

**UNIFACS**

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

O REFORÇO DA RACIONALIDADE ECONÔMICA NA PRÁTICA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

STRENGTHENING THE ECONOMIC RATIONALITY IN THE MANAGEMENT UNDERGRADUATE COURSES

FORTALECIMIENTO DE LA RACIONALIDAD ECONÓMICA EN LA PRAXIS DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN GESTIÓN

Manoel Joaquim Fernandes de Barros, Dr.

Universidade Salvador/Brazil

different425@gmail.com**Lindomar Pinto da Silva, Dr.**

Universidade Salvador/Brazil

lindomar.silva@pro.unifacs.br**Jocácio Ferreira Cerqueira, ESP**

Universidade Salvador/Brazil

jocaciocerqueira@gmail.com

RESUMO

Este ensaio teórico propõe identificar e discutir os tipos de racionalidade presentes na formação dos administradores no Brasil, para propor uma reflexão sobre a necessidade de se inserir abordagens mais substantivas na sua formação, além de analisar o desenvolvimento prático da ação do administrador durante a sua formação. Utiliza uma revisão bibliográfica, incluindo livros, artigos publicados em periódicos e congressos nacionais e internacionais, além de dissertações e teses produzidas no Brasil. Nestas fontes de dados, buscou-se identificar as orientações dadas pelos programas de formação em administração no que se refere ao tipo de racionalidade mais presente. As análises indicam que predomina o reforço da hegemonia da racionalidade econômica (instrumental), em detrimento da racionalidade substantiva e seus benefícios sociais. Além disso, mostra que é baixa a prática durante o curso de formação e que a existente ainda não desenvolve as competências necessárias ao exercício do administrador, já que mesmo a preocupação com a prática orientada pela racionalidade instrumental não fornece os recursos necessários para situações que não estejam dentro do "esquema" das teorias discutidas nas salas de aula. Por fim, sugere-se recolocar em discussão a necessidade de reforçar os aspectos substantivos na formação do administrador nas escolas de negócio no Brasil.

Palavras-chave: Racionalidade; Ensino de Administração.

ABSTRACT

This theoretical essay proposes to identify and discuss the types of rationality in management education in Brazil to propose a reflection on the need to insert more substantive approaches in their training, in addition to analyzing the practical development of administrators' actions during their training. It uses a literature review, including books, articles published in journals and national and international conferences as well as dissertations and thesis produced in Brazil. These data sources, sought to identify the directions given by the management training programs with regard to the present type of rationality. The analysis indicate that predominates the strengthening of the hegemonic economic rationality (instrumental) at the expense of substantive rationality and its social benefits. It also shows that the practice during the training course is low and that the existing one had not yet developed the necessary skills for the administrator, as even the concern about the practice guided by instrumental rationality does not provide the necessary resources to situations that are not within the "scheme" of the theories discussed in class. Finally, it suggests discussing the need to strengthen the substantive aspects in the management training in business schools in Brazil.

Keywords: Rationality; Management Education.



RESUMEN

Este ensaio teórico propone identificar y discutir los tipos de racionalidad en la formación de administradores en Brasil para proponer una reflexión sobre la necesidad de insertar enfoques más sustantivos en su formación, además de analizar el desarrollo práctico de la acción administrativa durante su formación. Utiliza una revisión de la literatura, incluyendo libros, artículos publicados en revistas y congresos nacionales e internacionales, así como disertaciones y tesis producidas en Brasil. Estas fuentes de datos, trataron de identificar a las instrucciones dadas por los programas de formación de gestión en relación con el presente tipo de racionalidad. Los análisis indican que predomina el fortalecimiento de la hegemonía de la racionalidad económica (instrumental) a expensas de la racionalidad sustantiva y sus beneficios sociales. También demuestra que es baja la práctica durante el curso de capacitación y que el no había todavía desarrollado las habilidades necesarias para el administrador, ya que incluso la preocupación por la práctica guiada por la racionalidad instrumental no proporciona los recursos necesarios para situaciones que no lo hacen estar dentro del "esquema" de las teorías discutidas en clase. Por último, se sugiere reemplazar discutido la necesidad de fortalecer los aspectos sustantivos en la formación del administrador en las escuelas de negocios en Brasil.

Palabras clave: Racionalidad; Enseñanza de la Gestión.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico pode bem iniciar-se com a seguinte descrição:

[...] assim, quiçá, seja possível orientar projetos educativos que possam ultrapassar o instrumentalismo estreito de que vem padecendo, a irrelevância social dos objetivos, a inconsistência das práticas, o apego a modismos escapistas, para que se ponham em compasso com as necessidades da sociedade (TORDINO, 2009, p. 11).

Esta reflexão é parte do estudo de Tordino (2009), no qual analisa o processo de formação do administrador no Brasil, construindo argumentos em busca de uma formação não apenas profissional, do ponto de vista das habilidades técnicas, mas também sob a ótica de um papel social mais relevante. Da mesma forma, Caggy e Fischer (2014) e Ribeiro e Sacramento (2009) chamam a atenção para o fato de que a formação do administrador no Brasil sempre esteve associada a fatores de mercado, reduzindo sensivelmente a capacidade dos estudantes de desenvolver um olhar crítico sobre a realidade na qual está inserido, muito menos a de outras realidades menos próximas a ele.

Por outro lado, os processos de mudança da sociedade mundial, capitaneados pelo processo de globalização, que tem transformado as organizações, anteriormente locais, em grandes complexos organizacionais e multinacionais, têm modificado significativamente a forma como as instituições de ensino superior têm construído seus programas de formação em administração (GODOY; FORTE, 2007). E, por conta deste processo, novas competências têm sido exigidas dos recém administradores, incluindo aquelas voltadas para os processos de internacionalização de empresas, que obrigam a inserção, nos currículos, de disciplinas que forneçam conhecimentos aos seus estudantes, suficientes para atuarem em mercados cada vez mais globalizados.

Em contraponto a esta tendência globalizante e homogeneizante, discussões são postas com objetivo de refletir sobre a também homogeneização do ensino de administração, principalmente no que se refere ao conteúdo nos cursos das escolas de negócio, que privilegiam uma racionalidade instrumental. Este processo ocorre em detrimento da necessidade de pensar a formação do administrador, como algo mais complexo, que incorpore o desenvolvimento de habilidades sociais, voltadas para necessidades, como responsabilidade social e o respeito às diferenças, em um contexto em que, cada vez mais, é possível verificar pessoas das mais diferentes culturas (religiosa, política, cultural, minorias) interagindo em um mesmo espaço organizacional.

Além disso, torna-se necessário que se busque um equilíbrio entre aquilo que já se faz na formação do administrador, que é o desenvolvimento da racionalidade instrumental, através da qual o indivíduo deve possuir capacidade gerencial e desenvolver habilidades que o levem a tomar decisões para o sucesso empresarial, e a racionalidade substantiva, que lhe permitirá desenvolver habilidades para compreensão de um mundo que vai além das exigências da sociedade capitalista (WEBER, 2008; GUERREIRO RAMOS, 1984; SERVA, 2012; CAITANO; SERVA, 2012).

