

Toda relação social e profissional pressupõe um engajamento, um comprometimento com a realidade existente. Portanto, é preciso, além de adquirir conhecimento técnico, participar ativamente da vida cotidiana, a fim de entender melhor as relações de trabalho. O administrador precisa estar preparado para comprometer-se com a organização e sua cultura, bem como com a sociedade e os valores que dela fazem parte.

Só tem sentido dizer que existe comprometimento nas organizações quando as decisões e estratégias são direcionadas para um mesmo fim e todo o grupo participa ativamente da realização do objetivo comum. "Se as crenças compartilhadas forem ligadas a afeto compartilhado, é ainda mais provável a formação do grupo" (WEICK, 1973, p.14).

A organização é composta de diversos comportamentos que, uma vez interligados, promovem a coesão de idéias em torno de um mesmo fim.

O processo de formação da organização consiste na solução da ambigüidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados [...] A formação da organização procura, de modo geral, processar informação e reduzir ambigüidades de informações recebidas (WEICK 1973, p.91).

É o sentimento que o homem tem de pertencer à sociedade que constitui o fundamento de sua conduta moral. A simpatia, a sensitividade do indivíduo em relação à aprovação e à censura dos outros desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de seu senso moral (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.32).

O sentimento de pertencer à sociedade não deve ser substituído pelo sentimento de pertencer a uma organização. Em outras palavras, o comprometimento do profissional da administração deve ser, em primeiro lugar, com o desenvolvimento da sociedade.

2.5.3.5 Ter consciência crítica

A atividade de pensar é tão incessante e repetitiva quanto a própria vida: perguntar se o pensamento tem algum significado equivale a recair no mesmo enigma irrespondível do significado da vida; os processos do pensamento permeiam tão intimamente toda existência humana que o seu começo e o seu fim coincidem com o começo e o fim da própria existência humana (ARENDETT, 2001, p.184).

Assim como o pensamento faz parte do ser humano, a consciência crítica faz parte dos processos mentais de cada época de sua existência e deve ser desenvolvida para fazer parte do conhecimento humano e do desenvolvimento da sociedade.

Um indivíduo que possui a capacidade de analisar e discutir problemas racionalmente, sem aceitar, de forma automática, suas próprias opiniões ou opiniões alheias, é um indivíduo dotado de senso crítico. "O indivíduo com senso crítico aprimorado encontrará mais erros ou razões para dúvida em argumentos do que aquele que não tende a refletir sobre suas próprias comunicações e as dos outros." (CARRAHER, 1999, p.69).

Para este mesmo autor (p.135),

O pensador crítico não é livre de valores e nem pretende ser. Ele pode ter convicções e assumir compromissos fortes. Ele valoriza a coerência, a clareza de pensamento, a reflexão e a observação cuidadosa porque deseja compreender melhor a realidade social.

Nas palavras de Guerreiro Ramos (1996, p.23):

A consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinantes e se conduz diante deles como sujeito. [...] A emergência da consciência crítica é um modo radicalmente distinto de apreender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesma e do exterior. Sem consciência crítica, o ser humano ou o grupo social é coisa, é matéria bruta do acontecer. A consciência crítica instaura a aptidão autodeterminativa que distingue a pessoa da coisa.

Segundo Guerreiro Ramos (1996, p.79), só é possível desenvolver a consciência crítica a partir do conhecimento histórico social, ou seja, ninguém cria consciência crítica sozinho, ela depende do que acontece na sociedade. "O homem não se esgota no pensar, é também sentir e querer. O pensar é apenas um aspecto particular da vida, que consiste em converter em objeto determinado conteúdo do agir humano"

A consciência crítica deve ser articulada a outros recursos que possibilitem constituir competências organizacionais que favoreçam a formação humana do indivíduo. "Não é a consciência dos homens que determina sua existência, é a sua existência social que determina sua consciência" (GUERREIRO RAMOS, 1997, p.104).

Segundo Barbosa e Medina (1991 apud VASCONCELLOS, 1996, p.22),

As pessoas aprendem quando há circunstâncias que as obrigam a emitir comportamentos oriundos de processos adequados de pensamento reflexivo, fazendo com que sejam capazes de aplicar o conhecimento anterior obtido de forma criativa, atingindo autonomia.

Devido ao excesso de normas e autoridades existentes nos diversos setores da sociedade, as pessoas acabam por não desenvolver a criatividade e o senso crítico, deixando de atingir a autonomia.

2.6 MUDANÇA

2.6.1 Uma complementaridade à racionalidade instrumental e substantiva

"A história da humanidade, em qualquer de suas versões, filosófica, religiosa ou material, é uma história de construção e fragmentação de coerências e correspondências, que ficam obsoletas a cada nova época histórica." (LIMA, 2003, p.104). Um dos desafios do mundo atual é construir a realidade promovendo a interação entre o ambiente organizacional e o homem, e o equilíbrio entre a racionalidade instrumental e substantiva.

Para Tavares (1993, p.39),

As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, isto é, através da ação coletiva guiada por modeladores que interpretam a realidade e transformam sua interpretação em ação visível, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa.

O ato de administrar uma organização deve estar relacionado com a adaptação às culturas sociais e à busca de conhecimento, que significa transformação a partir do interagir coletivo. Para que a organização realize mudanças é necessário que o administrador entenda os fatos sociais e se comprometa com os valores que movem a sociedade.

Em artigo de 1994, Motta e Campos Netto questionam a necessidade de mudança nas relações entre a organização e a sociedade. Uma vez que os componentes estruturais da vida estão ligados à cultura, ao homem e às relações comerciais, estes devem buscar a interação e o equilíbrio. Segundo Motta e Campos Netto (1994),

A modernização da sociedade dividiu o ambiente humano em dois grandes setores. O primeiro é o setor externo, composto pelas grandes instituições dominadoras e modernas que impõem formas de personalidade humana. O segundo setor é aquele que ainda não foi totalmente colonizado pela razão instrumental, é a intimidade da individualidade humana, é o ambiente de relacionamento humano, é onde a cultura pode proliferar de uma maneira natural e criativa, ou seja, é onde a argumentação reina.

Para esses autores, a mudança só ocorre quando "os princípios da ação comunicativa (verdade, justiça e autenticidade) estiverem presentes no processo". A mudança, tanto nas organizações quanto na sociedade, é um processo lento e constante, e somente poderá ocorrer através de atitudes e comportamentos que incentivem a valorização das ações humanas.

Para Lima, Machado e Castro (2002),

mudança organizacional é entendida como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou a sustentabilidade organizacional.

A mudança organizacional ocorre quando se introduz um novo conhecimento, um novo processo ou uma nova forma de ação. Ela não se dá somente em processos técnicos; as situações que indicam necessidade de mudança são dinâmicas e passam, necessariamente, pelas pessoas.

Segundo Lima (2003, p.73), a partir da globalização o mundo passou a ser encarado como um grande mercado, onde a busca do lucro é o principal objetivo. Nesse novo cenário, o homem foi reduzido a "capital", representando mais uma mercadoria no do processo produtivo. Essas mudanças nas relações organizacionais estão forçando a uma nova maneira de perceber o mundo, a partir da valorização do homem e do meio ambiente. Para Lima (2003, p.74), as relações entre a organização e a sociedade são vistas com novas perspectivas:

- O mundo é percebido como um sistema complexo, dinâmico e com múltiplas dimensões (espacial, histórica, social, econômica, política, ética, etc.), funções e contradições.
- A realidade é socialmente construída e pode ser transformada pela percepção e ação coletivas.
- O desenvolvimento é concebido como um espaço público, onde diferentes atores com diferentes valores discutem as transformações necessárias para o desenvolvimento.
- As organizações são sistemas complexos, dinâmicos, e são mais compreendidas e gerenciadas como facilitadores de mudança e desenvolvimento.

A construção de uma nova realidade organizacional e social passa necessariamente pela formação de pessoas comprometidas com valores sociais. A valorização do ser humano como sujeito do processo de mudança é a base para o equilíbrio das relações futuras, e o futuro se constrói com valores, comprometimento e ações humanas. "O futuro não existe, pronto e melhor, esperando por nós numa esquina do tempo. Nosso futuro é construído, diariamente, pelas percepções, decisões e ações que prevalecem na trama das relações que influenciam o desenvolvimento mundial" (LIMA, 2003, p.97).

A necessidade de mudança nas organizações vem como resposta a um conjunto de fatores que alteram as relações entre as pessoas e o mercado. Segundo Lima (2003, p.167),

as mudanças mundiais recentes foram caracterizadas por três processos iniciados no final da década de 1960 e início da década de 1970: revolução tecnológica (desenvolvimento acelerado da tecnologia da informação), revolução econômica (crise do capitalismo e do estatismo) e revolução sociocultural (explosão de movimentos sociais e culturais).

As rápidas transformações nas estruturas sociais estão provocando transformações, também, nas organizações. Entende-se que o processo de mudança organizacional atual precisa ser visto como uma forma de aproximar a organização da sociedade e criar espaço para um processo de reflexão das relações sociais. Guerreiro Ramos (1984) questionava a visão de homem como um ser passivo, motivado por recompensas econômicas e programado para atender às necessidades da organização. Ele defendia a ação administrativa não como um meio de satisfação de suas próprias necessidades, mas como uma alternativa para atender às necessidades de toda a sociedade.

2.6.2 Fato social

É através do homem que ocorrem as ações que interferem no ambiente e nos acontecimentos sociais. Portanto, ele é o agente que pratica as ações que mudam as relações sociais e que transformam os acontecimentos em fato social. Como agente social, o homem se relaciona o tempo todo com organizações que são parte

da sociedade, porém são marcadas por interesses individuais ou coletivos que interferem nos fatos sociais. "Em geral nós nascemos em organizações, passamos a vida trabalhando, nos divertindo, enfim, freqüentando organizações diversas." (SERVA, 2000).

Em seu artigo "O fator organizacional como fato social total", Mauricio Serva propõe o tratamento dos fatos organizacionais como "fatos sociais totais". Uma vez que as organizações são objetos de estudos sociais, não se pode separar as ações das organizações das demais ações humanas. "Os fatos sociais são fenômenos coletivos e como tais brotam da vida em comum." (SERVA, 2000).

Para responder o que é fato social, Durkeheim (1978 apud SERVA, 2000) elabora a seguinte definição:

é fato social toda a maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior; ou ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria independente das suas manifestações individuais.

Existe, desse modo, uma interdependência entre as ações do indivíduo e da sociedade, e a relação entre estes é determinante dos fatos sociais. Segundo Serva (2000), o indivíduo e a sociedade mantêm uma relação dialética, em que um é a totalização do outro.

Para Serva (2000), o fato organizacional ou fato social total "é um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas no desempenho de funções que limitam e orientam atividades ligadas à vida humana associada". Não se pode separar as ações organizacionais, políticas e sociais, pois todas fazem parte de um sistema social total, totalmente dependente das ações humanas.

"Abordar os fatos organizacionais como fatos sociais totais poderá nos ajudar a compreender um pouco mais o homem por inteiro" (SERVA, 2000), ou seja, compreender o homem como um ser social que mantém suas dimensões física, intelectual, emocional e espiritual e que, portanto, continua a ser único e não manipulável em suas ações sociais. As organizações estão inseridas na sociedade,

e as ações de uma interferem nas ações de outra, não sendo possível separar os acontecimentos organizacionais dos acontecimentos sociais.

Em um dos estudos mais completos relacionados à teoria sobre organização de Guerreiro Ramos, Azevedo descreve uma das leis que normatizam atitudes e comportamentos das pessoas em relação à sociedade como "uma referência básica, a partir da qual tudo o que acontece em determinado momento de uma sociedade adquire seu exato sentido" (AZEVEDO, 2006, p.210). Segundo este preceito, pode-se inferir que os acontecimentos organizacionais fazem parte dos acontecimentos sociais, e, portanto, para atender aos anseios da sociedade, as organizações precisam identificar quais fatos sociais são desenvolvidos a partir dos acontecimentos organizacionais.

2.6.3 Práticas de mudança

Os valores humanos permitem ao homem criar relacionamentos nos diversos ambientes sociais: familiar, escolar, organizacional etc. A teoria de Guerreiro Ramos é um convite a pensar as ações humanas como fundamento para mudanças sociais, mudanças estas que permitam uma maior interação entre os diversos ambientes. A transformação nas relações sociais passa pela formação de pessoas com valores humanos que respeitem, em primeiro lugar, a existência humana.

Em lugar de pôr a organização econômica formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microssistemas sociais, transformando a organização num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.114).

Não se pode negar que o agente responsável pelas mudanças sociais é o homem, mas para que ele possa ser um agente consciente deve assumir responsabilidades com a sociedade, ou seja, a mudança não deve ocorrer a partir de processos, e sim da consciência humana. "Os pensamentos não são supra-históricos; são produzidos pela mente de homens cujas motivações e impulsos se moldam por circunstâncias concretas que variam a cada período." (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.116).

As mudanças necessárias para o desenvolvimento da sociedade somente poderão ocorrer por meio do desenvolvimento de valores humanos e de uma consciência crítica do papel do homem na sociedade e no mercado. "O desenvolvimento e a renovação organizacional só têm sentido até o ponto em que representam uma tentativa para dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social" (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.117).

Guerreiro Ramos (1989) destaca uma das práticas de mudança social quando levanta a teoria da "racionalidade substantiva" para a reestruturação das ações do homem. Segundo o autor, a racionalidade substantiva permite ao indivíduo conduzir sua vida pessoal para a auto-realização e para a satisfação social, pois as ações humanas devem ser direcionadas por critérios humanos e não por critérios instrumentais. Os limites entre a organização formal e os demais tipos de micro-sistemas sociais devem ser claros, permitindo o desenvolvimento do homem, tanto individualmente como coletivamente. A ação racional substantiva de Guerreiro Ramos baseada na auto-realização, no entendimento, no julgamento ético, nos valores emancipatórios e na autonomia, constitui, na verdade, ações voltadas às práticas de mudança social.

Para o autor, as mudanças sociais passam, necessariamente, pela descoberta do homem com "ser integral", como pessoa que possui necessidades, sentimentos, vocação própria e missão de contribuir para mudar a vida das pessoas. Assim, para construir uma nova realidade, a organização e a sociedade devem submeter-se ao homem. Neste sentido a teoria da racionalidade substantiva defende que qualquer mudança na sociedade passa pela pessoa humana. "O lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social." (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23).

Em seu artigo sobre modelos de homem e teoria administrativa, Guerreiro Ramos destaca o surgimento do "homem parentético" como um homem participante de uma organização, sem, no entanto, deixar-se enquadrar pelos modelos impostos pelo sistema. O homem parentético é um homem com capacidade de criticar a organização formal e de resistir às imposições da organização sobre o comportamento humano, o que significa ser portador da razão substantiva.

Para Guerreiro Ramos (apud AZEVEDO, 2006, p.132), a cultura é expressão da comunidade, comunidade esta formada por homens e mulheres que, através de suas ações, promovem mudanças. "A cultura é produção do espírito, ou seja, resulta da tomada de consciência do homem acerca de sua existência e de seu mundo, o qual direciona a sua ação em busca da plena humanização."

O homem com consciência crítica não admite a imposição de padrões de comportamento, ao contrário, torna-se comprometido com o desenvolvimento da sociedade. A participação ativa no processo social pode contribuir para mudanças nas relações do homem com a sociedade.

A consciência crítica surge quando um ser humano ou um grupo social reflete sobre tais determinantes [...] A consciência crítica é um modo radicalmente distinto de apreender os fatos, do qual resulta não apenas uma conduta humana desperta e vigilante, mas também uma atitude de domínio de si mesma e do exterior (GUERREIRO RAMOS, 1996, apud AZEVEDO, 2006, p.221).

As mudanças sociais ocorrem quando o homem desenvolve consciência crítica e reflexiva em contraposição às atitudes do homem conformado às condições impostas pelo mercado. As organizações substantivas voltam-se para o resgate da condição humana e a construção de valores individuais e coletivos: "existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade, são alguns dos pontos marcantes" (SERVA, 1993, p.38).

As práticas de mudança sociais estão diretamente ligadas à concepção que o homem tem da organização e de como ele se posiciona diante do ambiente organizacional e da sociedade. "As organizações substantivas guiam-se por uma racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar sua vida eticamente, gerando ações que visam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social." (SERVA, 1993, p.41).

A organização deve ser analisada como um sistema complexo, que envolve ambiente, família, escola e sociedade, e, portanto, reflete a ação de todos para o bem comum. A partir do processo ensino-aprendizagem, do convívio social e da

interação da escola com os demais sistemas sociais, formam-se os valores coletivos que contribuem para o desenvolvimento da sociedade. O administrador, como agente de mudança, deve ser credenciado a construir conhecimento de maneira ética e com responsabilidade. "A teoria organizacional humanística deve ser capaz de ajudar o indivíduo a manter um sadio equilíbrio entre as exigências exteriores de sua condição corporativa e sua vida interior." (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.170).

Vizeu (2006), em seu artigo sobre as contribuições da sociologia da dívida aos estudos sobre as organizações substantivas, questiona "o processo de construção e reconstrução das relações interpessoais e a tensão entre a lógica de mercado e a lógica da intersubjetividade nestes tipos organizacionais". A lógica centrada no mercado deixa de lado o homem e suas inter-relações e transforma as organizações em ambientes de tensão, ao passo que a lógica centrada nas relações entre as pessoas permite a valorização das ações humanas e a troca sem intenções comerciais, ou seja, constrói ambientes onde as pessoas estão em primeiro lugar.

O crescimento dos estudos sobre as organizações substantivas mostra a preocupação, tanto por parte dos estudiosos quanto das próprias organizações, com a importância da mudança nas relações do homem com o ambiente organizacional e a sociedade. Para ocorrerem mudanças nas relações organizacionais e sociais, não é necessário que haja uma ruptura total da lógica instrumental, mas uma melhoria das relações interpessoais e do indivíduo como agente transformador do ambiente.

Vizeu alerta para a importância de se encontrarem caminhos alternativos para a construção de novos modelos de organização. "A racionalidade presente na teoria da administração e da organização formal pode ser entendida mesmo como um valor a ser perseguido e legitimado pelos teóricos que constituem o corpo de conhecimento destas áreas" (VIZEU, 2004). Para ele, deve-se percorrer estruturas que valorizem a reciprocidade, a confiança, interação entre os agentes, e que sejam um espaço para reflexão e interação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo procura discorrer sobre os procedimentos metodológicos utilizados para a análise dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador. Pela complexidade do tema e pelo grande número de instituições de ensino superior em Curitiba, optou-se por um estudo de casos múltiplos em três instituições que ministram cursos de administração.

Os procedimentos de pesquisa foram organizados em três etapas principais: a primeira etapa envolveu pesquisa nos sites das instituições e a análise dos projetos pedagógicos das três instituições pesquisadas, examinando-se a estrutura curricular dos cursos de administração, verificando-se quais disciplinas de cunho humanista estão sendo contempladas nos cursos, o perfil institucional/profissional esperado pelas instituições, as práticas metodológicas de formação técnica e humana e as práticas de conclusão de curso, enfim, esta primeira etapa foi direcionada para verificação das orientações formais das instituições; na segunda etapa foi elaborado um teste piloto para determinação dos procedimentos da pesquisa, bem como elaborado roteiro de entrevista para os professores e alunos; na terceira etapa de pesquisa foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os professores do curso e técnica de grupo focal com os alunos do último ano das três instituições estudadas.

A escolha de uma pesquisa na área de ciências sociais se justifica pelo fato de que os acontecimentos humanos estão sempre interligados por ações e relações que interferem nas mudanças organizacionais e sociais. Para Burrell & Morgan (1979, p.5), "todas as teorias de organização são baseadas em uma filosofia da ciência e em uma teoria da sociedade". Não se pode pensar em pesquisa na área das ciências sociais sem analisar comportamentos humanos. "A realidade social é um processo contínuo, assim, através de sua interação, os homens modificam, trocam e transformam os significados sociais." (BURRELL; MORGAN, 1979, p.64). Portanto, parte-se do pressuposto de que os elementos de racionalidade presentes na formação do administrador compõem as ações humanas nas organizações e na sociedade.

Para Burrell & Morgan, existem três pressupostos importantes para conceituar ciências sociais: pressupostos ontológicos, que dizem respeito ao conhecimento da realidade externa e interna do fenômeno social a ser estudado; pressupostos epistemológicos, baseados no conhecimento da realidade objetiva e das experiências vivenciadas pelos indivíduos; e pressupostos de natureza humana, baseados nas relações entre o homem e o ambiente. Entre os pressupostos de natureza humana, Burrell & Morgan (1979, p.6) colocam as ações humanas como "sujeito e objeto" da investigação. É uma visão que enfatiza a importância das experiências de cada indivíduo na transformação da realidade social. "O interesse principal é com o entendimento da maneira como o indivíduo cria, modifica e interpreta o mundo no qual ele se descobre." (BURRELL; MORGAN, 1979, p.6).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Para atingir os objetivos geral e específicos propostos no presente estudo buscou-se identificar como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação do administrador. Para isto foi apresentada a seguinte questão de pesquisa:

- **Como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação do administrador considerando o perfil institucional/profissional esperado?**

Seguem-se outras questões da pesquisa:

- a) Qual o perfil profissional/institucional prescrito no projeto pedagógico das instituições estudadas?
- b) Como se presentificam as racionalidades instrumental e substantiva nos objetivos, disciplinas e práticas metodológicas propostas pelo projeto pedagógico?
- c) Quais os elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação das instituições estudadas na concepção de professores?
- d) Quais os elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação na concepção dos alunos?

- e) Quais as semelhanças e diferenças encontradas nas instituições estudadas no que diz respeito às racionalidades (instrumental e substantiva) nas práticas de formação do administrador?

3.1.1 Elementos constitutivos de análise

Para a definição das categorias de análise, apropriamo-nos das orientações e diretrizes utilizadas por Serva (1997) em seu artigo sobre "A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa", onde o autor define os elementos constitutivos e as categorias de análise, e cria um *continuum* para identificar a intensidade da razão substantiva em organizações produtivas.

A partir dos elementos constitutivos da racionalidade instrumental e da racionalidade substantiva propostos por Serva, foram definidos os elementos constitutivos que serviram para identificar como essas racionalidades se apresentam nas práticas de formação do administrador nas instituições pesquisadas. Os elementos constitutivos da racionalidade que possibilitaram a identificação dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação foram definidos conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	
Fins (ações voltadas para fins instrumentais)	"Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)."
Êxito e resultados (ações orientadas para êxito e resultados)	"O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista."
Estratégia interpessoal (ações voltadas unicamente para o desenvolvimento individual)	"Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação de reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos."
RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	
Auto-realização (ações voltadas para busca de auto-realização)	"Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação."
Julgamento ético (ações pautadas por julgamento ético)	"Deliberação baseada em juízos de valor, que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações."
Valores emancipatórios (ações orientadas por valores coletivos)	"Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento."
Autonomia (ações expressas na direção da autonomia)	"Condição plena dos indivíduos para poderem agir e se expressarem livremente nas interações."

Fonte: Elaborado pela autora a partir das categorias de Serva (1997)

3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS

Para a realização da pesquisa, optou-se pela adoção de uma metodologia qualitativa. Segundo Triviños (1995, p.127), as características dos estudos qualitativos são as seguintes: o ambiente no qual o fenômeno a ser estudado está inserido é visto como fonte direta de dados; o pesquisador é responsável por realizar a ligação do fenômeno estudado e o ambiente real; são trabalhos essencialmente descritivos; existe a preocupação em estudar o processo, os resultados e o produto decorrente dos fenômenos pesquisados; as informações são analisadas de modo indutivo, uma vez que não partem de hipóteses; os significados e a interpretação surgem da percepção do fenômeno visto num contexto.

Para identificar os elementos de racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação do administrador, optou-se por um estudo de caso comparativo em três instituições de ensino de Curitiba. O propósito fundamental do estudo de caso comparativo é analisar unidades sociais procurando pontos convergentes, sem, no entanto, particularizar a análise. A lógica da utilização do estudo de caso comparativo ou múltiplo é, segundo Yin (2005), a efetivação de um estudo de caso único que, após a coleta e análise prévia dos dados, é "replicado" em outros casos semelhantes. "Cada estudo de caso em particular consiste em um estudo completo, no qual se procuram evidências convergentes com respeito aos fatos e às conclusões para o caso." (YIN, 2005, p.71). Assim, o objetivo da pesquisa é fazer uma investigação nas instituições estudadas, especificamente, para verificar como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação do administrador.

3.2.1 Técnica de coleta de dados

O universo da pesquisa foram os cursos de administração de Curitiba. Foram pesquisadas três instituições de ensino superior que ministram cursos de administração. A seleção das instituições deu-se considerando: a) representatividade e legitimidade; b) anos de funcionamento do curso; c) facilidade de acesso às informações; d) diferentes perfis institucionais.

A pesquisa ocorreu dentro do espaço físico de cada uma das instituições pesquisadas atendendo às determinações de cada instituição e à disponibilidade de tempo e horário de cada entrevistado. Os professores entrevistados foram selecionados a partir da indicação dos coordenadores de curso, e em função da disponibilidade de cada professor. Foram entrevistados os coordenadores de curso e quatro professores de cada uma das instituições pesquisadas. As entrevistas tiveram duração média de cinquenta minutos. Antes de iniciar a pesquisa, explicou-se à instituição e aos pesquisados a relevância do estudo, a importância da participação da instituição, bem como a garantia da confiabilidade. Foi dada total atenção a cada fala dos entrevistados, tanto durante a entrevista quanto na explicação dos objetivos da pesquisa. Os entrevistados foram encorajados a expressar crenças e a relatar experiências pessoais com a instituição, principalmente com relação às categorias de análise propostas.

Com a permissão dos professores, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para que se procedesse à análise das mesmas. Este procedimento permitiu a correta transcrição das falas dos entrevistados, como também a observação de gestos e atitudes que contribuíram para caracterizar as concepções dos entrevistados. Por questões éticas, a identidade dos pesquisados foi protegida, não sendo registrada no relatório final de pesquisa.

Com relação aos alunos, optou-se, antes de partir para a pesquisa de campo propriamente dita, formular e aplicar um teste-piloto com as categorias de análise. Os procedimentos serviram para verificar a possibilidade de uniformizar os procedimentos de pesquisa e estabelecer normas para avaliar os resultados. "O teste pode ser definido como uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento e tem como objetivo verificar a validade, precisão, padronização e aferição da pesquisa."(GIL, 2007, p.151).

A partir da aplicação do teste-piloto foi possível definir e ajustar as categorias de análise, bem como foi verificada a necessidade de obter dados a partir da transcrição das discussões dos alunos no momento da pesquisa. O teste-piloto foi aplicado em uma equipe de alunos que estavam preparando a apresentação do projeto de conclusão de curso. Foram anotados as diversas concepções, questionamentos e

sugestões dos alunos com relação às práticas de formação, possibilitando a definição das categorias de análise da pesquisa com relação aos alunos, quais sejam: práticas de interação, práticas metodológicas, valores trabalhados durante o curso, e trabalho de conclusão de curso.

3.2.2 Fontes de dados

Segundo Triviños (1995, p.170), independentemente do tipo de coleta de dados, para obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

Para abranger o máximo de informações a respeito do tema estudado, ao longo da pesquisa, os dados foram levantados procurando-se entender as diversas concepções de todos os envolvidos na formação do administrador, a saber: os documentos das três instituições onde constam as propostas, intenções e objetivos do curso; os professores que interagem com a instituição e com os alunos; e os próprios alunos, que são o objetivo último da formação.

Buscou-se, desta forma, aplicar a "técnica de triangulação", que, em pesquisa qualitativa, "tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo" (TRIVIÑOS, 1995, p.138). Em qualquer pesquisa qualitativa a triangulação de dados permite uma maior abrangência dos objetivos da investigação. Segundo Trivinos (1995, p.140), na técnica da triangulação todos os elementos (documentos, percepções, comportamentos, ações, forças contrárias) devem ser analisados pelo pesquisador, permitindo conclusões mais adequadas. A partir da composição dos dados coletados através da pesquisa documental, das entrevistas semi-estruturadas e dos *focus group*, foi possível aplicar a técnica de triangulação, ou seja, verificar as diferentes concepções a respeito do tema, comparar as informações, além de permitir melhor entendimento das práticas de formação do administrador a partir de diversos instrumentos.

Para a realização da pesquisa utilizou-se a coleta de dados primários e secundários, o que possibilitou fazer uma triangulação, isto é, confrontar as informações coletadas nos diversos procedimentos utilizados com a literatura estudada.

Primeiramente foi realizada uma coleta de dados secundários. Estes dados foram coletados fundamentalmente através de documentos disponíveis nas instituições pesquisadas, dentre eles projetos pedagógicos, manuais e documentos oficiais. Ainda, foram obtidas informações nos *sites* das três instituições. Segundo Richardson (1999, p.182), a análise documental "pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles".

A partir da literatura estudada e dos dados secundários, foi possível apreender as habilidades técnicas e humanas necessárias ao administrador e o ajuste das categorias de análise que serviram de base para analisar os elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação. Foi possível, ainda, a elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada para os professores, o roteiro de entrevista de *focus group* para os alunos, bem como a análise do tema proposto a partir de diferentes enfoques.

Em um segundo momento, realizou-se a coleta de dados primários. Para Trivinos (1995, p.170), "informações primárias são caracterizadas por dados empíricos coletados diretamente pelo pesquisador em trabalho de campo". Para a coleta dos dados primários foram utilizadas as técnicas de observação simples, entrevista semi-estruturada e *focus group*, comentadas a seguir:

Observação simples - De acordo com Gil (2007, p.110),

É aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator.

Segundo Gil (2007, p.111), a observação simples apresenta alguns elementos que contribuem para a análise dos dados: traz elementos que contribuem para a definição da pesquisa; favorece a construção de hipótese acerca do problema pesquisado; contribui na obtenção de dados entre os membros pesquisados.

A observação simples deu-se em todos os momentos em que a pesquisadora esteve nas instituições de ensino: durante o processo de apresentação do tema de pesquisa, a solicitação de autorização para viabilizar o estudo, e a própria pesquisa, que envolveu coordenação do curso, professores e aluno. Durante as entrevistas com os professores foram observadas atitudes que atestassem a confiabilidade das respostas às perguntas de pesquisa. No decorrer dos trabalhos com os alunos foram observados comportamentos coletivos que pudessem interferir nas respostas, bem como as dificuldades de resposta às perguntas da pesquisa. A observação contribuiu para uma melhor aproximação entre as respostas dos entrevistados, as diretrizes estabelecidas pela instituição e a realidade percebida no ambiente das instituições propriamente dito.

Entrevista semi-estruturada - Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso único ou estudo de caso comparativo são as entrevistas. É uma técnica bastante utilizada nas pesquisas sociais pois permite interação entre pesquisador e pesquisado, levando à obtenção de informações importantes para a pesquisa. "Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação." (GIL 2007, p.117).

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa [...] o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1995, p.146).

As entrevistas semi-estruturadas foram direcionadas aos professores (vide Anexo A) e tiveram como principal finalidade coletar dados sobre métodos utilizados pelos professores e pela instituição de ensino que visam à formação técnica e humana do aluno. As entrevistas tiveram ainda o objetivo de coletar dados sobre as

concepções dos professores com relação às interações existentes entre a instituição de ensino, os professores e os alunos, conteúdos trabalhados durante o curso, ações e projetos desenvolvidos pelas instituições e professores e pontos fortes e fracos do curso. Os dados coletados nas entrevistas serviram para entender o ambiente da instituição e identificar elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes na formação do administrador na concepção dos professores, sobretudo, com relação às diversas interações que instituição, professores e alunos mantêm durante o curso. As entrevistas foram conduzidas de modo a permitir que os professores expusessem suas concepções pessoais com relação à instituição, ao curso e à profissão do administrador como agente de mudança social. Após a transcrição das entrevistas, foram analisados e identificados, nas falas dos professores, elementos de racionalidade instrumental e substantiva.

Focus group - A técnica de *focus group*, ou grupo focal, é utilizada na pesquisa qualitativa para permitir um ambiente de interação entre entrevistador e entrevistado e um espaço de reflexão a respeito do assunto pesquisado. Para Giovinazzo (2001 apud SILVA, 2007, p.79), a aplicação desta técnica "permite coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada, embora não se possa argumentar com plena convicção sobre a espontaneidade das colocações emitidas pelos participantes".

A técnica de grupo focal foi aplicada em cinco grupos de estudantes de último ano do curso de administração de cada instituição pesquisada. Cada grupo teve quatro participantes. O grupo focal permitiu aos alunos um espaço, sem a presença de pessoas ligadas às instituições, para questionar métodos e técnicas de ensino utilizados, bem como os conhecimentos adquiridos durante o curso. Foi explicado o significado de racionalidade instrumental e substantiva e dos elementos constitutivos que caracterizam cada uma das racionalidades. Durante o *focus group* foram coletados dados sobre a concepção dos alunos com relação às práticas de formação adotadas pelas instituições de ensino e pelos professores.

Após a discussão dos alunos, aproveitamos para aplicar o instrumento utilizado por Serva para identificar organizações substantivas. Segundo Serva (1997), para identificar se a instituição pode ser considerada substantiva, "os elementos de racionalidade substantiva devem ser majoritariamente predominantes levando-se em

consideração o conjunto das categorias examinadas". O objetivo da aplicação do instrumento foi reafirmar as concepções dos alunos com relação aos elementos de racionalidade presentes em cada uma das práticas de formação.

As práticas de formação foram apresentadas aos alunos subdivididas em tópicos. Nas práticas de interação foram analisados o relacionamento entre coordenação e aluno, o relacionamento entre professor e aluno, e o relacionamento entre os próprios alunos. Nas práticas metodológicas foram examinadas as atividades curriculares e extracurriculares desenvolvidas pelas instituições. No item 'valores' foram analisadas as ações da instituição e dos professores ligadas aos elementos constitutivos de racionalidade instrumental e substantiva, quando os alunos expressaram suas concepções sobre quais valores estiveram mais presentes durante o decorrer do curso, quais sejam, fins, êxito e resultado, estratégia interpessoal, julgamento ético, valores emancipatórios e autonomia. No trabalho de conclusão de curso analisou-se o que ele representa para a formação profissional e realização pessoal do aluno.