Se por um lado há esta necessidade de conciliar as racionalidades instrumental e substantiva, por outro, é necessário que a formação do administrador seja permeada da prática administrativa. Infere-se que o processo de gestão pressupõe a formação não só intelectual, mas também do mundo prático, algo que parece distante do processo de formação do administrador. Logo, é importante pensar que o desenvolvimento de atividades práticas, durante o curso, pode favorecer a aprendizagem de habilidades essenciais para a práxis administrativa, de modo a não serem desprezadas (BARROS et al, 2011).

Diante deste quadro, que remete a uma reflexão sobre a necessidade de ampliar o conteúdo humanístico na formação do administrador, este trabalho apresenta um referencial teórico que discute brevemente os tipos de racionalidade instrumental e substantiva com base em Weber (2008) e Guerreiro Ramos (1984). Em seguida, discute aspectos voltados para a formação do administrador, incluindo tópicos sobre a necessidade de conteúdo mais prático no processo de formação e a necessidade de ampliar o conteúdo de abordagens mais substantivas. Finalmente, o ensaio conclui pela necessidade de revisão destes elementos, para promoção de uma formação mais alinhada com as necessidades mais contemporâneas de uma sociedade em processo de transformação.

2 O GRADUANDO NO ESPELHO

A faixa etária dos alunos de Administração, historicamente, era predominantemente baixa, porém, recentemente, conta com um número significativo de alunos com idade acima de 30 anos (VERGARA; AMARAL, 2010; BAËTA, 1989). Isso nos leva a supor que os cursos de Administração começam a parecer, para alguns, como oportunidade de legitimar uma situação de fato, no sentido de confirmação de uma posição já ocupada nas organizações.

Como área profissional, a administração abastece tanto os quadros universitários – em virtude de seus profissionais ocuparem funções na comunidade acadêmica, na regência e na administração da burocracia das universidades –, quanto as outras organizações do mercado de trabalho (MENDONÇA; ANTUNES; VIEIRA, 2012; CASTRO, 1981). Contudo, apesar dessas possibilidades, segundo Livingston (1971), de forma geral, os profissionais que se graduam em Administração encontram muitas dificuldades em fazer a transição da área acadêmica para a vida empresarial. Isso acontece, principalmente, pelo trauma que os graduandos em Administração sofrem nas empresas, quando descobrem que as soluções racionais, que lhes foram apresentadas em sala de aula, para os problemas empresariais, não são suficientes para dar conta da complexidade do fenômeno organizativo e que eles precisam, de alguma forma, contar com outras instâncias do ser humano como intuição, bom senso e empatia (SERVA, 2012).

Na prática profissional, o que acontece é que, diferentemente dos estudantes de Medicina e de outras áreas mais empíricas, os alunos de Administração raramente são expostos à gestão de pessoas ou a casos reais,

durante o período de estudo nas universidades ou nos estágios em empresas. Dessa forma, uma vez que a tomada de decisões e aceitação de responsabilidades pelas suas consequências não fazem parte da sua educação formal, os estudantes não conseguem nem descobrir por si só o que funciona e o que não funciona na sua prática profissional, nem desenvolver um estilo natural de administrar que esteja de acordo com sua própria personalidade. Segundo Livingston (1971), só aqueles indivíduos que têm um forte desejo de influenciar o desempenho de outras pessoas – isto é, aqueles que são capazes de promover o desenvolvimento pessoal de outrem – e que ficam intimamente satisfeitos em fazer isso conseguem aprender a administrar de forma efetiva.

Para o autor, tal estado de coisas leva a que os graduados, com bom desempenho escolar, normalmente, tornem-se professores medíocres, dificilmente consigam supervisionar o trabalho de outros administradores e, quase sempre, sejam gerentes incompetentes. Em função disso, organizações que selecionam candidatos para cargos administrativos na base dos seus registros individuais de aproveitamento, quase sempre contratam o indivíduo errado para exercer as funções de administrador. Essa inadequação do ensino às exigências da realidade cotidiana fez com que, em uma das mais reconhecidas escolas de gestão do mundo, que tem como um dos seus principais objetivos o desenvolvimento de administradores – a Harvard Business School –, menos de um terço dos graduados efetivamente conseguisse atuar na área de Administração (MENDONÇA; ANTUNES; VIEIRA, 2012; LIVINGSTON, 1971). Segundo, ainda, estes autores, o contingente de graduados excluídos do mercado de profissionais de administração é constituído por muitos indivíduos que têm uma titulação alta em Administração, dos quais, boa parcela é emocionalmente cega.

Entretanto, apesar do espaço ocupado no contexto da ciência, a administração ainda pode ser considerada uma área que tem, na ação prática, sua maior expressão, já que são as ações realizadas pelos administradores que vão garantir a sobrevivência ou não da organização. Por isso, Meller, Hernandez e Atamanczuk (2013) consideram que a proposta inicial da Administração é resolver problemas organizacionais práticos. Da mesma forma, Sauaia (2006, p.1), defendendo a importância dos jogos de empresa, declara que eles são importantes “como método de aprendizagem vivencial que permite observar, desenvolver e avaliar competências gerenciais não alcançadas pelas aulas expositivas e métodos tradicionais”.

A importância da prática administrativa tem sido manifestada pela discussão trazida por Barros et al (2011), quando propõem uma reflexão sobre a importância dos conhecimentos práticos, que foram importantes para a formação do campo da administração, mas que, com o passar do tempo, acabaram sendo desprezados, principalmente pelo fato de não possuírem status de ciência, considerando o paradigma da ciência normal (BURREL; MORGAN, 1979). Entretanto, é importante não somente considerar o conhecimento prático no contexto da ciência administrativa, como também proporcionar a aproximação do estudante de administração ao mundo da prática administrativa, de forma a acercá-lo do chamado mundo real, no qual a sala de aula nem sempre consegue reproduzir.

Segundo Sauaia (2006, p. 7), este processo de desenvolvimento prático é tão importante que a instituição na qual ele estudou,

[...] vem reduzindo progressivamente o foco no ensino. Oferecido na parte prática da disciplina Política de Negócios, o Laboratório de Gestão (denominação mais abrangente para os Jogos de Empresas) desafia os graduandos em Administração e Ciências Contábeis a demonstrarem seu talento gerencial.

Além desta experiência, citada por Sauaia (2006), tem-se percebido, por parte das instituições de ensino superior, um movimento em direção à inserção de atividades “práticas” no processo de formação do administrador, entendendo que estas podem potencializar a aprendizagem do aluno. Entre estas atividades, destacam-se o estágio obrigatório, a elaboração de planos de negócios e a criação de empresas júnior; todos incentivos para que seus alunos participem de treinamentos, voltados para sua aproximação com a realidade organizacional. Esta aproximação facilita a maior compreensão das limitações, impostas ao administrador no dia a dia da gestão, que a escola não consegue reproduzir, ainda que seja na melhor simulação (NASCIMENTO, 2008). Tais limitações, conforme o autor menciona, dizem respeito à estrutura de poder das organizações, ao relacionamento com os demais administradores, os subordinados, o mercado, o governo, entre outros fatores que pressionam o administrador durante seu processo de tomada de decisão.