Para possibilitar o entendimento dos alunos com relação ao roteiro de pesquisa destinado a eles, antes de cada grupo-focal era explicado detalhadamente os conceitos dos elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva, principalmente em relação ao roteiro destinado a verificação das diversas interações entre alunos, professores e instituição de ensino comosegue:

- êxito e resultado, determinado pelo excesso de controle, cobrança de prazos e resultados e incentivo a competição;
- fins, determinado por ações que valorizam o lucro financeiro e utilidade;
- estratégia interpessoal, determinado pela valorização de ações individuais que visam influenciar outros para tirar proveito e sobressair-se aos demais;
- autorealização determinado por ações que valoriza o espaço e a criatividade do aluno, respeita seus limites e valoriza o ser humano; julgamento ético, respeita os alunos, valoriza ações coletivas e mantém coerência nas atitudes com todos;

- valores emancipatórios, determinado pela valorização da solidariedade, espírito de equipe, voltado para valores sociais e aberto a opinião dos alunos;
- autonomia, determinado por atitudes que respeita a liberdade do outro e permite o discordar sem permite que o aluno discorde

Para facilitar a análise dos alunos foi construído o quadro 2, onde estão dispostos as práticas de formação e os elementos constitutivos da racionalidade instrumental e substantiva. O objetivo é traduzir para os alunos como as racionalidades se concretizam nas ações das instituições e dos professores, ou seja, se as ações estão direcionadas para a racionalidade instrumental ou para a racionalidade substantiva. Na primeira coluna estão relacionadas as práticas de formação, e na segunda e terceira colunas estão dispostos os elementos constitutivos de cada uma das racionalidades que podem estar presentes nas práticas de formação.

Após dar ciência dos significados dos elementos constitutivos e das categorias da pesquisa, os alunos foram incentivados a discutir e analisar as práticas de formação e dos elementos que caracterizam cada uma das racionalidades, e a apresentar as concepções no roteiro de pesquisa para os alunos (Anexo B). Neste roteiro estão dispostas as perguntas relacionadas às práticas de formação que compõem as categorias de análise da pesquisa com os alunos e o agrupamento dos elementos constitutivos que indicam as racionalidades instrumental e substantiva presentes em cada uma das categorias.

Para analisar como os elementos da racionalidade instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação, determinamos que os elementos de racionalidade e o nível (elevado ou muito elevado) que mais apareceram nas respostas são as racionalidades presentes nas práticas de formação.

Quadro 2 - Análise dos alunos

TIPO DE RACIONALIDADE X PRÁTICAS DE FORMAÇÃO	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA
Práticas de interação	Fins Êxito, resultados Estratégia interpessoal	Autonomia Julgamento ético Valores emancipatórios
Práticas metodológicas	Fins Êxito, resultados Estratégia individual	Auto-realização Autonomia Valores emancipatórios
Valores	Fins Êxito, resultados Estratégia interpessoal	Auto-realização Julgamento ético Valores emancipatórios Autonomia
Práticas de conclusão de curso	Fins Êxito, resultados Estratégia interpessoal	Auto-realização Julgamento ético Valores emancipatórios Autonomia

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Serva (1997)

Para a identificação dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva que mais se presentificam nas práticas de formação pesquisadas, estabelecemos uma escala de intensidades dispostas num *continuum*, conforme a figura 1 a seguir.

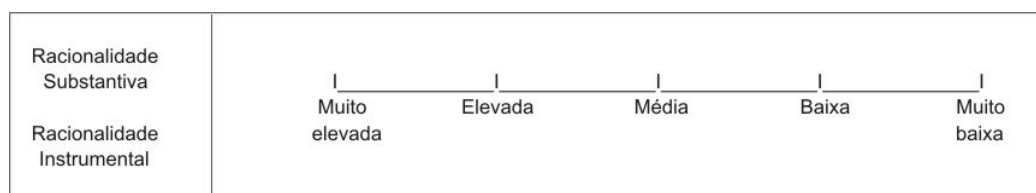


Figura 1 - *Continuum* de racionalidade instrumental e substantiva

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Serva (1997)

No pólo esquerdo desse *continuum* estão dispostas as racionalidades, tanto instrumental quanto substantiva. O *continuum* tem apenas o objetivo de permitir que os alunos identifiquem a intensidade das racionalidades presentes nas práticas de formação. Portanto, seja qual for o ponto em que as práticas estejam situadas (muito elevada ou muito baixa), isto significa que as duas racionalidades estão presentes, apenas em graus diferentes. Para os elementos constitutivos da racionalidade instrumental, nos pontos "elevada ou muito elevada", determinam a predominância

de elementos de racionalidade instrumental nas práticas de formação. Da mesma forma, para os elementos constitutivos da racionalidade substantiva nos pontos "elevada ou muito elevada", determinam a predominância de elementos de racionalidade substantiva nas práticas de formação.

Cada uma das práticas analisadas foi disposta em um dos pontos do *continuum* e, após a análise das práticas individualmente, é possível determinar os elementos de racionalidade que mais aparecem, ou que mais se intensificam, em cada uma das práticas de formação do administrador. Os elementos constitutivos foram determinados partindo do pressuposto de que nas instituições existem elementos de racionalidade instrumental e substantiva e, portanto, a utilização da escala serve apenas para tentar identificar quais elementos são predominantes em cada uma das práticas de formação analisadas.

O continuum é apenas um instrumento para auxiliar na avaliação da racionalidade. Trata-se de uma solução de sintetização das avaliações meticulosamente efetuadas e deve ser concebido como um instrumento para facilitar a visualização e a classificação das categorias estudadas (SERVA, 1997).

3.2.3 Categorias de análise

As categorias de análise foram determinadas a partir da literatura estudada e de ajustes efetuados durante a pesquisa. Tais categorias serviram para identificar as racionalidades presentes na formação do administrador, sendo que as categorias focadas pela pesquisa são: perfil institucional/profissional esperado; práticas metodológicas; estrutura curricular; e práticas de conclusão de curso. A escolha das práticas se deu a partir do referencial teórico e dos ajustes necessários no decorrer da pesquisa.

Tendo como referência a racionalidade instrumental e substantiva descritas na fundamentação teórica, foram estabelecidas as bases para a caracterização das racionalidades instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação em estudo. As categorias de análise representadas no quadro 3, a seguir, foram dispostas tendo na primeira coluna todas as práticas de formação em estudo e, na segunda e terceira colunas, os determinantes da racionalidade instrumental e substantiva de cada uma das práticas.

Quadro 3 - Categorias de análise

PRÁTICAS DE FORMAÇÃO	RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	RACIONALIDADE SUBSTANTIVA
Perfil institucional/ profissional esperado	Determinado pela busca de resultados técnicos e instrumentais. Preparado para comandar, organizar e controlar as ações dentro das organizações.	Determinado pela valorização da auto-realização e atitudes que contribuam para o desenvolvimento social. Preparado para avaliar valores organizacionais e sociais.
Práticas metodológicas	Voltadas para a valorização de ações de retorno econômico/financeiro. Objetivam o controle das ações de alunos e professores.	Voltadas para a valorização das ações humanas. Objetivam a concretização do potencial individual de alunos e professores.
Estrutura curricular	Voltada para conteúdos técnicos e econômicos. Voltada para o cumprimento de metas e objetivos técnicos e instrumentais.	Voltada para conteúdos de formação humanista. Voltada para o desenvolvimento do senso crítico, ético e de responsabilidade social.
Práticas de conclusão de curso	Voltadas ao estímulo de processos competitivos e ações individuais. Valorizam dimensões econômicas.	Estimula a análise crítica das relações organizacionais. Valoriza as alternativas de conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura pesquisada

O quadro de análise teve por objetivo facilitar a identificação dos elementos da racionalidade instrumental e substantiva presentes em cada uma das práticas de formação determinadas. Outro aspecto importante da apresentação do quadro é conduzir o estudo sem perder de foco a formação do administrador como instrumento de mudança nas organizações e na sociedade, dependendo de qual das racionalidades se faz presente nas práticas de formação – voltadas para o êxito pessoal e o resultado, ou para a valorização das ações humanas.

3.2.3.1 Definições constitutivas das categorias de análise

- a) **Perfil institucional/profissional:** o perfil institucional é considerado como a declaração oficial do modelo de profissional esperado pelas instituições de ensino no que diz respeito às competências técnicas e humanas a serem desenvolvidas durante o curso. Ele está presente no projeto pedagógico e

determina as ações a serem desenvolvidas pela instituição para atingir as competências esperadas pelo mercado;

- b) **Práticas metodológicas:** envolvem o conjunto de técnicas e procedimentos desenvolvidos pelas instituições de ensino e seus membros com o objetivo de conduzir as ações que proporcionam conhecimentos teóricos e práticos de maneira a atingir a formação do profissional determinado no perfil institucional. São aspectos formais e informações que contribuem para o desenvolvimento de habilidades que integrem o aluno com o ambiente organizacional e a sociedade;
- c) **Estrutura curricular:** envolve um conjunto de disciplinas com conteúdos básicos essenciais para a formação do administrador, conforme diretrizes curriculares do MEC, definidas pela Resolução n.º 4 de 13 de julho de 2005. Inclui ainda um conjunto de disciplinas complementares definidas pelas instituições de ensino de acordo com as diretrizes do projeto pedagógico, desde que seja compatível com os objetivos do curso e com a carga horária definida pelo MEC;
- d) **Práticas de conclusão de curso:** de acordo com o MEC, o trabalho de curso é um componente curricular opcional da instituição que pode ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados na interação teórico-prática. Além de oportunizar a vivência prática, o trabalho de curso é um componente de estímulo ao desenvolvimento de alternativas de negócios.

3.2.3.2 Definição de outros termos relevantes

- **Práticas de interação:** envolve o conjunto de atividades desenvolvidas pelos professores e instituições de ensino para interagir com os alunos de forma a estabelecer vínculos. São ações conjuntas voltadas ao desenvolvimento de comportamentos que estimulem a integração entre as pessoas e o ambiente organizacional e social.
- **Valores:** padrões de julgamento, apresentados de modo racionalizado, que indicam estados e processos mais ou menos preferíveis e desejáveis, enquanto meios, fins ou curso de ação para consecução de determinados

propósitos, expressando a idéia do que deveria ser a realidade. Conjunto de ações que demonstram o comportamento de caráter positivo ou negativo, realizadas por um indivíduo em relação a um conjunto de coisas ou a outros indivíduos.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em função da amplitude do tema proposto, e considerando as limitações que trabalhos de natureza qualitativa, ou que se utilizam de pesquisas empíricas, tendem a apresentar, apresentam-se, a seguir, as limitações mais significativas em termos de interferência nos resultados:

- possibilidade de o trabalho ser contaminado pelas concepções da pesquisadora, especialmente quanto às expectativas com relação ao conteúdo das entrevistas;
- impossibilidade de levantar todos os estudos já realizados sobre a formação do administrador, fazendo com que os dados coletados ainda sejam insuficientes para se obter uma conclusão a respeito do tema;
- o método está limitado pela seleção das instituições de ensino, tendo em vista a impossibilidade de efetuar a pesquisa em todas as instituições que ministram o curso de administração em Curitiba;
- dificuldades de abertura das instituições de ensino para pesquisa sobre o tema;
- as concepções dos alunos podem ser influenciadas pelo momento estressante de final de curso e pelas concepções de organização existentes no mercado;
- os conceitos inerentes às racionalidades (instrumental e substantiva) podem não ter sido compreendidos corretamente pelos alunos, influenciando na análise.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através da pesquisa de campo efetuada nas três instituições pesquisadas. A apresentação dos dados será elaborada, quando necessário, por instituição e por categorias de análise, permitindo a discussão das práticas de formação por instituição e interinstituição. Os dados referem-se às diretrizes formais dos projetos pedagógicos e às concepções de professores e alunos a respeito das práticas de formação das instituições pesquisadas.

Vale lembrar que o objetivo da pesquisa é verificar como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação do administrador a partir da análise das três instituições pesquisadas. As práticas de formação foram definidas e analisadas considerando que, dentre as diversas práticas de formação utilizadas pelas instituições, estas abrangem os principais fundamentos para atingir o perfil institucional/profissional esperado.

As categorias de análise e as práticas de formação do administrador foram descritas de modo a facilitar a apresentação e análise dos dados, tomando por base as diretrizes do projeto pedagógico, as concepções de professores e as concepções dos alunos das instituições estudadas. Em face dos dados coletados sobre as práticas de formação, procura-se observar as racionalidades instrumental ou substantiva nas práticas de formação, considerando o perfil institucional/profissional do administrador determinado pelas instituições de ensino.

Para a análise dos dados da pesquisa apresentam-se, primeiramente, a contextualização e o ambiente onde as instituições de ensino, objeto do estudo, estão inseridas. Em seguida são examinadas as práticas de formação, procurando contextualizar cada uma das categorias de acordo com as diretrizes dos projetos pedagógicos das instituições pesquisadas. Para confrontar as diversas concepções, em outro momento estão contempladas as concepções dos professores e dos alunos com relação às ações das instituições. Como último destaque, busca-se apresentar a análise e discussão dos dados obtidos, comparando-as com a teoria de Guerreiro Ramos.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Conforme referenciado na base teórico-empírica, verifica-se que as mudanças econômicas e sociais e o processo de industrialização contribuíram para o crescimento acelerado dos cursos de administração. Aliado a estes fatores, verifica-se que a organização também mudou, passando a ser um componente que influencia significativamente as ações humanas. As instituições de ensino, atentas às mudanças, procuram formar profissionais com capacidade para gerir recursos e promover resultados e, a cada dia, novas habilidades são incorporadas ao profissional.

É importante lembrar que os cursos de administração devem atender às demandas das organizações e da sociedade e, portanto, faz-se necessária a melhoria na cadeia de valores sociais trabalhados nos cursos, levando a um melhor entendimento das relações organizacionais e sociais para o desenvolvimento da sociedade. As estratégias de educação precisam oferecer propostas que atendam às exigências do mercado e, ao mesmo tempo, criem espaço para compartilhar experiências sociais para satisfazer às necessidades do homem.

As mudanças no ambiente organizacional e na sociedade fazem com que a formação do administrador, como gestor de recursos financeiros e humanos, seja uma preocupação constante tanto por parte das instituições de ensino quanto por parte das organizações, que exigem, cada vez mais, profissionais com maiores competências e habilidades. Para entender os desafios que as instituições de ensino enfrentam, pelo excesso de concorrência de cursos e pelas exigências de mercado, optou-se aqui por pesquisar instituições que oferecem o curso de administração e que trazem diferentes características em suas estruturas, visando analisar como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam na formação do administrador na cidade de Curitiba.

4.1.1 O ambiente

O ensino de Administração no Brasil teve início em 1952, mas foi a partir da década de 1970 que se consolidou e ganhou forças. Desde então o ensino de administração continuou com crescimento acelerado, e a cada ano aumenta o número de vagas nos cursos existentes e novos cursos surgem para atender à demanda do mercado. Pesquisa do INEP (Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais) aponta que os cursos na área de administração e respectivas habilitações ocupam a primeira posição do *ranking* de número de cursos e vagas existentes em Curitiba.

Segundo dados do censo educacional do INEP, em 2000 eram ofertados 28 cursos de administração em Curitiba. Já os dados do último censo do próprio INEP, divulgado em 2006, indicavam a existência de 53 cursos. Em pesquisa atual, através do *site* do MEC/INEP, foi possível identificar no município um total de 60 cursos conferindo o grau de Bacharel em Administração nas diversas áreas administrativas, quais sejam, administração de empresas, administração pública, administração hospitalar ou simplesmente administração de negócios. Bacharel em Administração é um título conferido ao profissional que está habilitado a exercer a profissão de administrador em nível superior.

Os cursos de bacharel são ministrados no período de quatro anos, ou oito semestres, dependendo da opção da instituição por grade curricular anual ou semestral. As três instituições pesquisadas ministram o curso com grade curricular semestral, o que contribui para uma melhor comparação da grade curricular de cada curso.

O ingresso nas instituições de curso superior pode se dar pelo vestibular, com questões elaboradas e aplicadas pelas próprias instituições, e através do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), em que alunos de escolas públicas prestam o exame e, uma vez atingida a média mínima determinada pelo MEC, podem ingressar em instituições privadas. O ingresso pode se dar ainda através da avaliação do currículo do ensino médio, complementado com um teste de conhecimentos gerais.

4.1.2 Perfil das instituições pesquisadas

Para melhor identificar as diferentes características das instituições pesquisadas faz-se necessário um breve histórico do perfil dessas instituições e dos principais objetivos dos cursos de administração. Os dados aqui contidos foram retirados do projeto pedagógico e dos *sites* das instituições. As três instituições pesquisadas possuem perfis distintos: a instituição 01 é Universidade, a instituição 02 é Faculdade, e a instituição 03 é Centro Universitário. Além desta caracterização diferente, elas estão instaladas em diversas localidades de Curitiba, uma delas no centro da cidade, e duas em bairros diferentes e distantes.

Instituição 01

Trata-se de instituição de ensino superior que está inserida no ramo educacional há mais de 30 anos, porém somente a partir de 1998 passou a oferecer cursos de graduação, entre eles o curso de Administração de Empresas. Após 10 anos, foi transformada em Centro Universitário e, atualmente, já está reconhecida como Universidade, contando com 26 cursos de graduação, 65 cursos de pós-graduação, um programa de doutorado, três de mestrado, além de dezenas de programas de especialização e MBAs e centenas de programas de extensão.