Ainda dentro deste tópico, o graduando se depara com outro aspecto considerado essencial para sua formação, que é a racionalidade econômica, impregnada em sua mente durante o curso. Orientado pela visão de lucro, resultados e pela pressão para a expansão da produção e da riqueza, o administrador é pensado como alguém pragmático, que usa suas habilidades racionais para geração de mais riqueza para os proprietários do negócio (TORDINO, 2009). Neste sentido, a formação do administrador continua tendo, como abordagem prioritária, o pragmatismo como parte mais evidente e marcante da sua formação (MELLER; HERNANDES; ATAMANCZUK, 2013), desprezando outras abordagens mais humanistas, que consideram a necessidade de formação integral do ser humano (RAMOS, 1984; SERVA, 2012).

Em um quadro crítico como esse, os egressos dos cursos de Administração, que logram ser absorvidos pelas empresas, na busca de garantir sua sobrevivência no contexto do modelo econômico em que estão inseridos, reproduzem, nas suas práticas administrativas, os padrões de moral e racionalidade da sociedade capitalista, que foram reforçados pelos cursos de graduação – dentro das organizações produtivas e no cotidiano dos trabalhadores.

Para reverter esse modelo de ensino, Naughton e Bausch (1996) sugerem que, embora as contribuições do capitalismo para o bem-estar da humanidade tenham sido superficialmente avaliadas pelo ensino de Administração, os próprios estudantes devem realizar uma crítica, aportando outros elementos da realidade cotidiana da sociedade capitalista para dar substância e equilíbrio a um ensino humanístico. Infelizmente, embora, em algumas situações, os alunos de Administração sejam solicitados a realizar essa crítica, servindo às questões sociais; eles raramente são desafiados a colocar o seu conhecimento de gestão para solucionar tais problemas.

Como aponta Summer (1967), é importante notar que uma escola de Administração está formando, de uma maneira ou de outra, pessoas que vão entrar no mundo de organizações, particulares e públicas, de diversos tipos. Observe-se que esse mundo está se tornando cada vez mais complexo, em termos de interdependência entre organizações e de interdependência dentro das organizações. Portanto, o administrador, para dar a sua contribuição nesse processo, deve fazê-lo, por exemplo, buscando a viabilização de modelos alternativos de desenvolvimento na sociedade, de uma forma mais ampla e humanística.

3 O PROFISSIONAL NO ESPELHO

Na sua prática cotidiana, a profissão de administrador pode ser dividida entre o administrador de cúpula, aquele que, primordialmente, trata do estabelecimento das diretrizes gerais da empresa; e o administrador técnico de nível gerencial, aquele que trata, sobretudo, da implementação das diretrizes traçadas pela hierarquia superior, criando rotinas em que o nível de competência requerido para resolver os problemas administrativos é mais baixo (TRAVIS, 2011; CARVALHO, 1962).

Segundo Castro (1974), o administrador deve ser entendido como o *decision-maker*, o indivíduo que resolve todos os aspectos das rotinas e regulamentos, principalmente quando esses falham. Sua função não é técnica. Desta ele pouco ou nada tem que entender para desempenhar o seu papel. Por causa dessa adequação de atribuições, nos escritos de certos economistas clássicos, segundo Gonzalez (1961), havia a advertência de que o administrador assalariado não seria capaz de cuidar dos melhores interesses do proprietário do negócio. No entanto, o administrador de empresas, dito profissional (PEREIRA, 1966), tem demonstrado conseguir ser aquele indivíduo que, sem possuir a propriedade de uma empresa, toma decisões com autoridade sobre seus recursos humanos e materiais, planejando, organizando e controlando suas operações.

Segundo Mattos (1965), em uma época em que o segredo não é mais a alma do negócio, pois a técnica e a maquinaria estão à disposição de quem possa comprá-las; uma empresa se diferencia das demais e obtém sucesso pela qualidade de seus administradores. E é na resolução de questões imponderáveis da empresa (relacionamento humano, política externa da empresa, filosofia de gestão etc.) que o administrador enfrenta as alternativas de risco, capitalizando, nesse ponto, todo o seu acervo de conhecimentos e experiências para manter a sobrevivência da organização. Para tanto, a qualidade e a exequibilidade das suas ideias dependem da verdade e da precisão das premissas com as quais ele raciocina.

Para Naughton e Bausch (1996), é na sua formação que o futuro profissional de administração consegue lançar as bases da formação necessária para desenvolver tal prática administrativa. Da forma como é percebida pelos autores, uma educação de bases diametralmente opostas à hegemonização da racionalidade econômica, nos cursos de graduação, pode orientar o profissional egresso para uma atitude (julgamento ético, responsabilidade social, entendimento, emancipação, autenticidade) mais de acordo com os preceitos éticos de uma sociedade com maior ênfase no humanismo.

No sistema tradicional que, inicialmente, definiu as bases do perfil profissiográfico dos cursos no Brasil, a formação do administrador bem-sucedido representava a cristalização de muitas atitudes e valores ordinariamente aceitos pelo senso comum que predominava na classe média da sociedade norte-americana – a exemplo do individualismo, do mito do *self-made man*, da visão protestante acerca do trabalho e da riqueza, entre outros. Nesse modelo, o desejo de acumulação e de autorrealização, o egocentrismo e o pensamento independente eram contrabalançados, na *psique* do administrador, por sentimento de insegurança, medo constante de perder terreno e incapacidade de abandonar os planos e esquemas intimamente pré-estabelecidos (HENRY, 1964).

Para o autor, a estrutura exigida para a personalidade do administrador precisava ser amoldada de forma a ficar em harmonia com o papel social que esse desempenhava, qual seja, o de representante de uma nascente burguesia brasileira e articulador definitivo do estado desenvolvimentista do país. Entre as habilidades

constituídas do administrador bem-sucedido nesse modelo estavam tanto a capacidade de reunir vários fatos aparentemente isolados e analisar as relações entre eles; quanto a possibilidade de os administradores, mesmo diante de situações novas, sem possibilidade de solução, imporem, arbitrariamente, um modelo de organização para tais situações.

Os mais bem-sucedidos nas suas carreiras preferem completa independência de ação e são incapazes de trabalhar dentro de limites estabelecidos por outros – são narcisistas típicos – e só devotam lealdade a si mesmos, de nada lhes valendo as diretrizes da companhia (HENRY, 1964). É importante notar, contudo, segundo o autor, o alto preço que ele – o administrador – paga para manter esses valores de acumulação, realização e independência de pensamento. Tais valores fazem parte de uma ideologia inculcada através da profissão e, de acordo com Motta (1992), correspondem a frações não desprezíveis da sua cultura administrativa. Finalmente, Rattner (1979) acrescenta que esse administrador, por formação e necessidade, é muito mais um homem de ação do que um pensador propenso à especulação e ao desenvolvimento de conceitos abstratos. Ele dificilmente tolera a ambiguidade ou a complexidade e procura obter respostas rápidas para seus problemas.