Esta instituição pode ser considerada como uma organização de grande porte, com um *campus* adequado a uma universidade e com infra-estrutura complexa e que atende ao desenvolvimento dos projetos pedagógicos de todos os cursos oferecidos. O *campus* oferece estrutura para atender a todos os cursos, bem como ao desenvolvimento de projetos comunitários. A estrutura é composta por blocos didáticos, auditórios, praças de alimentação, laboratórios nas áreas de ciências biológicas, exatas, tecnológicas, humanas e sociais, biblioteca, teatros, centros esportivos e ampla área de lazer. A infra-estrutura desenvolvida pela instituição visa atender aos novos desafios do ambiente educacional, quais sejam: instalações modernas, ambiente para pesquisa, incentivo à globalização, espaço para cultura e entretenimento, espaço para a participação da comunidade e para a criação de conhecimento.

Para formar pessoas para o mercado de trabalho, a instituição se apóia nos seguintes objetivos institucionais determinados no projeto pedagógico: promover maior integração da comunidade acadêmica com a sociedade; formar cidadãos com sensibilidade pessoal e social e compromisso com o trabalho; propiciar o domínio crítico dos conhecimentos, que assegurem a competência profissional; formar cidadãos nas dimensões histórica, sociopolítica, técnico-profissional e ética; valorizar a autonomia do aluno na busca do conhecimento; promover intercâmbio com organizações culturais, educacionais e técnicas; buscar estabelecer compromissos com o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da humanidade; promover a formação continuada dos professores, e incentivar a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão.

Instituição 02

Esta instituição foi criada em 1937 e é uma das mais antigas do País, ministrando o curso de Administração e Finanças. Em 1945, o curso de administração foi transformado no primeiro curso de Ciências Econômicas do Estado do Paraná. É uma instituição sem fins lucrativos, que tem como objetivo a formação de profissionais que atendam às necessidades da sociedade e ao desenvolvimento de programas culturais que possibilitem a integração da comunidade acadêmica à sociedade. Os pressupostos que norteiam o curso de administração são: ética profissional, empreendedorismo, desenvolvimento humano, ciência e tecnologia, respeitando o meio ambiente.

A instituição 02 é uma Faculdade, que, pelo pequeno número de cursos e de vagas oferecidas, é considerada uma organização de pequeno porte. Sua estrutura física é considerada pequena, porém é moderna e equipada tecnologicamente. Conta com salas de aula com tecnologia de ponta, laboratórios modernos, biblioteca e espaço para lazer e cultura. A estrutura atual é fruto de uma reforma em todas as suas instalações. Os cursos ministrados pela instituição atualmente são: Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais, Comércio Exterior, Administração de Empresas, Administração Hospitalar, Sistemas de Informação e Direito. Além dos cursos de graduação, oferece alguns cursos de pós-graduação e especialização, principalmente na área de administração.

Para formar profissionais voltados ao mercado de trabalho e à sociedade, em seu projeto pedagógico estão contemplados os seguintes objetivos institucionais: formar cidadãos com senso crítico e ética profissional; desenvolver habilidades técnicas e humanas; desenvolver ciência e tecnologia respeitando o meio-ambiente; valorizar ações conjuntas para atender aos anseios da sociedade; valorizar a cultura como meio de inserção do aluno no ambiente social, e proporcionar fundamentação técnico-humanista orientada à compreensão dos conceitos sociais.

Instituição 03

Esta instituição é a mais nova dentre as três instituições pesquisadas. Foi fundada em abril de 2000 por um grupo de professores que lecionavam em outras instituições de ensino superior de Curitiba. Pela experiência no ramo educacional de seus fundadores, a instituição determinou como objetivo primordial transformar-se em uma das instituições de referência no ensino superior. Segundo informação contida no *site* da instituição, o curso de Administração foi um dos cursos que fizeram parte do início da instituição, contando com total apoio para o crescimento de vagas.

Trata-se de um Centro Universitário de médio porte, porém é a instituição que oferece o maior número de vagas nos cursos de Administração de Curitiba. Conta com um *campus* moderno, com mais de 150 mil m² distribuídos entre salas de aula, biblioteca, laboratórios, auditório, cantinas, complexo esportivo e estacionamentos. Possui 27 cursos de graduação divididos em escola de negócios, onde estão inseridos o curso de administração, a escola de saúde, a escola de direito e relações internacionais e a escola de educação e humanidade. Além dos cursos de graduação, conta ainda com cursos de pós-graduação e de pesquisa e extensão.

A instituição tem determinado em suas diretrizes, como missão, formar pessoas que possam assumir a plenitude da condição humana, pela geração e experimentação dos saberes, idéias e valores comprometidos com a realidade brasileira.

4.2 CATEGORIAS DE ESTUDO

4.2.1 Perfil institucional/profissional esperado

O perfil institucional/profissional esperado é definido no projeto pedagógico de cada instituição com o objetivo de direcionar as práticas de ensino para atingir o objetivo de formar profissionais com formação teórica e prática para atender as necessidades das organizações e da sociedade. Nos *sites* das instituições pesquisadas é possível obter algumas informações sobre o perfil institucional esperado de cada instituição.

Quadro 4 - Perfil Institucional/profissional esperado

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>As competências que caracterizam o perfil institucional/profissional esperado são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação sistêmica, que é a capacidade profissional de combinar conhecimentos específicos com conhecimentos generalistas da organização e da sociedade; - Habilidade lógico-quantitativa, que é a capacidade de raciocínio lógico e analítico para operar valores e expor idéias de maneira clara; - Capacidade de comunicação, caracterizada pela capacidade de expressão, comunicação e de trabalho em equipe; - Capacidade de atualização, determinada pela busca constante de conhecimentos e pela capacidade de agir de maneira pró-ativa junto às organizações, com padrões de qualidade e excelência exigidas; - Espírito empreendedor, que consiste na capacidade de perceber oportunidades e ter iniciativa para realizá-las; - Visão humanista que é a capacidade de interpretar de maneira crítica a realidade social e a competência para agir pautado por valores éticos orientados à formação de cidadania. 	<p>As competências desenvolvidas para formar profissionais de administração para atuar na sociedade são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter capacidade para planejar, organizar, dirigir e controlar os processos organizacionais, atendendo às exigências do mercado e da sociedade; - Atuar no mundo dos negócios de forma eficiente e empreendedora, buscando qualidade, produtividade e lucratividade; - Compreender as estruturas sociais, econômicas, políticas e culturais brasileiras; - Possuir visão sistêmica dos fenômenos organizacionais e sociais; - Desenvolver habilidades de trabalho em equipe, visando sempre ao bem comum; - Saber comunicar-se de maneira a se inserir em todas as esferas da vida em sociedade; - Ser agente crítico nas organizações, diagnosticando problemas e propondo mudanças; - Orientar-se por pressupostos éticos que estimulem a reflexão crítica e a responsabilidade profissional em relação a sua participação no desenvolvimento da sociedade. 	<p>As características indispensáveis ao exercício da profissão do administrador que devem ser desenvolvidas são: conhecimentos, competências, habilidades e atitudes para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atuar em empresas em ambientes competitivos, analisando a realidade organizacional e o ambiente para levar a organização ao sucesso; - Criar e manter espírito ético e formação humanista; - Interpretar as necessidades da sociedade; - Buscar novos conhecimentos constantemente; - Ser flexível para atuar em todos os campos que o mercado oferece; - Ser habilidoso para liderar pessoas no sentido de atender aos anseios das organizações; - Ter capacidade de gerenciar recursos e alcançar resultados para a organização, sem, no entanto, esquecer a importância das pessoas, da sociedade e dos ambientes em que a organização está inserida.

Fonte: Projetos Pedagógicos das instituições pesquisadas

O perfil institucional/profissional esperado é determinado para atender às necessidades das organizações, que necessitam de profissionais com habilidades para entender as dimensões técnicas e econômicas do mercado. Na determinação do perfil institucional/profissional esperado, constata-se que as três instituições têm como principais objetivos formar profissionais com sólidos conhecimentos técnicos, capacidade de planejar, organizar e dirigir processos organizacionais e capacidade de atuar em ambientes competitivos analisando a realidade das organizações e do mercado. Podem ser encontrados, também, elementos da racionalidade substantiva através da busca pela formação de profissionais com visão humanista e que possam ser agentes críticos nas organizações e na sociedade e manter espírito ético para atender às necessidades da sociedade.

Para atender às necessidades das organizações são determinados padrões de comportamento orientados pelas leis do mercado, e para atender às demandas da sociedade é imprescindível uma ênfase em valores que levem à auto-realização. O aparente instrumentalismo presente na definição do perfil institucional/profissional esperado é determinado por padrões formais, muitas vezes definidos pelas organizações. Contudo, no discurso das três instituições estudadas, pode-se verificar que elas incentivam ações substantivas, voltadas para o desenvolvimento orientado por uma visão humanista e pressupostos éticos.

4.2.2 Práticas metodológicas

Práticas metodológicas são as práticas previstas no projeto pedagógico e utilizadas pelas instituições de ensino com o objetivo de direcionar as ações da instituição e dos professores no sentido de proporcionar aos alunos conhecimento teórico e prático, tanto por meio das atividades em sala de aula como das atividades complementares. Estas práticas visam, ainda, proporcionar interação entre instituição de ensino, professores e alunos com o ambiente organizacional.

Quadro 5 - Práticas metodológicas

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao desenvolvimento de competências para a reconstrução do conhecimento através dos centros de pesquisa; - Incentivo à vivência prática do aluno em sala de aula para que se familiarize com as práticas do exercício da profissão; - Atuação dos professores pautada pelo incentivo à pesquisa e à construção de conhecimento; - Atividades complementares, desenvolvidas em 160 horas, divididas em quatro anos de curso, onde são ofertados cursos em diversas áreas para permitir ao aluno uma formação geral; - Consultoria júnior, que é uma associação mantida pelos alunos do curso para incentivar a participação em atividades ligadas à prática administrativa; - Sistema de avaliação de professores e de serviços que permite a avaliação constante do curso; - Comissões de qualidade do ensino, que, com a participação do coordenador do curso, professores e representantes de turma, se reúnem bimestralmente para avaliar e apontar problemas de alunos e professores; - Apoio pedagógico aos docentes, em que a instituição fornece oportunidades de aprimoramento; - Apoio pedagógico discente com professores que trabalham em regime integral para atender alunos; - Desenvolvimento de palestras e seminários na área administrativa; - Visitas às organizações conveniadas para verificação das práticas organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao desenvolvimento integral do homem e da sociedade; - Ações baseadas no diálogo e na interação dos alunos com a instituição e com o meio; - Ações baseadas na ética, na cidadania e na responsabilidade social; - Atuação dos professores de modo autônomo, visando à interação e ao desenvolvimento de atividades que contribuam na melhoria da qualidade de ensino; - Oficinas pedagógicas destinadas à interação e busca de conhecimentos para os professores; - Interdisciplinaridade, em que são envolvidas atividades em todos os semestres entre três disciplinas que interagem conhecimentos, professores e alunos; - Semana do administrador, desenvolvida semestralmente, quando são desenvolvidas atividades e palestras com assuntos de interesse do administrador, do mercado de trabalho e da sociedade; - Visitas orientadas em organizações, visando à valorização da profissão; - Cursos de curta duração com temas específicos que permitem aos alunos a visão de outras áreas de conhecimento; - Incentivo à participação em eventos e congressos externos; - Sistema de avaliação de professores tanto pelos alunos quanto pela auto-avaliação, buscando maior participação dos alunos no processo de ensino-aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação dialética e dialógica do professor e do aluno sobre as realidades do mundo; - Aprendizagem significativa, que permite a interação entre o conhecimento e a experiência prática; - Aprendizagem interativa, onde as metodologias incentivem o aluno a ser ativo e fazer parte da criação de conhecimento; - Aprendizagem por projeto, em que os alunos são incentivados a criar projetos para interagir com as questões da sociedade; - Semana pedagógica, destinada aos professores para incentivá-los a se atualizar constantemente; - Encontros acadêmicos organizados em forma de seminários e palestras, destinados aos alunos para facilitar a interação e busca de novos desafios; - Evento feira de negócios, que traz para dentro da instituição pequenos empreendedores que interagem com os alunos na busca de informações técnicas sobre administração; - Visitas orientadas a organizações que contribuem no entendimento da prática administrativa.

Fonte: Projetos Pedagógicos das instituições pesquisadas

Ao se analisar as práticas metodológicas tal como estão descritas no projeto pedagógico, não se pode identificar, neste momento, racionalidades meramente instrumentais ou substantivas. Cada uma das práticas metodológicas pode ser caracterizada como razão instrumental ou substantiva, dependendo de como são direcionadas, tanto pela instituição de ensino quanto pelos professores, o que não ficou claro no projeto pedagógico.

4.2.3 Estrutura curricular

Através da estrutura curricular as instituições de ensino apresentam os eixos de formação com suas respectivas disciplinas e ementas, as quais são analisadas no presente estudo, segundo suas racionalidades – quadro 6.

Quadro 6 - Estrutura curricular

continua

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>Estrutura orientada para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil institucional/profissional. Curso anual com 2.736 horas. As disciplinas com conteúdos humanistas são divididas nos quatro anos de curso.</p> <p>Eixos de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básico (576 h/a) - visa fornecer fundamentos das áreas científicas e campos de estudo da administração; - Lógico-quantitativo (288 h/a) - visa fornecer instrumentos para o desenvolvimento do raciocínio lógico e quantitativo e iniciar conteúdos profissionalizantes; - Profissionalizante (1.224 h/a) - visa capacitar o aluno para o exercício das áreas funcionais da administração; - Complementar/integrador (648 h/a) - visa promover a integração das diversas disciplinas e áreas funcionais de forma a completar a visão sistêmica do aluno. 	<p>A estrutura do curso, além de obedecer às orientações do MEC, procura dar flexibilidade às demandas da comunidade. Curso anual com 3.300 horas-aula, e as disciplinas caracterizadas com conteúdo humanista são oferecidas no primeiro ano do curso.</p> <p>Eixos de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamental - visa à formação de conteúdos básicos do homem e da profissão do administrador; - Profissional - conteúdos direcionados ao desenvolvimento de habilidades comerciais; - Social-humanístico - conteúdos que buscam atender aspectos da vida social e às relações entre o mercado e a sociedade; - Econômico-empresarial - envolve conteúdos voltados à qualificação profissional e suas relações econômicas e organizacionais; - Formação prática - busca integrar todos os conteúdos teóricos do curso com a prática administrativa. 	<p>A estrutura segue as diretrizes estipuladas pelo MEC, buscando, porém, buscando o resgate da formação plena do administrador atendendo às necessidades de conhecimentos técnicos e desenvolvimento de valores humanos. Curso semestral com total de 3.006 horas-aula, e as disciplinas com conteúdo humanista são oferecidas no primeiro ano de curso.</p> <p>Grupos de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação básica; - Formação profissional; - Estudos quantitativos e suas tecnologias; - Formação complementar. <p>Disciplinas com conteúdo humanista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filosofia - resgata a teoria do conhecimento, as filosofias políticas e os fundamentos da ética; - Fundamentos de Psicologia - desenvolve conteúdos ligados ao comportamento humano no trabalho e nas inter-relações pessoais;

Quadro 6 - Estrutura curricular

conclusão		
INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>Disciplinas com conteúdo humanista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética e Cidadania - procura resgatar valores humanos, ética, cidadania e responsabilidade organizacional e social; - Gestão de Pessoas - resgata a função do administrador, também, como gestor de pessoas; - Mudança Organizacional - resgata valores culturais que interferem nas mudanças organizacionais; - Psicologia Organizacional - analisa os princípios básicos do comportamento humano em todos os ambientes; - Sociologia Organizacional - resgata a formação da sociedade e suas interações com mudanças organizacionais e sociais. <p>Demais disciplinas que compõem a estrutura curricular:</p> <p>Direito; Economia; Metodologia Científica; Métodos Quantitativos I e II; Teorias da Administração; Gestão Contábil e de Custos; Comunicação Empresarial; Organização e Sistemas de Informação; Marketing; Gestão Financeira e Orçamentária; Gestão Estratégica; Gestão de Operações; Mercados Financeiros; Jogos de Empresas; Casos Empresariais; e Projeto de Conclusão de Curso.</p>	<p>Disciplinas com conteúdo humanista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamento Organizacional - conteúdos que visam ao entendimento dos processos de mudança, trabalhos em equipe e gerenciamento de conflitos nas organizações; - Filosofia e Ética Empresarial - resgata a teoria do conhecimento e a história da filosofia; - Antropologia - Cultura e Sociedade - estudo da cultura e dos costumes sociais como fonte de mudança; - Formação de Executivos Globais - resgata a importância do administrador na estruturação da realidade organizacional. <p>Demais disciplinas que compõem a estrutura curricular:</p> <p>Comunicação e Expressão; Fundamentos de Economia; Métodos Quantitativos; Tecnologia de Informação Aplicada ao Comércio Exterior; Análise Organizacional; Metodologia do Trabalho Científico; Fundamentos do Comércio Exterior; Gestão Contábil; Fundamentos de Finanças; Economia Regional Brasileira; Fundamentos Jurídicos para o Comércio Exterior; Política Internacional; Marketing; Gestão Financeira Internacional; Gestão de Custos; Mercado e Operação de Câmbio; Legislação tributária; Jogos de Empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de Pessoas - com conteúdos que procuram resgatar a importância do gerenciamento de pessoas para o desenvolvimento social; - Disciplina de Orientação Livre - relaciona conteúdos atuais tanto das organizações quanto da sociedade com o objetivo de inserir o administrador na realidade organizacional e social. <p>Demais disciplinas que compõem a estrutura curricular:</p> <p>Teoria Geral da Administração, Fundamentos de Economia, Fundamentos de Administração, Fundamentos de Contabilidade, Comunicação Organizacional, Conjuntura Econômica, Sistema de Informação para Gestão de Organizações, Análise Organizacional, Matemática Financeira, Direito Público e Privado, Planejamento em Organizações, Gestão de Marketing, Estatística Aplicada, Gestão de Produção, Gestão Financeira, Direito comercial e Societário, Gestão de Empreendimentos, Gestão de Materiais e Patrimônio, Tratamento de Informações em Base de Dados, Metodologia de Pesquisa.</p>

Fonte: Projetos Pedagógicos das instituições pesquisadas

A estrutura curricular é um instrumento organizado para contribuir na formação do perfil institucional/profissional esperado. Através das ementas das disciplinas, as instituições de ensino dão a conotação dos conhecimentos e valores que pretendem que sejam desenvolvidos durante o curso. É evidente, nas práticas metodológicas a concepção de uma estrutura formal direcionada à valorização de conteúdos quantitativos e profissionalizantes. As disciplinas de embasamento, que contribuem para a formação intelectual do aluno e o entendimento das relações sociais, estão, cada vez mais, sendo substituídas por disciplinas que valorizam o desempenho individual e o resultado financeiro, conduzindo para o desenvolvimento da racionalidade instrumental. Apesar disso, percebe-se que existe espaço para o desenvolvimento de valores humanos através dos eixos de formação das instituições e dos principais conteúdos de cada disciplina. Embora com foco particular, pode-se verificar uma preocupação com a flexibilização para atender às mudanças organizacionais e sociais nas três instituições pesquisadas.