Loo (1996) alerta para o fato de que essas questões e limitações dos administradores são postas em praticamente todas as regiões em que a profissão é exercida. Segundo o autor, em estudos realizados em três países, descobriu-se que, em todos os campos de pesquisa, os alunos de Administração compartilhavam um senso ético comum para vários problemas colocados, percebidos da mesma forma pelos profissionais de administração. No Brasil, mesmo dentro dos setores industriais mais avançados da nossa economia, segundo Garcia (1980), ainda se observa a sobrevivência de hábitos culturais de épocas passadas, o que significa que o administrador brasileiro é, ao mesmo tempo, um capitão qualificado, um gestor utilitário, um manipulador de símbolos e, para alguns, um imaginativo empreendedor.

Contudo, de acordo com Gonzalez (1961), a compreensão da função administrativa, nas sociedades modernas, e o reconhecimento da importância do grupo administrativo profissional, como condição necessária para o estabelecimento de altos níveis de industrialização, servem de base para revermos o perfil que tem pautado as atitudes do profissional de administração. Nesse sentido, considerando a consolidação do pluralismo característico das sociedades democráticas, parece oportuno defender-se a formação de um profissional capaz de atuar em associações de bairros, cooperativas, comunidade de base, sindicatos, partidos políticos e outros campos novos, a espera de formas organizativas inovadoras, além do tradicional campo das empresas (SIQUEIRA, 1987).

Para tanto, como registra Salm (1993), a formação ideal não está clara, mas muitos administradores das próximas décadas, provavelmente, tornar-se-ão administradores-diplomatas, administradores-negociadores, administradores-árbitros, em vez de administradores-legisladores do dia-a-dia. Tais profissionais necessitarão estar capacitados a correr riscos em alto grau de incerteza; suportar tensão sem chegar ao *stress*; reconhecer diferenciações contextuais; encontrar alternativas rápidas de solução; manejar poder e influência; identificar suas próprias potencialidades e limites, dentro de uma racionalidade mais humanística, o que, segundo Rice (1962), lhe dará uma satisfação a mais.

Em debates mais recentes, é possível identificar novas características que deve possuir o profissional administrador. Godoy e Forte (2007) identificaram, em pesquisas com alunos de cursos de administração na universidade no Estado de São Paulo, quatro grupos de características, que foram denominadas, pelos autores,

como competências social, solução de problemas, técnico-profissional e de comunicação. Apesar da existência de quatro grupos, destacam-se as competências sociais e de resolução de problemas (GODOY; FORTES, 2007). Considerada a discussão sobre a necessidade de humanização da gestão, proposta pela escola de relações humanas, ainda é muito presente a visão pragmática recuperada pela escola neoclássica da administração nas organizações modernas. É neste sentido que se repete aqui a conclusão de Meller, Hernandes e Atamanczuk (2013) sobre a visão ainda pragmática que perpassa os estudos sobre administração e a prática do administrador. Ainda que se procure disseminar uma nova racionalidade (RAMOS, 1984), ainda é muito presente a formação técnica nos cursos de graduação em administração, mesmo que disciplinas como sociologia, antropologia e ética venham sendo inseridas nas grades dos cursos de administração (TORDINO, 2009)

Nesta mesma direção, Caggy e Fischer (2014, p.501), defendendo a interdisciplinaridade na formação do administrador, consideram que ela “revela-se como uma ferramenta capaz de melhorar o aprendizado e o desempenho dos estudantes, o que demonstra a relevância desta concepção”. Entretanto, a interdisciplinaridade mantém a estrutura de hegemonia do que “se ensinar e para quem se ensinar”. Isto porque as competências necessárias, exigidas dos administradores, continuam a privilegiar aquelas focadas no mercado capitalista, que mais parece vinculada à escola clássica da administração. Neste sentido é que Tordino (2009) lista o perfil do administrador exigido pelo mercado, destacando a ação política, a ação econômica, o ambiente de negócios e as estratégias competitivas, demonstrando a orientação dada à formação do administrador no Brasil. Essa visão instrumental ainda é reforçada por departamentos nas organizações que, em tese, poderiam ser menos instrumentais do que os demais, como é o caso da área de recursos humanos, que, na visão de Muzzio (2013), ainda nutre uma visão e prática completamente instrumental da administração.

4 O SÍMBOLO EMPRESARIAL NO ESPELHO

O dirigente empresarial é o símbolo da concepção de administrador profissional bem-sucedido, que pensa principalmente na sobrevivência da organização. A imagem do empreendedor e *self-made man* é cultuada, mesmo que subliminarmente, entre os estudantes, reforçada que é por conteúdos veiculados na literatura da área, através da construção de mitos sobre heróis idílicos que transformaram pequenas ideias em grandes negócios ou transformaram, como por mágica, empreendimentos fadados à falência em projetos autossustentáveis exemplares. A metáfora fundamental, utilizada para descrever o dirigente empresarial, apresenta um profissional que se interessa pelo prático, pelo objetivo, pelo imediato; tornando-se, o seu papel, segundo Henry (1964), bem conhecido pelo público, tanto do ponto de vista econômico quanto social.

Quando se fala de dirigentes, de pessoas que ocupam as posições mais elevadas em uma organização, está se falando, necessariamente, de pessoas com visão de conjunto, lucidez e perspicácia. Essas qualidades, de acordo com Castro (1974), estão, apenas, remotamente, ligadas a algum tipo de educação acadêmica; tais aptidões parecem desenvolver-se melhor naqueles que recebem uma formação humanista ampla, pelo exercício de seu raciocínio em questões para além das que ocupam mais o tempo dos dirigentes, como economia, política e sociedade. Para o autor, as funções de *decision-making*, como atributos pessoais, são mais relevantes para a performance do profissional do que propriamente para a formação universitária, podendo-se recrutar, livremente, para essas funções, engenheiros, advogados, economistas e técnicos de administração.

Diz-se que o recurso produtivo, escasso na economia de um país em desenvolvimento, é a sua capacidade empresarial (SOUZA; BARROS, 2009; CASTRO, 1974). Mas, como aponta Bouzan (1966), se do empresário inovador se exigia, como requisito básico, o talento criador, nos países em desenvolvimento requer-se, sobretudo, formação técnica que lhe permita, em primeiro lugar, compreender os processos de produção utilizados nos países adiantados e, em segundo lugar, discernir sobre a oportunidade da transferência dessas técnicas. Nesse sentido, parece ser irrecusável a semelhança entre esse empresário de nações emergentes e o administrador profissional cientificamente treinado. Contudo, de maneira geral, no país, atividades que parecem aos dirigentes mais indispensáveis do que o treinamento dos homens-chave da empresa têm absorvido o tempo de que esses dispõem, ficando a matéria da administração deixada para o futuro (CARVALHO, 1962).

No Brasil, os empresários, que, de acordo com Pereira (1966), entre 1930 e 1960, realizaram a revolução industrial nacional, foram importantes. Não obstante, foi indiscutível o aparecimento, dentro do cenário econômico brasileiro, do administrador profissional com uma representatividade cada vez maior. Tais administradores, alçados ao *status* de recém-empresários, enfrentaram, nesse período de exacerbação da esfera econômica (avanços tecnológicos, crescentes investimentos infraestruturais do Estado) e de hegemonização do modelo desenvolvimentista, um obstáculo fundamental: a alienação política da classe empresarial brasileira, visto que esses não desenvolveram uma ideologia própria.

Na sua grande maioria, da mesma forma que se viam na contingência de copiar os padrões culturais e morais da velha aristocracia e da classe média superior, para se manterem inseridos no processo de reprodução capitalista, os empresários imitavam também a ideologia política dessas classes dominantes. Foi assim que, a partir dos anos 60, tanto esses profissionais quanto os seus negócios se beneficiaram pela crista da inflação brasileira. Durante esse período, era difícil julgar a eficiência de um alto executivo brasileiro, porque os seus erros eram absorvidos pelo preço final do produto, sempre aumentado pela inflação galopante e pela corrupção da vida pública. O consumidor brasileiro, nessa dinâmica, pagava pela administração medíocre (LODI, 1974).

Nesse ínterim, o golpe militar de 1964 veio retirar do poder os antigos dirigentes que escondiam sua ineficiência na inflação, sendo substituídos por novos dirigentes com formação mais industrial. O país passou, então, a demandar menos comerciantes e mais estadistas. Segundo Tragtemberg (1971), os meios de satisfazer esse aspecto consistiam em conferir poder aos mais importantes industriais, que são os maiores interessados em restringir o poder arbitrário, visto que, de todos os membros da sociedade, são os que mais têm dado prova de capacidade de administração, tendo sido isso evidenciado pelo sucesso que obtiveram em seus vários empreendimentos. Esse dado é o que leva, modernamente, a certos observadores indicarem que, no Brasil, desapareceram os executivos fundadores substituídos pelos administradores profissionais (CHANLAT, 1996).

5 A DESCONSTRUÇÃO DE SOFISMAS

As bases filosóficas que sustentam os projetos pedagógicos dos cursos de Administração dificilmente são explicitadas pelos seus elaboradores, uma vez que se trata de uma formação inserida dentro das necessidades do ideário da sociedade capitalista; sua justificativa, quase sempre, carrega um valor de relevância *per se*, sem se tecerem outras considerações sobre o seu papel histórico e social; ou seja, elas se revestem, mesmo que subliminarmente, de caráter ideológico e, portanto, só se revelam, em parte, para aqueles que as utilizam como

referencial pedagógico. Contudo, alguns elementos podem ser identificados como componentes do quadro que os próprios profissionais e aqueles que os educam têm sobre a estrutura de personalidade do administrador.

Dessa forma, Mattos (1965) nos oferece uma primeira pista para entendermos a formação da personalidade do administrador, ao afirmar que a preparação de administradores tem, basicamente, um sentido preventivo de controle de atitudes, ou seja, da busca de “comportar” (SERVA, 1997; RAMOS, 1984) os estudantes em modelos de ação e valores que estejam de acordo com a racionalidade econômica administrativa. A moldagem de sua personalidade ocorre segundo um processo de seleção natural: a formação escolhe as pessoas cuja personalidade apresenta condições favoráveis à aprendizagem de atitudes adequadas ao protótipo social do administrador, rejeitando-se as outras. Essa visão fatalista, de manter seres humanos engajados em um ensino instrumental, ainda domina boa parte dos cursos; preocupados que estão com um modelo pedagógico tradicional, que visa reproduzir a racionalidade utilitarista, encontrada no mercado das organizações econômicas.

A eficiência desse ensino depende de familiarizar o estudante com as atitudes e disposições do modelo de administrador que se busca formar, o que influenciará todas as decisões que esses tomarão na sua vida profissional (GONZALEZ, 1961). Dessa maneira, o maior desafio aos que pretendem formar administradores é fazer com que esses pensem como dirigentes, para que possam ter atitudes diretivas. A solução para o problema da formação de bons administradores, segundo Drucker (1978), não está na orientação que alguns tomam de procurar “homens de apoio”, pessoas capazes de ocupar o lugar dos executivos de hoje. Para o autor, não se pode treinar futuros dirigentes, com base, apenas, nas qualidades e qualificações dos dirigentes atuais, ou mesmo em suas rotinas e em seu comportamento. É preciso, antes de tudo, criar administradores capazes de enfrentar as tarefas do amanhã, não as tarefas de ontem.

Nessa abordagem, a validade dos conteúdos é diretamente proporcional a sua utilidade no mercado de trabalho, principalmente na economia capitalista. As habilidades são construídas dentro das capacidades necessárias para a sobrevivência profissional, visto que, como aponta Motta (1992), no meio empresarial, um indivíduo não precisa ser o melhor do mundo, mas, sim, estar à frente de seus concorrentes. Contudo, a formação administrativa faz algumas concessões para as tradições acadêmicas e nos revela que, como no treinamento da mentalidade administrativa, o diálogo socrático, juntamente com o hábil ensino da teoria, seria útil, desde que abordados os conteúdos sob o prisma da denominada pesquisa “aplicada” (PATRUS; MAGALHÃES, 2012; SUMMER, 1967).

Em verdade, nesse cenário, boa parte dos cursos, na busca da formação do “ideal” de administrador, poucas vezes centra-se, no perfil profissiográfico dos seus alunos, em elementos que balizem a noção necessária e universal. De forma geral, ao administrador raramente é ensinado a administrar de forma consistente e sim a fazê-lo em consonância com os imperativos da sociedade capitalista (LIVINGSTON, 1971). Ainda que se perceba um movimento em direção a uma abordagem menos instrumental, buscando uma visão mais substantiva na formação do administrador, como destacam Margoto, Behr e Paula (2010), quando discutem uma mudança no comportamento de alguns administradores, reticentes a este modelo instrumental, ainda é hegemônica a visão instrumental na formação e comportamento tanto dos “formadores de administradores”, quanto dos próprios profissionais, como destacado por estudos sobre a responsabilidade social, nos discursos de grandes organizações no Brasil (CARRIERI, LEITE-DA-SILVA, PIMENTEL, 2009). Tais estudos têm demonstrado que ainda é incipiente a prática de ações que revelem a lógica substantiva da gestão nas organizações ou, no máximo,

que ocorre uma articulação, por vezes, inconsciente, das racionalidades instrumental e substantiva (BARROS et al, 2012).