Apesar de os eixos de formação das três instituições evidenciarem o formalismo da estrutura curricular, percebe-se uma preocupação com conteúdos humanistas e de valorização do indivíduo, mesmo que em um plano menor que o dos conteúdos técnicos. O processo de aprendizagem deve estar voltado à formação intelectual e à construção social do aluno.

4.2.4 Projeto de conclusão de curso

O projeto de conclusão de curso é determinado pelo MEC e faz parte da grade curricular para obtenção do grau de bacharel em administração. Cada instituição, no entanto, dispõe de normas e regras específicas para direcionar os alunos à conclusão do curso. Apesar das diferentes denominações, o trabalho de conclusão de curso das três instituições pesquisadas tem objetivos muito similares, a saber, aliar conteúdos técnicos trabalhados durante o curso com a prática nas organizações.

Quadro 7 - Projeto de conclusão de curso

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>Representado pelo Projeto Empreendedor - PEA, e consta do anexo III do Projeto Pedagógico do curso.</p> <p>Objetivo principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento teórico e das técnicas de administração na criação de um empreendimento nos ramos industrial, comercial, prestação de serviço ou terceiro setor, sob a orientação e consultoria dos professores do curso. <p>Principais competências e habilidades a serem desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar o aluno para a busca de conhecimento na área de gestão; - Promover competências com ênfase na visão sistêmica e espírito empreendedor; - Desenvolver capacidade de comunicação; - Aprimorar a capacidade de pesquisa, de investigação e de argumentação; - Desenvolver a capacidade de trabalho em equipe; - Vivenciar os desafios técnicos e burocráticos e de tomada de decisões que ocorrem nas empresas e na prática profissional; - Vivenciar a prática administrativa. 	<p>Representado pelo Projeto de curso, e suas diretrizes estão determinadas no anexo I do Projeto Pedagógico da Instituição.</p> <p>Objetivo principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferecer ao acadêmico a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos e técnicos obtidos na elaboração de um projeto de forma a atender às modernas práticas dos ensinamentos das ciências administrativas. <p>Principais competências e habilidades a serem desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver o espírito empreendedor e visão de sociedade; - Estimular postura crítica na aplicação dos conhecimentos; - Criar condições para vivenciar os problemas técnicos, humanos e burocráticos que ocorrem nas organizações; - Estimular a criação de alternativas de negócios; - Desenvolver o espírito de equipe e de responsabilidade social; - Criar condições de empregabilidade no mercado de trabalho. 	<p>Representado pelo Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, e está disposto no item 10 do Projeto Pedagógico da instituição. É direcionado para a busca de entendimento dos fenômenos organizacionais e sociais e não tem como objetivo principal a criação de algo novo, e, sim, de analisar e sugerir a implantação de melhorias nos processos organizacionais e produtivos das empresas.</p> <p>Objetivo principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar o processo de ensino, pesquisa e aprendizagem; exercitar e aplicar os conhecimentos adquiridos no curso em situações cotidianas das organizações; gerar trabalhos técnico-científicos que produzam fontes de conhecimento para os alunos, organizações e instituição de ensino; propor soluções a problemas organizacionais e sociais e; incentivar trabalhos em equipe. <p>Principais competências e habilidades a serem desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar em equipe; - Buscar conhecimentos diversos; - Obter autonomia e responsabilidade nas relações organizacionais; - Incentivar a pesquisa; - Analisar problemas e propor soluções; - Desenvolver postura ética em relação às pessoas e às organizações.

Fonte: Projetos Pedagógicos das instituições pesquisadas

Com relação ao projeto de conclusão de curso, constata-se que, embora seja considerado um instrumento de valorização do curso, não é uma liberalidade da instituição, mas trata-se de atendimento à normatização do MEC. Percebe-se, no entanto, que as principais competências desenvolvidas pelo projeto estão ligadas ao conhecimento e compreensão de normas e procedimentos existentes nas organizações, visando oferecer oportunidade de vivenciar os conflitos existentes em um ambiente empresarial. Nas diretrizes formais dos projetos de conclusão de curso não foram encontrados elementos relevantes da racionalidade substantiva que vão ao encontro da valorização humana, auto-realização, autonomia e valores emancipatórios, porém percebe-se uma preocupação com o julgamento ético e o desenvolvimento do trabalho em equipe.

O principal objetivo dos projetos de conclusão de curso das três instituições é oferecer aos alunos a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos para conciliar interesses organizacionais e sociais, ou seja, é a abertura para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à valorização das relações sociais e ao desenvolvimento de competências direcionadas ao atendimento das necessidades das organizações.

4.2.5 Concepções dos professores

Como já mencionado, o objetivo das entrevistas foi identificar as racionalidades existentes nas práticas de formação, na concepção dos professores. Os indicadores de racionalidade instrumental e substantiva extraídos das entrevistas dos professores das três instituições pesquisadas estão representados pelas falas dos mesmos nos quadros 8 e 9.

Quadro 8 - Quadro da racionalidade instrumental nas práticas de formação na concepção dos professores

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>P1 - "A instituição cria mecanismos instrumentais para garantir uma boa formação, porém o professor que concebe a formação de maneira diferente do econômico é angustiado. Com isso, os professores visam somente uma boa avaliação e à permanência na instituição. Outro aspecto importante é em relação ao Projeto Empreendedor, que em sua concepção é excelente, porém, a organização é muito centralizadora, age instrumentalmente, comprometendo o potencial do projeto."</p> <p>P2 - "O número de alunos por turma e o estabelecimento de prazos muito rigorosos dificulta o acompanhamento mais próximo de cada aluno. As relações humanas dentro da instituição dependem de cada professor e a instituição não faz nada para eliminar o espírito de competitividade existente entre os professores."</p> <p>P3 - "Falta apoio da instituição tanto para o professor como para os alunos que buscam formação voltada para o humano. A instituição está preocupada somente com a inserção do aluno no mercado de trabalho. Na prática não existe preocupação com o lado humano de cada um."</p> <p>P4 - "Existem algumas atividades que são impostas pela Instituição ou pelo MEC e que não podem ser alteradas, porém é praxe da instituição manter-se isenta com relação a valores que cada professor defende, dependendo de cada professor e de como ele lida com os alunos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso de controle de horários e participação de eventos tanto dos professores quanto dos alunos, que, segundo os próprios professores, é uma exigência necessária para manter a qualidade de ensino por parte dos professores e a responsabilidade pelo aprendizado por parte dos alunos. - avaliação através de notas, que também, para os professores, ainda é um instrumento necessário para avaliação de aprendizagem. 	<p>P1 - "Embora sempre sejam aprovadas, o professor é obrigado a apresentar para a coordenação as atividades a serem desenvolvidas com os alunos."</p> <p>P2 - "Quando um aluno reprova ou está mal avaliado, na maioria das vezes o professor é colocado como maior responsável, embora nem sempre isto aconteça. Os prazos de provas, entrega de notas e trabalhos são muito rigorosos, acarretando, algumas vezes, em perda de qualidade."</p> <p>P3 - "Embora o professor tenha autonomia para relacionar-se com os alunos, ele tem a obrigação de justificar quaisquer problemas que possam ocorrer com os alunos, principalmente com relação a possíveis repetências".</p> <p>P4 - "Existe muita rotatividade de professores, o que dificulta a interação. A rotatividade se dá motivada pelos próprios professores e pela instituição."</p>

Fonte: Elaboração da autora a partir das entrevistas com os professores

Quadro 9 - Quadro da racionalidade substantiva nas práticas de formação na concepção dos professores

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<p>P1 - <i>"Tenho critérios para avaliação de provas e para o relacionamento com os alunos. Incentivo boas leituras e o senso crítico. Procuo trabalhar todos os valores necessários para o relacionamento em sociedade, mantendo transparência e ética na relação com os alunos. Acredito na concepção do curso e do Projeto Empreendedor, enquanto prática de ensino muito boa para uma formação integral, vendo o aluno enquanto profissional e cidadão."</i></p> <p>P2 - <i>"Busco inovar sempre. Deixo 10 minutos por aula para o aluno falar sobre qualquer assunto e trocar experiências pessoais. Todas as aulas trago mensagens tiradas da internet que trabalham ética, solidariedade, troca de experiências, tempo para pensar em si mesmo. Procuo desenvolver, junto com a instituição, habilidades para que o aluno se encontre nos diversos setores da sociedade."</i></p> <p>P3 - <i>"Procuo técnicas que valorizem a interação com o trabalho e a profissão. Para isso dou liberdade para que os alunos se aproximem. Acredito que a Universidade é um espaço para o desenvolvimento da democracia e o aluno é, antes de mais nada, uma pessoa."</i></p> <p>P4 - <i>"Os pilares da instituição são: Ética, Trabalho, Progresso e Saber. A instituição permite um certo grau de liberdade para que os professores trabalhem o conteúdo de acordo com o seu perfil. Com relação ao Projeto Empreendedor, tem o objetivo de formar empreendedores que queiram criar posições de trabalho. Dá alternativas para que os alunos decidam se querem arriscar."</i></p>	<p>P1 - <i>"Para a instituição o aluno não pode ser visto como cliente, o aluno deve ser tratado como aluno, sempre questionando se os professores estão agindo eticamente para que o aluno sinta a importância do apreender para ser um bom profissional. O professor como formador de opinião é constantemente estimulado a trabalhar com autonomia e ética diante dos alunos, dando exemplo de ações com responsabilidade social."</i></p> <p>P2 - <i>"A instituição age com respeito e transparência em relação aos professores e aos alunos, possibilitando um ambiente agradável para todos. Para possibilitar esse ambiente existem oficinas pedagógicas e atividades direcionadas aos professores. O relacionamento com os alunos é pautado pelo respeito mútuo e a valorização das interações entre instituição, professores e alunos."</i></p> <p>P3 - <i>"A coordenação mantém um relacionamento de liberdade e respeito, sempre levando em consideração as individualidades de cada um. As cobranças são sempre no sentido de valorizar a instituição como formadora de pessoas e de manter a qualidade de ensino tanto no que diz respeito à técnica como emocional."</i></p> <p>P4 - <i>"No âmbito informal, pela baixa rotatividade de professores, há uma interação natural entre os mesmos, gerando um clima de companheirismo e ao mesmo tempo permitindo maior interdisciplinaridade, uma vez que os professores conhecem as disciplinas em que estão envolvidos. No âmbito formal a instituição promove eventos de natureza pedagógica, visando interação entre os professores e as disciplinas."</i></p>	<p>P1 - <i>"A instituição promove a cada seis meses oficinas pedagógicas para possibilitar a interação entre os professores e reafirmar a necessidade de trabalhar valores éticos e de responsabilidade social nas disciplinas".."</i></p> <p>P2 - <i>"A grande maioria dos alunos são, também, profissionais, o que facilita a interação entre eles, o mercado de trabalho e a sociedade. A instituição incentiva à participação para ocupar seu espaço como cidadão na instituição e na sociedade."</i></p> <p>P3 - <i>"A instituição procura valorizar o aluno como um indivíduo, com características próprias, e, portanto, em todas as disciplinas, mesmo as técnicas, deve buscar a valorização humana e a ética."</i></p> <p>P4 - <i>"A partir do terceiro semestre existe uma disciplina com tema livre, onde, com a participação dos representantes de turma, professores e da coordenação do curso, se determina quais serão os temas tratados no semestre seguinte. Esta técnica trouxe para o curso maior participação dos alunos e comprometimento com a instituição e com os problemas da sociedade atual."</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os professores

Embora exista, por parte das instituições, a necessidade de formar profissionais que atendam às necessidades das organizações, percebe-se, pelas falas dos professores, que elas permitem espaço para que os professores trabalhem seus valores e criem condições propícias ao desenvolvimento de práticas de interação que promovam valores e a integração entre os alunos, professores e o mercado de trabalho.

Verifica-se que os professores da instituição 01 sentem dificuldade de interação com os alunos, sentem falta de relação interdisciplinar, não aprovam a avaliação através de notas e o excesso de controle por parte da instituição, sentem dificuldade com relação aos alunos pelo grande número de alunos em sala de aula, e se sentem angustiados pelo excesso de competitividade entre professores e alunos. Já na instituição 02 não foram encontrados indicadores significativos de racionalidade instrumental e, ao se analisar o histórico da instituição e o tempo que cada professor nela permanece, fica clara a satisfação dos professores com as práticas norteadoras das ações da instituição. Em função da estabilidade e valorização do professor, não existe competitividade acentuada entre eles, facilitando o entrosamento. Os professores da instituição 03 sentem que existe um forte controle por parte da instituição, tanto para com os professores quanto para com os alunos, mediante o excesso de controle sobre a avaliação de alunos e professores, controle das atividades em sala de aula e grande rotatividade de professores, o que, na visão dos próprios professores, dificulta a interação entre professores, instituição e os próprios alunos.

Com relação à racionalidade substantiva, verificou-se que existem elementos de racionalidade substantiva presentes na instituição 01, sendo que os que se destacam são a relação aberta entre os professores e a coordenação, a relação cordial e cooperativa entre os professores do curso de administração e de outros cursos, o incentivo por parte da instituição e dos próprios professores na utilização da estrutura física e da tecnologia disponível na instituição, e o incentivo à busca de conhecimento, tanto pelos alunos como pelos professores. Na instituição 02 é possível verificar que a racionalidade substantiva está presente através da relação de cordialidade entre professores e coordenação, da valorização das relações entre os professores por meio de seminários e de reuniões pedagógicas, da melhoria das instalações existentes na instituição, e da desvinculação do aluno à figura do "cliente" pelas diretrizes do projeto pedagógico. Já na instituição 03, as oficinas pedagógicas

para interação de professores e melhoria na qualidade do ensino, a interação entre os alunos, a cobrança positiva da instituição para a formação de cidadãos, e as consultas aos professores sobre processos e normas são identificadas como práticas substantivas de ensino.

4.2.6 Concepções dos alunos

O grupo focal permitiu ao aluno um espaço para, isento da avaliação da instituição, analisar as práticas de formação estabelecidas na pesquisa e outras ações ou atividades desenvolvidas pela instituição e pelos professores durante o curso. As categorias analisadas foram as práticas de interação, práticas metodológicas, valores trabalhados durante o curso, e o trabalho de conclusão de curso. Durante o grupo focal foram coletadas algumas opiniões dos alunos a respeito da instituição, dos professores e dos próprios alunos, conforme o quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Concepções dos alunos em relação às práticas de formação

INSTITUIÇÃO 01	INSTITUIÇÃO 02	INSTITUIÇÃO 03
<ul style="list-style-type: none"> - Os pontos fortes da instituição são: infra-estrutura, a biblioteca e o corpo docente. - O relacionamento com a coordenação não é satisfatório, e na maioria das vezes a coordenação escuta, porém não dá retorno para os alunos. - O relacionamento com os professores é "bom", mas depende do perfil de cada professor, porém, segundo os alunos, os professores, por pressões da instituição, acabam por cobrar demais dos alunos. - Existe excesso de controle, porém não acreditam que o controle exercido com relação às faltas e notas seja importante para a formação. - Os professores são muito rigorosos com prazos e metas. - Os conteúdos atendem ao que o professor quer, e não ao que é mais interessante para o aluno. - Todos os grupos trabalhados foram unânimes em afirmar que existe grande rivalidade entre grupos de alunos e dificuldade de interação entre eles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estão satisfeitos com a infra-estrutura que a instituição oferece. - Afirmaram que dificilmente recorrem à coordenação, porém, quando o fazem, são bem recebidos e têm retorno a respeito do que foi solicitado. - Cada professor tem seu jeito próprio de dar aula, mas percebe-se uma postura ética e de respeito em todos. Porém, os alunos não sabem se são características dos próprios professores ou se a instituição cobra este tipo de postura nas aulas. - Existe excesso de controle em sala de aula, porém este é necessário para preservar os "bons alunos". - Às vezes parece que os conteúdos estão desconectados da prática. - O relacionamento entre os alunos é em sua maioria cordial e de cooperação, uma vez que todos trabalham e não sobra espaço para conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os alunos apontaram como ponto forte a infra-estrutura, com espaços diversos para os alunos se encontrarem. - A coordenação procura interagir com os alunos, porém o que prevalece sempre são as determinações da própria instituição. - Os professores são em sua maioria "bons" e com certa autonomia no trato com os alunos, porém percebe-se que qualquer conflito em sala de aula é levado à coordenação. - Não existem conflitos significativos entre os alunos e a falta de tempo para estudos fora do horário de aula provoca maior interação em sala. - A avaliação dos alunos por notas e faltas não é o processo mais adequado. - Existe grande cobrança por parte da instituição e dos professores com relação aos prazos. - O grande número de alunos por turma prejudica o aprendizado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os professores

Durante o *focus group* observou-se que os alunos da instituição 01 se mostraram mais inseguros com relação aos reais objetivos da pesquisa, questionando inclusive se não era a própria instituição buscando meios de controlar suas ações. Os alunos das instituições 02 e 03 se mostraram mais seguros com relação aos questionamentos, tentando identificar, principalmente, aquilo que mais contribuiu para sua formação.

Os alunos tiveram a oportunidade de discutir cada uma das práticas e dos elementos constitutivos para, então, distribuir no *continuum*. De acordo com a distribuição dos alunos, os elementos constitutivos de racionalidade que apareceram em maior número de vezes foram transcritos, permitindo a identificação dos elementos de racionalidade instrumental e substantiva que mais se presentificam em cada uma das práticas de formação na concepção dos alunos.

De acordo com os alunos da instituição 01, os elementos de racionalidade presentes nas práticas de formação foram assim identificados: nas práticas de interação e valores trabalhados no curso, os elementos que mais apareceram foram a estratégia interpessoal e êxito/resultados; nas práticas metodológicas os elementos que mais surgiram foram fins e êxito/resultados; e, nas práticas de conclusão de curso, os elementos que mais apareceram foram a auto-realização e valores emancipatórios.

Na instituição 02, os elementos de racionalidade que mais se presentificaram nas práticas de formação foram: nas práticas de interação, julgamento ético e valores emancipatórios; nas práticas metodológicas, fins e julgamento ético; nos valores trabalhados no curso, auto-realização e autonomia; e, nas práticas de conclusão de curso, auto-realização e valores emancipatórios.

Na instituição 03, os elementos mais presentes foram: nas práticas de interação e nas práticas de conclusão de curso, autonomia e auto-realização; nas práticas metodológicas, fins e êxito/resultados; e, nos valores trabalhados no curso, auto-realização e valores emancipatórios.

Na concepção dos alunos, o modelo de profissional idealizado pelas instituições de ensino está voltado ao desenvolvimento de competências individuais e determinado

pela busca de resultados. Para os alunos, a instituição de ensino está preocupada em atender às expectativas das organizações.

Analisando cada uma das práticas de formação, pode-se verificar que nas práticas metodológicas estão mais presentes os elementos da racionalidade instrumental. Isto fica claro se compararmos com as concepções constantes do quadro 10, onde os alunos reclamam do excesso de controle relativo às faltas e avaliação por meio de notas. Pode-se analisar, também, que as práticas metodológicas contribuem para o entendimento do aluno quanto ao mercado de trabalho e, portanto, estão direcionadas ao desenvolvimento de valores destinados à obtenção de reconhecimento individual e ao êxito e resultados.

Um ponto importante a destacar são as práticas de conclusão de curso das três instituições. Na visão dos alunos, apesar do excesso de normas e de controle de prazos, os elementos que mais se presentificam são auto-realização, valores emancipatórios e autonomia, que são elementos constitutivos da racionalidade substantiva. Isto nos permite concluir que, apesar da predominância de elementos da racionalidade instrumental em alguns aspectos da formação, existem indicadores importantes de racionalidade substantiva, principalmente com relação às práticas que permitem o envolvimento e participação dos alunos.

Com relação aos valores técnicos e humanistas trabalhados durante o curso, constatou-se que, nas três instituições, estes dependem do perfil do professor, ou seja, existem professores que procuram trabalhar valores como ética, autonomia, realização pessoal e sociedade, e outros que se limitam ao conteúdo estritamente técnico da disciplina. Isto nos leva a concluir que, apesar da necessária presença de elementos da racionalidade instrumental, existe por parte das instituições de ensino a preocupação de criar espaços para que os professores possam agir com autonomia, criando condições para o desenvolvimento de valores individuais.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.1 POR INSTITUIÇÃO

Nesta seção objetiva-se analisar as informações obtidas através da coleta de dados secundários e primários nas três instituições pesquisadas, confrontando-as com o estudo teórico sobre a formação do administrador e sobre a racionalidade instrumental e substantiva de Guerreiro Ramos. Primeiramente será procedida análise por instituição, procurando analisar as racionalidades presentes nas categorias da pesquisa e, a seguir, a análise será interinstituição, comparando as racionalidades instrumental e substantiva presentes nas práticas de formação com a teoria da razão substantiva de Guerreiro Ramos.

Instituição 01

A instituição 01 é uma instituição de ensino superior, inserida no ramo educacional há mais de 30 anos, oferecendo cursos de graduação desde 1998, entre eles o curso de Administração de Empresas. Atualmente é reconhecida como Universidade e oferece cursos de graduação, pós-graduação, doutorado, mestrado, programas de especialização, MBAs e programas de extensão.

Trata-se de uma organização de grande porte, com um *campus* adequado a uma universidade e com moderna infra-estrutura, que, além de atender aos objetivos educacionais e aos projetos pedagógicos de todos os cursos oferecidos, disponibiliza espaços para a participação da comunidade e para a criação de conhecimento.

Percebe-se clara e explicitamente, do ponto de vista formal, a presença da racionalidade substantiva nos objetivos institucionais e no perfil institucional/profissional esperado da instituição, em afirmativas tais como: formar cidadãos com sensibilidade pessoal; formar cidadãos nas dimensões histórica, sociopolítica e ética; valorizar a autonomia do aluno na busca do conhecimento e visão humanista, que é a capacidade de interpretar de maneira crítica a realidade social e competência para agir pautado por valores éticos orientados para a formação da cidadania. Enunciados que

refletem, em tese, os valores substantivos de uma instituição cuja missão é a formação do cidadão. Por outro lado, observa-se que alguns outros objetivos institucionais e do perfil esperado de formação respondem pela dimensão técnica e instrumental voltada para fins e êxito. Neste sentido, destaca-se, por exemplo: capacidade de combinar conhecimentos específicos com conhecimentos da organização; atuação com padrões de qualidade e excelência exigidos pela sociedade; e habilidades lógico-quantitativas. Percebe-se igualmente, que o restante das orientações institucionais responde a objetivos próprios de formação do administrador, não permitindo uma análise mais detalhada das racionalidades.

Quando se analisam as práticas metodológicas previstas no projeto pedagógico, acentua-se a impressão decorrente da análise dos objetivos e do perfil esperado de que, enquanto instituição formadora, há uma diversidade de práticas existentes (centros de pesquisa, atividades complementares, consultorias júnior, sistemas de avaliação diversos, palestras, parcerias, apoios diversos) que, em tese, propiciam condições ao aluno de formação dentro da lógica multidimensional. O homem precisa de diferentes categorias de tempo e espaço para se desenvolver e, neste sentido, existe orientação para ações substantivas, para uma lógica multidimensional, própria de uma instituição educacional, um espaço multidimensional. Para Guerreiro Ramos, a multidimensionalidade é caracterizada pela variedade de enclaves necessários para a formação humana. "O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais. O homem precisa de diferentes categorias de tempo e espaço para desenvolver-se." (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.136). Por outro lado, nada há de explícito nas práticas metodológicas enunciadas, de orientação em si instrumental. As demais orientações são de caráter genérico, ou seja, são orientações utilizadas pela instituição de ensino e pelos professores, voltadas a proporcionar aos alunos conhecimentos teóricos e práticos da formação do administrador propriamente dito.

Quando se avança para a análise da estrutura curricular do projeto pedagógico, observa-se um nível de maior operacionalização, uma vez que disciplinas e ementas são propostas. Em relação aos eixos de formação, há orientação que responde tanto a valores substantivos (complementar/integrador, que visa promover a integração entre as diversas disciplinas desenvolvidas no curso e a prática administrativa), como

profissionalizantes, em tese, instrumentais (lógicos, matemáticos, profissionalizantes). Conclui-se, da mesma forma, que até este momento a orientação é multidimensional, ou seja, não imprime uma dominância técnica ou mesmo humana, instrumental ou substantiva, pelo menos no que diz respeito às possibilidades presentes de leitura em nível de expressividade dos indicadores que até o momento é possível articular.

Com a análise avançando para as disciplinas e ementas, como era esperado, por um lado se observa uma maior expressividade dos indicadores e uma certa coerência entre os eixos de formação geral substantiva e as disciplinas propostas e eixos de formação técnica instrumental e suas respectivas disciplinas. Por outro lado, abrem-se alguns questionamentos: Até que ponto a análise dos valores da racionalidade substantiva e instrumental pode se limitar aos títulos e ementas das disciplinas? Até que ponto pode-se fazer uma leitura das racionalidades a partir da efetiva orientação dos programas de administração? As ementas das disciplinas com conteúdos substantivos descritas no projeto pedagógico (Ética e Cidadania, Gestão de Pessoas, Mudança Organizacional, Psicologia Organizacional e Sociologia Organizacional) refletem realmente a racionalidade substantiva? As demais disciplinas refletem o predomínio da racionalidade instrumental?

Tendo como referência o previsto no projeto pedagógico, sob análise da prática prevista de conclusão de curso, observa-se uma inversão em relação aos conteúdos analisados anteriormente. Verifica-se que as habilidades a serem desenvolvidas estão direcionadas para: busca de conhecimento na área de gestão; visão sistêmica; espírito empreendedor; trabalho em equipe; enfrentamento de desafios técnicos e burocráticos; tomada de decisões nas empresas; e vivência prático-administrativa, que são valores instrumentais. Portanto, pode-se concluir que nas diretrizes formais dos projetos de conclusão de curso não foram encontrados elementos relevantes da racionalidade substantiva que vão ao encontro da valorização humana, abrindo novos questionamentos: Quais os pressupostos que estariam orientando essa inversão? Os fundamentos da racionalidade substantiva servem apenas para a formação de base do administrador?

Sinteticamente, o que se pode observar até o momento é que existe um "equilíbrio", ou seja, não há predominância de valores instrumentais ou substantivos

nos objetivos, perfil esperado, estrutura curricular. Constatou-se que nas normas do projeto de conclusão de curso existe uma clara tendência de predominância instrumental. Porém, pelas peculiaridades dessa atividade, cabe questionar se é isso mesmo que se pretende ou, se, ao contrário, abre-se um espaço de autonomia para professores e coordenadores no sentido de que o projeto de curso esteja voltado também para a razão substantiva, e não apenas para a instrumentalidade.

Analisando as concepções dos professores em relação à presença da racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação, pode-se verificar que os professores dessa instituição apontam aspectos interessantes no que diz respeito às regras institucionais e à dinâmica organizacional decorrente dessas regras, em que se pode identificar, concomitantemente, tanto a imposição através delas para uma lógica instrumental, como um possível espaço para a ação de professores e coordenadores na construção de valores, tanto pela produção de conhecimento como pela definição de ações que valorizem dimensões substantivas de interação e valorização humana.

Dentre esses aspectos pode-se citar, na fala do professor 1, uma dinâmica contraditória, pois ao mesmo tempo em que acredita na orientação maior para uma boa formação, denuncia a centralidade da coordenação, que limita a criatividade do professor. Porém, verifica-se uma preocupação dos professores em aproveitar o espaço permitido pela instituição para trabalhar valores:

Procuro trabalhar todos os valores necessários para o relacionamento em sociedade, mantendo transparência e ética na relação com os alunos.

Acredito que a Universidade é um espaço para o desenvolvimento da democracia e o aluno é, antes de mais nada uma pessoa.

Ao se analisar as concepções dos alunos, pode-se verificar um descontentamento em relação ao excesso de controle. Isso foi evidenciado através do *focus group*, onde os alunos reclamaram do excesso de controle de frequência e da prática de avaliação de aprendizado por meio da atribuição de nota. Pode-se verificar, ainda, que os elementos de racionalidade que mais se presentificaram nas práticas de formação foram: nas práticas de interação e valores trabalhados no curso, os elementos foram

a estratégia interpessoal e êxito/resultados; nas práticas metodológicas, têm-se os fins e êxito/resultados; e, nas práticas de conclusão de curso os elementos foram a auto-realização e valores emancipatórios.

É interessante observar que há uma distorção entre as normas do projeto de conclusão de curso, que são mais instrumentais, e a análise dos alunos, que aparenta ser mais substantiva. Observou-se que, apesar de os alunos reclamarem do tempo para elaborar o projeto de conclusão de curso, do rigor no controle e da competitividade entre as equipes, o projeto de conclusão de curso, na visão dos mesmos, traz fortes indicadores de racionalidade substantiva: "*é o momento mais gratificante do curso*". Chanlat (1996, p.49) afirma que "todo membro de uma organização é na verdade um elo entre a organização e a própria sociedade". O trabalho de conclusão de curso, na concepção dos alunos, parece ser o elo entre os interesses organizacionais e sociais, a abertura para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à valorização das relações sociais.

Instituição 02

Esta é uma das mais antigas instituições do País ministrando o curso de Administração e Finanças. Trata-se de uma Faculdade sem fins lucrativos, que tem como objetivo a formação de profissionais que atendam às necessidades da sociedade. A instituição oferece cursos de graduação e de pós-graduação e especialização, principalmente na área de administração, além do desenvolvimento de programas culturais de integração da comunidade acadêmica com a comunidade.

Para formar profissionais voltados ao mercado de trabalho e à sociedade, a instituição se apóia nos objetivos institucionais descritos no projeto pedagógico. Do ponto de vista formal, percebe-se, nos enunciados da instituição, que são reforçados elementos da razão substantiva de maneira explícita, tanto nos objetivos institucionais como no perfil esperado de formação, em afirmativas tais como: formar cidadãos com senso crítico e ética profissional; desenvolver habilidades humanas; desenvolver ciência e tecnologia respeitando o meio-ambiente; valorizar ações conjuntas; valorizar a cultura; proporcionar fundamentação técnico-humanista orientada à compreensão dos conceitos sociais; desenvolver habilidades de trabalho em equipe visando ao

bem comum; ser agente crítico nas organizações; e orientar-se por pressupostos éticos que estimulem a reflexão e a responsabilidade profissional em relação à sociedade. Observa-se, também, que existem elementos instrumentais que respondem pela formação técnica e, conseqüentemente, voltada para fins, êxito e relações interpessoais, tais como: capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar processos organizacionais; atuar no mundo dos negócios de forma eficiente, buscando qualidade, produtividade e lucratividade.

Quando se analisam as práticas metodológicas, tal qual a instituição 01, pode-se concluir que existe uma orientação multidimensional, em que as práticas passam a ser "um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas no desempenho de funções que limitam e orientam atividades ligadas à vida humana associada" (SERVA, 2000), ou seja, as ações fazem parte da formação e existem espaços para o desenvolvimento de práticas instrumentais e substantivas, dependendo das atitudes humanas. É possível concluir, também, que existe uma orientação para o equilíbrio entre as ações voltadas para a instrumentalidade e a substantividade. A instituição deixa claro, em seu projeto pedagógico, algumas práticas voltadas exclusivamente para a razão substantiva, como: incentivo ao desenvolvimento integral do homem e da sociedade; ações baseadas no diálogo e na interação com o meio; ações baseadas na ética, na cidadania e responsabilidade social; atuação dos professores de modo autônomo. Quanto às demais orientações, estas parecem estar voltadas aos objetivos de formação profissional propriamente dita, criando ambientes diversos para a formação, como: semana do administrador, visitas orientadas, eventos externos, cursos com temas específicos.

Ao analisar a estrutura curricular, percebe-se, diferentemente da instituição 01, que existe a determinação de um eixo de formação sócio-humanístico. Em que pese a determinação formal, entende-se que existe uma preocupação com a formação humana dos alunos. Não é possível determinar quanto de ações substantivas é realizado na instituição, porém pode-se observar que, com relação ao eixo de formação, há orientação tanto para valores instrumentais determinados pelos eixos de formação profissional e prática, quanto para valores substantivos. Analisando a estrutura curricular, observa-se uma similaridade entre as 02 instituições até aqui analisadas, através do desenvolvimento de disciplinas com conteúdos como filosofia,

ética e antropologia. Mais uma vez, abre-se o questionamento sobre o que é possível afirmar, a partir dos títulos e ementas das disciplinas, tanto as que são determinadas como humanistas (Comportamento Organizacional, Filosofia e Ética Empresarial, Antropologia, Cultura e Sociedade e Formação de Executivos Globais) quanto as destinadas à formação profissional: É possível que existe predominância instrumental ou substantiva somente analisando-se os títulos e ementas?