É importante refletir que a desconstrução de sofismas, sobre a formação do administrador, só parece possível, se forem incorporados, aos discursos dos projetos pedagógicos, elementos que incitem a formação mais ampla desse profissional, que passe a conter elementos de uma abordagem ou teoria crítica em sua formação (PAULA, 2007). Uma *práxis* diferente da preponderância de aspectos racionais, que permeiam os currículos das grandes escolas, que formam executivos e que acabam, por um processo isomórfico, refletindo nas escolas de menor porte, o que faz reproduzir um modelo de racionalidade pensada para fornecer ao sistema a mão de obra necessária para a reprodução de si próprio (DiMAGGIO; POWELL, 2005).

Entretanto, o desafio para uma mudança significativa na orientação da formação do administrador passa, em primeiro lugar, por uma compreensão da parte de demandados e demandantes de profissionais. Uma vez que as práticas organizacionais não refletem a aplicação de princípios mais substantivos no dia a dia do administrador, as instituições de ensino não serão incentivadas a uma orientação diferente do que o mercado exige, sob risco de ofertar um profissional deformado do ponto de vista da sua exigência. Neste sentido, vai reforçar-se a distância entre o que se ensina nas instituições de ensino e o que se espera da prática de gestão dos administradores. E o desafio se reflete na necessidade de ir além da inserção da temática nos programas de disciplinas, pois somente com a construção da noção de práticas desta natureza, como ação social devidamente incorporada pela comunidade, seria possível o início de uma mudança neste cenário (CUNHA et al, 2013).

Na mesma linha de problematizar o desafio posto para a desconstrução do sofisma baseado na racionalidade instrumental e uma reconstrução de uma visão mais ampla na formação do administrador, Azevêdo e Grave (2011, p.1) defendem a necessidade do “administrador e sua prática serem visualizados sob a ótica de um escopo social mais amplo e mais complexo”, já que o contexto atual demanda, desse profissional, avanços na compreensão de temas que não se configuravam importantes nas abordagens clássicas da administração. E nesta mesma linha, Bucco e Lovison (2011, p.2) levantam críticas à formação do administrador, sugerindo que se tem dado “ênfase demasiada no caráter prático do conhecimento, em detrimento do conhecimento teórico que desenvolve o raciocínio, a capacidade de abstração e generalização, a criatividade, a inovação, o senso crítico e a capacidade analítica”. Se a racionalidade substantiva pressupõe o desenvolvimento de um *ethos* durante a formação do indivíduo, é preciso que essa formação comece a ser modificada dentro da própria escola e que a ideologia instrumental capitalista possa ser articulada com pressupostos de outras racionalidades, permitindo ao indivíduo uma visão mais ampla de seu papel dentro da sociedade (SIMÕES; CKAGNAZAROFF, 2012).

6 A DESCONSTRUÇÃO DA PRÁTICA

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, sua análise e seu uso, enquanto ação transformadora das organizações, da sociedade e do homem. Embora essa forma de aprendizado pela experiência esteja implícita em todos os projetos de educação formal, de fato, muito do ensino de Administração acaba por tornar-se uma deseducação, na medida em que distorce as habilidades administrativas que os recém-

administradores ganham com sua experiência, quando não discutem a sua *práxis* cotidiana nem contextualizam os conteúdos ministrados (LIVINGSTON, 1971).

Frequentemente, as disciplinas “práticas” dos cursos não são práticas e as teóricas não são de Administração. Essa educação inadequada, visto que baseada em dados empíricos secundários e conhecimentos construídos em outras áreas do saber, acaba por tornar-se o elemento fundamental por trás da mediocridade de alguns cursos.

Segundo Mattos (1965), nenhum curso é capaz de ensinar alguém a ser administrador, principalmente, porque a competência profissional requer um alto nível de experiência em empresas. A empresa é, como aponta Lodi (1974), uma instituição com valor educacional, devendo ser assim considerada. Dessa maneira, para serem administradores profissionais no sentido mais amplo do termo, os estudantes de Administração têm que aprender a apreciar a tradição e o desenvolvimento da administração como uma prática (NAUGHTON; BAUSCH, 1996; WILD, 1995). Para Livingston (1971), a busca de um ensino prático orientado para situações reais de negócio é o único método que irá habilitar o administrador na identificação dos melhores procedimentos.

Nesse sentido, como aponta Summer (1967), os líderes empresariais e as escolas de Administração deveriam, inclusive, incentivar um tipo de treinamento, tanto em Lógica como em Semântica, que desenvolvesse o interesse pela “formulação de teorias” e pela aplicação de quadros teóricos à prática empresarial. Em muitos casos, esse processo de construção de conhecimento, para ser relevante e útil aos *managers*, tem de ser suplementado pelo envolvimento dos professores com o mundo real dos negócios (BETHLEM, 1993).

A realidade, na prática, sugere que um dos objetivos mais importantes do ensino de Administração é aumentar tanto o conhecimento experimental como o dedutivo, sobre práticas e diretrizes administrativas, de modo que as palavras utilizadas nos modelos teóricos simbolizem a realidade mais acuradamente do que agora. Dessa maneira, para Mattos (1965), qualquer plano de desenvolvimento de administradores deve considerar, como funções fundamentais do futuro dirigente, além de organizar o trabalho e dirigir o trabalhador com liderança, principalmente, “viver” a filosofia e a política administrativa da empresa, dando-lhe expressão, através de práticas adequadas.

Para Baêta (1989), esse modelo de educação pragmática é um processo de ensino-aprendizagem salutar, na medida em que a área de conhecimento da administração envolve um aspecto da prática social que, ao aluno que trabalha em empresas, já é familiar; esse, em determinado momento do curso, terá maiores facilidades em função dessa abordagem. Em algumas instituições, já são criadas empresas como resultado de trabalhos de algumas disciplinas, com grupos de alunos, inclusive, gerenciando um empreendimento (MOTTA, 1992). Outras orientações para a ação e para a prática, como nos relata Fischer (1984), tem como modalidades de ensino-aprendizagem mais típicas o estágio, o método de casos e o método de projetos, tendo, inclusive, o próprio método de caso já evoluído na direção dos jogos de empresa, mais dinâmicos e realistas.

De maneira geral, os graduados devem sempre receber técnicas administrativas e gerenciais dimensionadas para sua realidade. É preciso assinalar, como lembra Zajdsznajder (1996), que a orientação do treinamento prático tem ênfases diferentes para o caso de tratar-se de administrar uma organização pública ou privada, pois os problemas são diferentes. Os cursos de Administração, nesse caso, têm que ter o compromisso de transmitir ao aluno uma prática gerencial apropriada ao desempenho de suas funções nas organizações brasileiras, em áreas nas quais o discente opte por atuar (CASTRO, 1981; SALM, 1993).