Tendo como referência, ainda, as diretrizes descritas no projeto pedagógico, parte-se para a análise do trabalho de conclusão de curso, onde se tem como objetivo principal oferecer oportunidade de aplicar, na prática administrativa, os conhecimentos teóricos. Percebe-se, mais uma vez, uma aparente inversão das orientações do projeto pedagógico em relação às orientações do projeto de conclusão de curso, em que as habilidades a serem desenvolvidas são direcionadas para a racionalidade instrumental: desenvolver o espírito empreendedor e visão de sociedade; vivenciar problemas técnicos, humanos e burocráticos que ocorrem nas organizações; criar alternativas de negócios; desenvolver espírito de equipe; e criar condições de empregabilidade no mercado de trabalho. Observa-se que o objetivo do projeto de conclusão de curso é desenvolver competências ligadas estritamente à prática administrativa e ao mercado de trabalho. Seria, também aqui, um direcionamento estritamente instrumental ou uma oportunidade de integração entre os professores e os diversos eixos de formação determinados pela instituição?

Com a análise avançando para as concepções dos professores, não é possível identificar indicadores significativos de racionalidade instrumental. O que se observa é uma preocupação, que aparece também na instituição 01, com relação ao controle de horário e avaliação através de atribuição de notas, que, para os professores, são instrumentos necessários para a aprendizagem. Relativamente à racionalidade substantiva, destaca-se, nas falas dos professores, a preocupação com a valorização humana:

Para a instituição, o aluno não pode ser visto como cliente, o aluno deve ser tratado como aluno.

A instituição age com respeito e transparência em relação aos professores e alunos, possibilitando ambiente agradável a todos.

Analisando as concepções dos alunos, verifica-se que tal qual a instituição 01, existe um relativo descontentamento em relação ao excesso de controle, porém observou-se que os alunos acreditam que este é necessário para preservar os que eles intitulam "bons alunos". Com relação às concepções dos alunos, é interessante destacar que, apesar do excesso de controle e de regras, os elementos que mais se presentificam até aqui são: auto-realização, valores emancipatórios e autonomia, que são elementos constitutivos da racionalidade substantiva. Isto nos permite concluir que, no que tange ao envolvimento de pessoas (professores e alunos), é possível o desenvolvimento de ações substantivas. É possível verificar, também, que os elementos de racionalidade que mais se presentificaram nas práticas de formação foram: nas práticas de interação, o julgamento ético e os valores emancipatórios; nas práticas metodológicas, fins e julgamento ético; nos valores trabalhados no curso auto-realização e, autonomia; e nas práticas de conclusão de curso, auto-realização e valores emancipatórios.

Instituição 03

A instituição 03 é a mais nova das três instituições pesquisadas. Foi fundada em abril de 2000, com o objetivo de transformar-se em uma das instituições de referência no ensino superior em Curitiba. O curso de Administração foi inserido já no início da instituição que, atualmente, é a que oferece o maior número de vagas nos cursos de administração de Curitiba. É um Centro Universitário, de médio porte, com uma estrutura física espaçosa e moderna oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e de pesquisa e extensão. A instituição tem determinado como missão, no projeto pedagógico: formar pessoas que possam assumir a plenitude da condição humana, pela geração e experimentação dos saberes, idéias e valores comprometidos com a realidade brasileira. Percebe-se claramente uma visão substantiva da missão da instituição no sentido de formação humana. Isto fica claro, também, na determinação do perfil institucional/profissional esperado, em que a presença da racionalidade substantiva pode ser verificada em afirmações como: criar e manter espírito ético e formação humanista; interpretar as necessidades da sociedade; e buscar novos conhecimentos constantemente. Por outro lado, observa-se também que alguns objetivos formais do perfil esperado são direcionados para a dimensão instrumental voltada para o êxito e resultados, em afirmações como: atuar em empresas em

ambientes competitivos para levar ao sucesso; ser habilidoso para liderar pessoas no sentido de atender aos anseios das organizações; ter capacidade de gerenciar recursos e alcançar resultados para a organização. Percebe-se, tal como nas duas instituições já analisadas, orientações que respondem aos propósitos direcionados à formação profissional do administrador, o que não é objeto, nem permite uma análise das racionalidades presentes nessas orientações.

Analisando as práticas metodológicas previstas no projeto pedagógico, pode-se verificar que, até o momento, existe coerência e complementaridade da instituição, enquanto estrutura formal, com relação aos objetivos de formação humana e aos direcionamentos dessa formação. Há uma diversidade de "práticas" para atingir o perfil esperado: relação dialética e dialógica entre professores e alunos; interação entre conhecimentos e prática; aprendizagem interativa; aprendizagem por projetos que interajam com a sociedade; encontros acadêmicos; palestras; seminários; eventos; visitas orientadas que, em tese, também permitem uma formação dentro de uma lógica multidimensional, ou seja, criam ambientes diversos para a formação onde, segundo Lima (2003) "o desenvolvimento é concebido como um espaço público, onde diferentes atores com diferentes valores discutem as transformações necessárias para o desenvolvimento".

Ao se avançar para a análise da estrutura curricular descrita no projeto pedagógico verifica-se que a estrutura é determinada por grupos de formação básica, profissional, estudos quantitativos e complementares, porém não são descritos os direcionamentos ou habilidades que cada um dos grupos de formação visa atingir. Analisando as disciplinas e ementas, por um lado se observam disciplinas com conteúdos humanistas (filosofia, fundamentos de psicologia, gestão de pessoas, e disciplina de orientação livre), e, assim como as duas instituições analisadas anteriormente, verifica-se expressivo número de disciplinas com conteúdos tecnicistas e profissionalisantes. Questiona-se, no entanto, se os títulos e ementas, meramente formais, tal como nas duas instituições analisadas anteriormente, podem determinar as racionalidades que orientam cada uma das disciplinas, uma vez que, nos dois casos (disciplinas com conteúdos humanistas e conteúdos técnicos), estas são ministradas por pessoas que podem, através de uma relação dialética, romper com a visão de disciplina instrumentalista.

Ainda tendo como referência diretrizes formais do projeto pedagógico, e analisando as determinações do projeto de conclusão de curso, tal como nas análises anteriores este parece estar direcionado exclusivamente para o desenvolvimento de habilidades voltadas ao atendimento de processos organizacionais, tais como: trabalhar em equipe; buscar conhecimentos diversos; buscar responsabilidade nas relações organizacionais; analisar problemas e propor soluções; desenvolver postura ética em relação às pessoas e às organizações. Os indicadores do projeto de conclusão de curso apontam que as três instituições direcionam suas ações no sentido de proporcionar vivência da prática administrativa, deixando de lado elementos da racionalidade substantiva. Por outro lado, abre-se um questionamento no sentido de que o projeto de conclusão de curso só pode ser concretizado mediante a interação entre alunos e professores, o que pode ser um espaço para que as três instituições aqui analisadas possam desenvolver ações substantivas.

Quando avançamos para a análise das práticas de formação na concepção dos professores, pode-se verificar que existe uma imposição de regras que controlam e determinam algumas ações dos professores, demonstrando a existência de instrumentalidade. Existe espaço, também, para a substantividade, através de ações da instituição, dos professores e dos alunos no sentido de valorizar a formação integral do aluno. Dentre os aspectos substantivos, destaca-se, nas falas dos professores:

A instituição promove oficinas pedagógicas para reafirmar a necessidade de trabalhar valores éticos e de responsabilidade social.

A instituição procura valorizar o aluno como um indivíduo com características próprias.

Analisando as concepções dos alunos, observa-se que o modelo de profissional idealizado pelas três instituições está voltado ao desenvolvimento de competências direcionadas ao atendimento das necessidades do mercado, determinado pela busca de resultados. Nota-se um descontentamento, por parte dos alunos das três instituições, em relação ao excesso de controle na relação entre instituição de ensino e aluno, porém não existem conflitos significativos. Os elementos de racionalidade que mais se presentificaram foram: nas práticas de interação e nas práticas de conclusão de curso autonomia e auto-realização; nas práticas metodológicas, fins e êxito/resultados;

e, nos valores trabalhados no curso, auto-realização e valores emancipatórios. Mais uma vez, observamos que existe uma diferença entre as normas do projeto de conclusão de curso, que são mais instrumentais, e a análise dos alunos, que aparenta ser mais substantiva. Foi observado que nas três instituições o projeto de conclusão de curso traz fortes indicadores de racionalidade substantiva.

5.2 INTERINSTITUIÇÃO

A análise interinstituição tem por finalidade comparar as racionalidades presentes nas práticas de formação das três instituições pesquisadas com a teoria da racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, centrada na valorização das ações humanas.

Ao propor a discussão e análise das racionalidades presentes nas práticas de formação do administrador, não se pode esquecer que a instituição de ensino é uma organização de natureza substantiva, posto que é um espaço para formação de cidadãos. Por outro lado, considera-se que os cursos de administração visam formar profissionais que respondam às necessidades do mercado e, além de conhecimentos humanos, primam por uma formação técnica aplicada que não pode prescindir da racionalidade instrumental. Contraditoriamente, se as diretrizes formais do projeto pedagógico demonstram instrumentalidade e "atendem aos objetivos imediatistas e individualistas das pessoas, permitindo que as organizações exerçam controle sobre as ações humanas" (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.170), não se pode esquecer que na formação do administrador estão presentes as ações humanas que podem direcionar a formação para o desenvolvimento da racionalidade substantiva.

É importante destacar que solicitou-se permissão para pesquisa em outras instituições de ensino que ministram o curso de Administração em Curitiba, porém algumas se negaram direta e taxativamente, e outras colocaram dificuldades que impediram a pesquisa. Mesmo as instituições que, por opção própria ou pela impossibilidade de tempo, não foram pesquisadas não deixam de ser formadoras de profissionais com habilidades para o exercício da profissão de administrador. Em que pesem o ambiente (de formação) aparentemente "fechado" onde as instituições de ensino estão inseridas e o fato de possuírem características e direcionamentos

diferenciados, isto não nos permite afirmar a predominância tanto da racionalidade instrumental quanto da racionalidade substantiva.

Outro ponto a destacar é que, mesmo nas instituições que permitiram a pesquisa, foram encontradas dificuldades como: liberação do projeto pedagógico; autorização dos coordenadores para efetuar a pesquisa com os professores e com os alunos; professores que não aceitaram participar da pesquisa para não se comprometerem ou simplesmente marcaram horário e não compareceram; alunos que não mostraram interesse no trabalho e, portanto, não aceitaram participar da pesquisa.

Para Barros e Passos (2000) existe um conformismo globalizado no sentido de aceitar formas e valores legitimados pelas práticas determinadas pelas organizações, "transformando a dominação do homem pelo homem em algo tão amplo e profundo que atinge o cotidiano e a alma humana através da educação". Isto pode ser percebido através da determinação do perfil institucional/profissional esperado, em que o objetivo é formar profissionais com conhecimentos teóricos e práticos para atender às necessidades das organizações. Pode ser percebido também pela fala de um professor, segundo o qual o professor se acomoda ao sistema para permanecer na instituição, bem como pela análise dos alunos, que afirmam que as práticas metodológicas estão baseadas em metas de natureza técnica e instrumental e orientadas na busca de êxito e resultados.

Um dos pressupostos da pesquisa é que é através das ações humanas que ocorrem as mudanças sociais, e que os questionamentos sobre "o processo de construção e reconstrução das relações interpessoais e a tensão entre a lógica de mercado e, a lógica da intersubjetividade nestes tipos organizacionais" (VIZEU, 2006) são importantes para valorizar o homem como ator de mudanças. Foi possível observar que nas três instituições pesquisadas existem espaços onde os professores podem, através da interação com os alunos, trabalhar valores relacionados à racionalidade substantiva, enfim, que existe, nas instituições pesquisadas, preocupação com o homem.

A análise de como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação nas três instituições de ensino pesquisadas começa a partir do momento de negociação com as instituições para permissão de acesso à

pesquisa. Houve, por parte das instituições 01 e 03, grande demora para liberação da pesquisa, tanto para coleta de dados secundários como para a autorização para a efetivação das entrevistas com os professores e *focus group* com os alunos. Durante os primeiros contatos com os coordenadores de curso nos foi informado, de maneira enfática, pelas três instituições de ensino, que a instituição, enquanto organização formal inserida em um mercado altamente competitivo, necessita de estruturas e instrumentos que permitam a sua sobrevivência.

O número de cursos de administração existente hoje em Curitiba (60) demonstra a grande expansão dos cursos e a competitividade do mercado. São organizações que têm o mesmo objetivo, qual seja, formar profissionais com competências para gerir recursos dentro das organizações. Em consequência da concorrência, as instituições pesquisadas demonstraram, pela dificuldade em permitir a pesquisa, preocupação com a possibilidade de terem seus dados comparados com outras instituições, o que as levou a dificultar o acesso às informações.

No primeiro momento de contato, pôde-se constatar que as ações das instituições como organizações são dirigidas por uma estimativa utilitária de consequências (GUERREIRO RAMOS, 1989), em que o desempenho, a busca por um lugar de destaque no *ranking* de melhor instituição e a estratégia de demonstrar ser a melhor no mercado dificultam sobremaneira a entrada do pesquisador (observador) e, conseqüentemente, impede o ato de pensar sobre a organização (SERVA, 1993). Isto reflete essencialmente uma comunicação instrumental, como afirma Guerreiro Ramos (1989), no sentido de que é planejada, de modo sistemático, para maximizar sua capacidade produtiva, senão diretamente, mas indiretamente, através da construção da imagem de uma organização forte que dissimula possíveis fragilidades.

Para Guerreiro Ramos, o homem é portador da razão substantiva. Assim, "pelo exercício da razão substantiva, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político." (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.44). Apesar das exigências de mercado estarem focadas em resultado, percebe-se através das diretrizes formais dos projetos pedagógicos, uma abertura para ações substantivas. Espaços que permitem o envolvimento de professores e alunos para

criar consciência crítica do papel do homem na sociedade. Espaços que permitem formação voltada à valorização das ações humanas. Enfim, espaços que questionam as ações do homem no sentido de resgatar valores éticos e o equilíbrio entre a satisfação pessoal e profissional.

Um ponto importante a destacar sobre as racionalidades presentes nas práticas de formação nas instituições pesquisadas é o fato de que a instituição de ensino pode ser considerada um sistema aberto que influencia o meio e dele recebe influência, corroborando com a assertiva de Serva (2000) de que "as organizações estão inseridas na sociedade e as ações de umas interferem nas ações de outra". As instituições pesquisadas estão instaladas em diferentes localidades, com diferentes estruturas, que, no entanto, têm como meta a formação de profissionais que atendam às necessidades das organizações e, portanto, precisam desenvolver atitudes que promovam a valorização das relações com a sociedade. Por meio das diretrizes do projeto pedagógico e das ações das instituições e dos professores, é possível influenciar as ações humanas para promover mudanças sociais.

A afirmativa de Siqueira (1987) "As universidades estão deixando de lado disciplinas da área humanista (psicologia, sociologia, filosofia, política), que contribuem para a formação humana do administrador" é confirmada pela análise da estrutura curricular das três instituições de ensino, uma vez que, em que pese a existência de algumas disciplinas com conteúdo humanista, a grande concentração está na formação técnica e profissional do administrador. Analisando as entrevistas dos professores, fica evidente a preocupação com o excesso de instrumentalidade, o que é contrabalançado com a aplicação de práticas eminentemente substantivas, não se aceitando por completo que a organização se torne o centro de sua formação.

Na análise das racionalidades presentes nas práticas de formação pode-se ressaltar, através das falas dos professores, que as instituições de ensino criam mecanismos de controle essencialmente instrumentais, com imposição de normas, prazos e critérios de avaliação, o que, na visão de Guerreiro Ramos (1989), é um comportamento dominado pelas regras do mercado, onde o homem é levado a assimilar as prescrições das organizações. A racionalidade instrumental é defendida pelas instituições como um instrumento necessário à permanência no mercado,

pelos professores como manutenção do trabalho, e pelos alunos como necessidade para a obtenção do diploma e colocação no mercado.

Pode-se constatar, também, pelas entrevistas com os professores, que existe, enquanto prática discursiva, a preocupação pela formação do aluno com visão de comunidade e de valorização humana. A teoria organizacional deve se submeter a uma teoria destinada ao desenvolvimento humano (GUERREIRO RAMOS, 1989), e isto ocorre nas três instituições a partir das ações, ainda que individuais, dos professores. Estes desempenham importante papel na formação dos alunos a partir das ações que visam à interação e conhecimento crítico da realidade. São ações que contribuem para a mudança nas relações sociais e acabam por ajudar a formar o homem que, mesmo inserido no mercado, não mais se deixa influenciar totalmente pelas imposições do mercado, "o homem parentético" (GUERREIRO RAMOS, 1984). Percebe-se que as ações dos professores estão voltadas para a valorização do senso crítico e da busca consciente de formação técnica e humana do aluno.

Os elementos de racionalidade instrumental e substantiva diagnosticados com a pesquisa, tanto através das diretrizes das instituições como da pesquisa com professores e alunos, dão evidências da existência do excesso de preocupação por parte das instituições em atender às demandas de mercado. Porém, no confronto entre os projetos pedagógicos, as falas dos professores e as falas dos alunos, constata-se a impossibilidade de uma uniformidade de pensamento, pois embora o propósito maior seja o mesmo, a formação do aluno, por vezes os interesses são diversos: a instituição buscando competitividade no mercado, o aluno primando pelo conhecimento técnico que lhe garanta empregabilidade, e o professor, na qualidade de mediador entre o aluno e o conhecimento, preocupado com uma formação mais ampla. Na linha do pensamento de Freire, de que ninguém nasce feito mas que vamos nos fazendo aos poucos, pode-se concluir que é do embate de posições que se constrói o possível no conjunto, frente ao ideal de cada interessado em particular.