7 A DESCONSTRUÇÃO DOS VALORES

O ensino de Administração que priorize a prática precisa ser orientado por uma reflexão deontológica, que permita ao egresso exercer suas atividades profissionais com responsabilidade social; esse papel é normalmente dirigido e iniciado pelo ensino da Ética na Administração. Ele foi introduzido em 1908, na Harvard Business School; contudo, o primeiro trabalho a tratar o assunto de forma sistemática só veio a ser publicado por Donaldson em 1989 (MACFARLANE, 1995). Esse fato é revelador do grau de autodeterminação dos teóricos da Administração, bem como, por consequência, do tipo de prática pedagógica que essa formação veio a engendrar. Não há, principalmente no chamado *mainstream* das teorias administrativas, uma obra que busque as relações dos conhecimentos construídos, ao longo da sociedade capitalista, sobre a gestão de organizações e seus respectivos elementos de validade e correspondência filosófica, que determine as raízes do ideário administrativo.

Alguns trabalhos mais críticos (RAMOS, 1984; WEBER, 2008) adotam abordagens sociológicas que, no limite, dão conta das consequências de uma ciência que não especula sobre suas bases morais. Essa situação acaba por refletir-se no ensino das escolas de Administração, em que os alunos não conseguem fazer a relação entre a consequência imediata das suas ações no cotidiano das organizações e os problemas enfrentados pela humanidade no longo prazo, como a fome, a exploração desmedida da natureza, a exclusão social, entre outros.

Sentimentos similares são percebidos pelos críticos do ensino de Administração (MACFARLANE, 1995), que verificam haver um descompasso entre os meios regidos por uma razão econômica – quais sejam, a demanda crescente por egressos da formação em Administração, para gerirem organizações na sociedade capitalista – e os fins desejáveis – mais felicidade, justiça e liberdade na sociedade contemporânea. Nesse processo, a responsabilidade social, inscrita nos juramentos de formatura, não se apresenta nas ações do dia-a-dia. Aí os profissionais continuam, cada vez mais, alheios à realidade social, já que são reféns da competitividade do mercado capitalista, que coloca em jogo a sobrevivência de suas carreiras, caso não observem os preceitos da racionalidade econômica hegemônica.

Um dos reflexos imediatos dessa dinâmica, no interior dos cursos de graduação, é identificado na eficácia do ensino das disciplinas de formação básica. De acordo com Siqueira (1987), os docentes da área profissional, na sua maioria, menosprezam os colegas que ministram as disciplinas de embasamento ou formação básica, que julgam dispensáveis ou, pelo menos, excessivos os estudos teóricos na formação de administradores.

O ensino da Ética, nesse sentido, desempenha um papel fundamental na tentativa de promover a integração entre as disciplinas de embasamento e o currículo do curso de Administração. Esse ensino, como alertam Naughton e Bausch (1996), atua principalmente na consolidação de uma visão antagônica entre os objetivos de formação humanística e do ensino de Administração, visão essa engendrada através, principalmente, da departamentalização das universidades em estruturas separadas de conhecimento, o que acabou por produzir uma educação dicotomizada – uma instrumental e outra substantiva – dentro do currículo de Administração, principalmente através da separação entre as disciplinas profissionais e as básicas, as primeiras com um caráter mais econômico e as últimas de cunho mais humanístico.

Isso se tornou imperativo, uma vez que, na prática, se algum esforço foi feito para essa integração, foi o de colocar as disciplinas humanísticas como uma lista de habilidades a serem usadas como instrumentos nas

funções administrativas. O que se percebe é que a integração é deixada com os estudantes, para que esses encontrem – se possível, e não se necessário – formas de viabilizá-la no seu cotidiano profissional. Aos estudantes fica a impressão de que eles estão tendo duas formações: uma que os faz mais humanos, e outra que os faz ganhar mais dinheiro; mas não lhes fica claro o modo pelo qual as duas abordagens podem conviver conjuntamente.

Para Naughton e Bausch (1996), existem várias formas de integrar as disciplinas humanísticas e as técnicas de administração. Entre elas, as mais extremas são o oferecimento, pelo departamento de Administração, de uma Introdução à Prática da Administração, através do olhar histórico-filosófico, e uma outra, buscando, no departamento de Filosofia, um curso de Ética dirigida para questões da área de negócios.

Uma vez que a autorreflexão sobre a administração depende de noções metafísicas da pessoa humana, como a percepção da sua natureza – caso contrário, a noção e o valor do homem seriam considerados de forma incompleta –, noções filosóficas de justiça, análise histórica da propriedade e assim por diante, a Administração, como disciplina, não pode ser reduzida a técnicas. Se os estudantes de Administração não compreendem a história e a filosofia da sua própria profissão, eles não se tornam apenas deficientes na sua percepção enquanto profissionais, mas, também, na sua autorreflexão como futuros administradores (PROCÓPIO, 2008).

Normalmente, os estudantes se deparam com questões éticas nas organizações, mas não conhecem sua articulação filosófica, de forma a ajudá-los na avaliação da situação. O ensino conjugado, entre a equipe de professores da área humanística e de pressupostos da área de negócios – que apresenta algumas dificuldades metodológicas de ordem prática –, pode, todavia, ser uma alternativa viável e deve ser apoiado pela universidade como uma forma de desenvolver essa integração, até que ela tenha sucesso nos seus objetivos.

Muitos empresários criticam uma abordagem mais humanística no curso de Administração, focada na distribuição de renda e nos direitos do trabalhador, por achar que isso debilita as habilidades do empreendedorismo e o estudo das bases geradoras de riquezas dos negócios (NAUGHTON; BAUSCH, 1996).

O ensino de Administração é uma forma de educação profissional e para toda a vida, visto que habilita o aluno a exercer seu papel de cidadão. Tal ensino deve, portanto, comprometer o estudante com as dimensões essenciais; e ambas, as técnicas e as habilidades, devem ser utilizadas para o desenvolvimento da humanidade. Se o ensino de Administração falhar na garantia desse compromisso, será como restringir o papel do ensino da Ética e da Antropologia, no curso de Administração, a uma aula de Filosofia; é relegar a dimensão moral da Administração à abstração e criar uma falsa impressão de que a Administração, na realidade, deve restringir-se a técnicas.

Uma das críticas que mais se faz ao insucesso do ensino de Administração, nessa ótica, é a falta de contextualização das habilidades dos egressos, para a extrapolação dos objetivos organizacionais no atendimento à sociedade. Essa perspectiva deve ser desenvolvida através de uma qualidade muito importante do ensino profissionalizante, qual seja, a liberdade de pensar e de gostar de argumentar, não importando que isso possa provocar crítica ou questionamento (MACFARLANE, 1995), especialmente sobre questões substantivas acerca dos princípios da atividade administrativa.

A responsabilidade social do administrador, como ressalta Naughton e Bausch (1996), deve ser construída de forma a que os estudantes percebam a sua atividade profissional como um serviço ao bem comum. O trabalho comunitário é uma das formas que fornece um contexto abrangente o suficiente para que o estudante

desempenhe esse papel, permitindo que ele avalie toda a formação que lhe foi oferecida e não apenas a sua educação em administração. Essa abordagem nos cursos tende a ser bastante questionada, o que não é de surpreender, visto que, para cada disciplina do currículo mínimo dirigida para a discussão de princípios humanísticos, dez outras são oferecidas com técnicas dirigidas a acumulação de riquezas, restando pouca dúvida do que irá prevalecer no programa, particularmente para uma personalidade em formação. Sem uma abordagem ética e humanística, perpassando o seu currículo, as escolas de Administração acabam por tornarem-se institutos de arrogância e ganância (RAMOS, 1984).