Não só, mas também por isso, denota-se algum descontentamento dos alunos e algum desconforto dos professores. Os alunos, porque têm a preocupação e vislumbram a possibilidade de obtenção do diploma e a inserção no mercado de trabalho como profissionais com habilidades para atender às demandas das organi-

zações. Conseqüentemente, almejam resultados, porém não gostam de se submeterem a controles. Isso foi evidenciado através do *focus group*, onde eles reclamaram do rigor no controle de freqüência e na prática de avaliação de aprendizado através da atribuição de nota. Os professores porque, embora tenham autonomia para desenvolver atividades em sala de aula precisam atender às normas e controles determinados pelas instituições e à necessidade de manutenção do emprego, o que muitas vezes os leva a abrir mão de convicções pessoais inerentes às práticas de ensino para seguirem as regras vigentes na instituição.

Conforme defendido ao longo do trabalho, é a partir das ações humanas que acontecem as transformações sociais. O professor, neste caso, é um componente ímpar no processo de mudanças porque interage diretamente com o aluno de hoje e administrador de amanhã. O professor encontra uma série de limitações na aplicação da racionalidade substantiva, dentre elas os rígidos controles impostos pela instituição, o considerável número de alunos por turma, diretrizes do MEC, sistemática de avaliação por nota, entre outras. Porém, em que pese o traço marcante da realidade instrumental, são evidenciadas também ações afirmativas dos professores no que diz respeito à aplicação da racionalidade substantiva. Os comentários dos professores ressaltam a liberdade de cátedra, possibilitando junto aos alunos a valorização da ética, o incentivo à iniciativa, o estabelecimento de um tratamento apoiado no respeito mútuo, a potencialização de características individuais, enfim, práticas que valorizam o aluno como indivíduo e como agente de mudança social.

Vale lembrar que, segundo Santana Jr. (2006), "a formação do administrador é uma atividade intelectual que está necessariamente envolvida com o contexto social e histórico em que ela é criada e recriada", e as ações das instituições, ainda que se utilizando de elementos instrumentais, procuram criar espaços para construção de novas realidades. Apesar de as instituições pesquisadas possuírem características diferentes, percebe-se que elas não trazem práticas de formação diferenciadas, ao contrário, existe uma padronização dessas práticas. Pode-se verificar que, independentemente das características das instituições, dos professores e dos próprios alunos, a formação do administrador está direcionada ao atendimento das necessidades do ambiente organizacional, mostrando que, por estarem inseridas no mesmo ambiente, são, também, influenciadas por ele da mesma maneira.

Percebe-se, também, que existe, tanto por parte das instituições de ensino quanto dos professores, a preocupação em preparar bons profissionais para o mercado de trabalho, e a utilização de instrumentos técnicos leva ao desenvolvimento de ações substantivas. Exemplos disso são as práticas de interação que contribuem na auto-realização e no desenvolvimento de valores emancipatórios, e o projeto de conclusão de curso, que, resguardadas as particularidades de cada instituição, foi apontado por todos os alunos como sendo o coroamento do curso. Em que pesem as dificuldades e as muitas exigências para a realização do projeto, foi possível identificar o interesse dos alunos no desenvolvimento de aspectos como: trabalho em equipe, autonomia, valores sociais, interação entre todas as disciplinas, e habilidades práticas nas organizações.

Nota-se, na análise tanto dos projetos pedagógicos como das entrevistas com os professores, uma crescente conscientização do papel que a ética exerce no processo de formação e a expectativa de que o futuro administrador também se pautará pela ética em suas ações. Vale lembrar que a mencionada "expectativa" não é mero desejo subjetivo, mas está fundamentada na idéia de que "embora as organizações sejam formalmente racionais, na prática real elas são grandemente influenciadas pelos aspectos informais e sociais" (BURRELL; MORGAN, 1979, p.48).

Destaque-se, ainda, que a instituição de ensino, como formadora de pessoas, utiliza-se de orientações instrumentais e substantivas para criar espaços multidimensionais, onde, através das diretrizes formais e das interações humanas possibilitem a formação técnica e humana dos alunos. Neste sentido, pode-se verificar que as orientações das três instituições pesquisadas estão direcionadas para a multidimensionalidade, qual seja, equilibrar as ações instrumentais e substantivas para a formação integral do aluno. Porém, fica claro, ainda, que

A racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social. Ela impele o indivíduo na direção de um esforço contínuo, responsável e penoso para dominar as paixões e suas inclinações inferiores (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.16).

Portanto, as instituições de ensino estão empenhadas em conhecimentos ligados à valorização de ações sociais e à conscientização humana, em que o objetivo principal da formação deve ser a busca constante para dominar paixões individualistas e valorizar o ser humano.

A racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos está baseada na auto-realização, no entendimento, no julgamento ético, nos valores emancipatórios e na autonomia, que são, na verdade, ações voltadas às práticas de mudança social. Para o autor, as mudanças sociais passam, necessariamente, pela descoberta do homem como "ser integral", ou seja, como pessoa que possui necessidades, sentimentos e a missão de contribuir para mudar a vida das pessoas. "O lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social." (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.23). Neste sentido, a teoria da racionalidade substantiva defende que qualquer mudança na sociedade passa pela pessoa humana, e, portanto, as ações das instituições de ensino devem estar voltadas para a valorização do homem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi conduzida no sentido de atingir o objetivo principal de analisar como as racionalidades instrumental e substantiva se presentificam nas práticas de formação do administrador em Curitiba. O ponto de partida para o estudo foi a inquietação a respeito da importância da formação do administrador para que ocorram mudanças nas organizações e na sociedade. Com base nos dados levantados através da revisão da literatura, da pesquisa de campo e da análise e discussão dos dados apresentados, pôde-se tirar algumas conclusões a respeito do assunto.

As instituições de ensino participam diretamente no desenvolvimento de um conjunto de saberes que permitem ao aluno o desenvolvimento da atividade profissional escolhida. Conseqüentemente, as práticas de formação são direcionadas ao atendimento das demandas de mercado, o que demonstra racionalidade instrumental, porém é possível verificar que existem ações voltadas para a melhoria nas relações pessoais e organizacionais, que são características da racionalidade substantiva.

É fundamental destacar ainda que, em que pesem as diretrizes instrumentais, estarem voltadas para o excessivo controle de professores e alunos, por meio de normas, controle de frequência, horários, atribuição de notas, as três instituições de ensino pesquisadas permitem um ambiente organizacional multidimensional, onde as interações com os indivíduos, o espaço de autonomia do professor e a liberdade de trabalhar valores são evidências da existência de um ambiente em que os alunos podem pretender atingir sua autonomia, auto-realização, julgamento ético e ações voltadas para a coletividade. Fica claro, portanto, que as diretrizes institucionais são instrumentais, porém, as ações humanas possibilitam a substantividade.

Ao analisar as práticas de formação do administrador das três instituições pesquisadas, verifica-se que as diversas práticas se inter-relacionam para proporcionar a formação do perfil institucional/profissional esperado, que é a formação técnica e humana do administrador. Pode-se concluir, portanto, que nas práticas de formação do administrador há espaços para o desenvolvimento de valores substantivos, como: relação dialética entre professores e alunos; interação entre conhecimento e prática;

busca de auto-realização; possibilidades de ações humanas; diversidade de práticas de formação; ambiente de formação multidimensional; autonomia para que os professores desenvolvam valores próprios, na direção do julgamento ético e valores coletivos; flexibilidade e adaptabilidade entre professores e alunos.

Pode-se concluir, também, que o modelo de profissional idealizado pelas instituições de ensino está voltado ao desenvolvimento de competências que atendam às demandas do mercado, determinado pela busca de resultados, portanto o perfil esperado é, na verdade, idealizado pelo mercado. Contudo, é possível afirmar que, apesar da aparente discordância por parte de alunos e professores com esse modelo idealizado existe um conformismo que os levam a, também, se instrumentalizarem. Os alunos, porque vislumbram a obtenção do diploma e a inserção no mercado de trabalho, e, os professores, pela manutenção do emprego, comodidade nas relações com a instituição e para atingir objetivos substantivos.

Nas três instituições pesquisadas identificou-se, como objetivo maior, a formação de profissionais com competências para enfrentar os desafios das organizações e para atingir o objetivo destas, que criam mecanismos de controle e de instrumentalização. Assim, professores se instrumentalizam pela pressão da instituição por resultados e pela necessidade de manutenção da zona de conforto que o cargo lhes proporciona, e os alunos se instrumentalizam porque o mercado de trabalho exige o diploma.

Os dados coletados e as discussões que emergiram durante a pesquisa apontam para a necessidade de novos estudos sobre as racionalidades presentes nas práticas de formação do administrador como caminho para a construção de modelos de organizações substantivas, bem como da discussão crítica da formação focada no homem e nas suas interações com o ambiente. Para isto faz-se necessário lembrar que para Guerreiro Ramos (1989, p.170) "A teoria organizacional humanística deve ser capaz de ajudar o indivíduo a manter um sadio equilíbrio entre as exigências exteriores de sua condição corporativa e sua vida interior", isto é, o desenvolvimento da sociedade está no equilíbrio entre a valorização de processos e a valorização humana.

O crescimento acelerado no número de cursos e de vagas de administração no Brasil provocou mudanças no cenário de formação das instituições de ensino que

ministram esses cursos. É possível verificar uma dependência muito grande de elementos da racionalidade instrumental nas organizações e nas instituições de ensino. Assim, as diretrizes dos cursos passaram a serem estabelecidas a partir das pressões que ocorrem no mercado, das necessidades dos indivíduos que procuram os cursos para realização pessoal e profissional e da necessidade de sobrevivência das próprias instituições de ensino no mercado, o que dificulta a conciliação entre a lógica de mercado e a lógica da substantividade.

Entretanto, o maior desafio a ser enfrentado pelas instituições de ensino é exatamente o de potencializar os valores substantivos, minimizando os efeitos nocivos da razão instrumental na formação do administrador, buscando conciliar os ditames do mercado, que cobram eficácia empresarial das instituições para sua sobrevivência e exigem produtividade e resultados do profissional, com uma formação que preze a valorização do ser humano, pelo desenvolvimento de valores como ética, senso crítico, auto-realização, autonomia e outros valores sociais.

REFERÊNCIAS

ARENDT, H. **A condição humana**. 10.ed. Rio de Janeiro. Forense Universitária, 2001. 352p.

AZEVEDO, A. **A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos**. 2006. 304p. Tese (Doutorado) - UFSC, Florianópolis, 2006.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A construção do significado nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BARROS, M. J. F.; PASSOS, E. S. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de administração de empresas. **Organizações & Sociedade**, v.6, n.19, 2000.

BRUNER, J. **Realidade mental, mundos possíveis**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 211p.

_____. **A cultura da educação**. Trad. Marcos A. G. Domingues. Porto Alegre: Artmed, 2001. 176p.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and organization analysis**. London: Heinemann, 1979. 148p.

CALDERON, A. I. Repensando o papel da universidade. **RAE**, São Paulo, v.44, n.2, p.104-109, 2004.

CARRAHER, D. W. **Senso crítico: do dia-a-dia às ciências humanas**. São Paulo: Pioneira, 1999. 163p.

CASTRO, C. A. P. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2003. 225p.

CASTRO, C. M. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **RAE**, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.56-61, 1981.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. 205p.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **Revista eletrônica 2006**. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: jun. 2007.

COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981. 191p.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Trad. Annette Pierrette R. Botelho e Estela Pinto R. Lamas. Portugal: Porto, 1997. 240p.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006. 144p.

FREIRE, P. **Política e educação**. São Paulo: Cortez, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 207p.

GOFFMANN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985. 233p.

GUARESCH, P. A. Ética e paradigmas. In: PLONER, K. S.; MICHELS, L. R. F.; SCCHILNDWEIN, L. M.; GUARESCH, P. A. **Ética e paradigmas na psicologia social**. Porto Alegre: Editora Abrapso Sul, 2003.

GUERREIRO RAMOS, A. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p.32-65, 1983.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.3-12, abr./jun. 1984.

_____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989. 210p.

_____. **A redução sociológica**. 3.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDO E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 16 jun. 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991. 315p.

LIMA, S. M. M.; HOPFER, K. R.; LIMA, J. E. S. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **RAE**, São Paulo, v.3, n.2, 2004.

LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 348p.

LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S.; CASTRO, A. M. G. A criação de conhecimento em processos de mudança organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador, BA, Brasil. Salvador: ANPAD, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução n.4, de 13 de julho de 2005. Parecer Normativo – Câmara de Educação Superior. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/resolucoes>>. Acesso em: 16 jun. 2008.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educando administradores além das fronteiras. **RAE**, v.43, p.29-43, 2003.

MOTTA, F. C. P. A questão da formação do administrador. **RAE**, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.53-55, 1983.

MOTTA, F. C. P.; CAMPOS NETTO, G. L. A associação contra a hierarquia. **RAE**, São Paulo, v.34, n.1, p.20-28, jan./fev. 1994.

NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. Pedagogia das competências: realidade no ensino em administração? In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

OLIVEIRA, T. M. V.; MOREIRA, D. A. A ética no currículo de administração. In: REUNIÃO DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PINTO, M. C.; LEMOS, A. H. C. Empregabilidade dos administradores: quais perfis profissionais vêm sendo demandados pelas empresas? In: ENANPAD. **Anais...** 2006.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Ed. Futura, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA JR., G. Análise organizacional e economia solidária: dialogando com Guerreiro Ramos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO 2006, 2006, Porto Alegre. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SANTOS, S. C. Aspectos epistemológicos do dilema teoria-prática no ensino de administração de empresas. ? In: ENANPAD. **Anais...** 2004.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **RAE**, São Paulo, v.33, n.2, p.36-43, 1993.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, p.18-30, 1997.

_____. O fato organizacional como fato social total. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

SERVA, M.; JAIME JR., P. Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, P. G. **Sustentabilidade social**: um estudo de caso no Mosteiro Monte Carmelo. 2007. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. 277p.

SIQUEIRA, M. M. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. **RAE**, v.27, n.1, p.53-56, 1987.

SULLIVAN, R. S. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. **RAE**, v.44, p.96-115, 2004.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 88p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELLOS, M. L. M. C. **A formação do professor de terceiro grau**. São Paulo: Pioneira, 1996. 74p.

VIZEU, F. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. In: ENANPAD, 27. 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004.

_____. Contribuições da sociologia da dívida aos estudos sobre organizações substantivas. In: ENANPAD. **Anais...**, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília (DF): Ed. Universidade de Brasília, 1999. 580p.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**; tradução, Dante Moreira Leite. São Paulo: Ed. Da Universidade de São Paulo, 1973. 120 p.

XAVIER, A. M.; SOUZA, W. J.; LIMA, J. B.; CARVALHO, V. D; LIMA, A. C.
Formação profissional e ética no curso de administração: leituras de estudantes de graduação de uma faculdade particular. In: ENANPAD. **Anais...** 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002. 191p.

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFESSORES

01. Como é o relacionamento entre os professores e a coordenação do curso?
02. Como é o relacionamento entre os professores do curso? Existe interação entre as disciplinas?
03. Como é o relacionamento entre professores e alunos?
04. Como é o relacionamento entre os alunos?
05. Quais os métodos e técnicas utilizados para a interação entre os alunos?
06. Quais os métodos e técnicas desenvolvidos pela instituição ou pelo professor para atender ao conteúdo da grade curricular?
07. Na sua disciplina, além do conteúdo técnico são trabalhados outros valores? Quais? (ética, autonomia, realização pessoal, solidariedade, comprometimento)?
08. Em sua opinião, que tipo de conhecimentos e habilidades uma pessoa deve dominar para ser um bom administrador?
09. Você acredita que na estrutura curricular do curso estes conhecimentos estão sendo contemplados?
10. Você acredita que as ações e projetos desenvolvidos no curso estão de acordo com o perfil profissional esperado pelo mercado?
11. Quais as competências desenvolvidas no projeto de conclusão do curso?
12. As competências desenvolvidas no projeto estão de acordo com as necessidades do aluno?
13. Quais os pontos fortes e fracos do curso?
14. Considerações pessoais.

ANEXO B

ROTEIRO DE PESQUISA PARA OS ALUNOS

1. PRÁTICAS DE INTERAÇÃO

1. Relacionamento COORDENAÇÃO e ALUNO

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

2. Relacionamento PROFESSOR e ALUNO

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

3. Relacionamento entre os ALUNOS

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

2. PRÁTICAS METODOLÓGICAS

1. ATIVIDADES CURRICULARES e EXTRACURRICULARES

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

3. VALORES

1. VALORES trabalhados durante o curso

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

4. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1. Como você classificaria o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO para sua formação profissional?

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

2. Como você classificaria o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO para sua realização pessoal?

	Muito elevada	Elevada	Média	Baixa	Muito baixa
Fins					
Êxito / resultados					
Estratégia interpessoal					
Auto-realização					
Julgamento ético					
Valores emancipatórios					
Autonomia					

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)