A análise breve de currículos de escola de negócios demonstram quão frágil é a formação humanística do administrador. Há poucas disciplinas voltadas para o pensar criticamente, reduzidas a apenas visões específicas da própria área, como é o caso das disciplinas de “ética aplicada à administração”. Esse problema chama a atenção, porque até esta disciplina, que, em tese, é desprovida de associações iniciais, têm designações ou vinculações com o “mundo dos negócios”. Por isto, Muzzio (2013) chega a uma conclusão desanimadora, quando percebe que mesmo a área de recursos humanos, que deveria ser a portadora de uma abordagem mais substantiva, ainda está fortemente impregnada por uma visão racional instrumental. Isto indica que o caminho para a transformação dos valores não é pequeno, conforme assinala o mesmo autor.

Na mesma linha, Meller, Hernandez e Atamanczuk (2013) sinalizam que, apesar da tentativa de inserção de novas abordagens em substituição à visão de mercado, o pragmatismo ainda é a parte mais evidente das condutas de administradores em sua *práxis* diária, o que indica, de fato, a necessidade de ampliar uma visão diferenciada na formação dos administradores. Este reconhecimento, pela necessidade de ampliação, se reforça em outros estudos, como é o caso de Santos e Silva (2013), que revelam uma baixa inserção de temas como Responsabilidade Social durante a formação do administrador, sugerindo que deveriam haver mais conteúdos nas faculdades abordando esta temática. Da mesma forma, o estudo de Silva e Chauvel (2010) revela uma insuficiência da temática dentro da universidade, o que vai comprometer, segundo a pesquisa, as práticas destes profissionais no futuro, tendo em vista a deficiência na formação. Achados semelhantes foram encontrados pelos mesmos autores em outro estudo realizado (SILVA; CHAUVEL, 2011), demonstrando que a prática passa pela compreensão do tema, e que, se é dada pouca importância ao tema durante a formação, não se pode esperar que o administrador construa uma visão diferente da racionalidade instrumental, na qual se encontra durante toda a sua formação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou discutir os tipos de racionalidade presentes na formação dos administradores no Brasil para em seguida sugerir a necessidade de repensar como inserir aspectos mais subjetivos e substantivos nos conteúdos que são ensinados a estes administradores. Ao realizar esta discussão, o texto levanta questões que parecem não terem sido resolvidas desde os primeiros momentos em que os cursos de administração foram implementados no Brasil, conforme se depreende dos textos aqui utilizados. Isto porque, ao fazer um levantamento da literatura mais antiga e das mais recentes, percebe-se que os aspectos que já tinham sido questionados por Guerreiro Ramos (1984) há muitos anos atrás, ainda persistem.

A discussão possibilitou identificar a hegemonia do modelo instrumental de racionalidade presente no contexto brasileiro atual da formação do administrador, demonstrando que, apesar da inserção e valorização de disciplinas voltadas para desenvolver a capacidade reflexiva do estudante, tais como responsabilidade social, ética, filosofia, ainda se percebe que o conteúdo pragmático das disciplinas subjuga a importância delas. Neste sentido, este ensaio propõe que, diante do contexto de aumento da complexidade do processo de gestão das organizações, que se agrava pelo aumento de atores sociais que pressionam as organizações a darem respostas às demandas, que não são mais de relação cliente-fornecedor, como responsabilidade social, ética organizacional, as instituições de ensino incorporem, em seus currículos, e façam ensinar e aprender as disciplinas que forneçam aos indivíduos os elementos que compõem uma racionalidade mais substantiva em sua formação.

A reflexão aqui proposta lança luzes sobre os desafios que ainda se apresentam na formação do administrador no Brasil, especialmente também no que se refere à capacidade de ação destes administradores. Isto porque ficou demonstrado que, apesar do foco sobre a instrumentalidade da racionalidade nesta formação, esta ainda é deficiente, na medida em que os egressos não são submetidos a todos os desafios que a realidade da gestão oferece ao profissional, quando ele de fato está atuando no mercado. Faltam elementos que forneçam a estes estudantes uma formação que de fato prepare este indivíduo para gerenciar organizações. Disto depreende-se que nem mesmo a formação, em apenas um modo de pensar a realidade, consegue ser adequadamente realizada.

Sugere-se que, como aprofundamento destes estudos, pesquisas possam ser realizadas analisando as diversas grades de cursos no Brasil, para identificar se novos elementos da racionalidade substantiva na formação do administrador já estão sendo inseridos neste processo. Sugere-se, igualmente, que outros estudos sejam realizados para verificar quanto a prática profissional tem exigido destes indivíduos o exercício da racionalidade substantiva, o que pode contribuir com as instituições de ensino em direcionar mais instrumentos para o desenvolvimento desta racionalidade em seus estudantes.

Artigo submetido para avaliação em 17/11/2016 e aceito para publicação em 11/04/2017

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, A.; GRAVE, P.S. A virtude epistêmica do administrador: primeiras explorações. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2011.

BAÊTA, A.M.C. Curso noturno de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 12-26, 1989.

BARROS, A.N. et al. O ethos capitalista weberiano e a afetividade no comércio mineiro. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), v. 10, p. 376-392, 2012.

BETHLEM, A.S. A estratégia do ensino da Harvard Business School. **Revista de Administração**, USP, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 86-92, 1993.

BOUZAN, A. O administrador de empresas no desenvolvimento do Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 19, p. 41-58, 1966.

O REFORÇO DA RACIONALIDADE ECONÔMICA NA PRÁTICA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

- BUCCO, L.B.; LOVISON, A.M. Reprometizando a formação de administradores no Brasil: questões e tendências à luz da dialética negativa. In COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 1., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2011.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Vermont: Ashgate Publishing, 1979.
- CAGGY, R.C.S.; FISCHER, T.M.D. Interdisciplinaridade revisitada: analisando a prática interdisciplinar em uma faculdade de administração da Bahia. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.15, n. 3, p.501–531, 2014.
- CAITANO, D.O.; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: Encontro da ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- CARRIERI, A.P.; LEITE-DA-SILVA, A.R.; PIMENTEL, T.D. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 1-16, 2009.
- CARVALHO, A.R. O treinamento do Administrador para os níveis médio e superior de organização. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 13-22, 1962.
- CASTRO, C.M. A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 59-66, 1974.
- CASTRO, C.M. O Ensino de administração e seus dilemas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p.58-61, 1981.
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.
- CUNHA, J.C. et al. Formação profissional e prática sustentável. **RECADM**, v. 12, n. 2, p. 71-84, 2013.
- DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 2, 2005.
- DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- FISCHER, T.M.D. **O ensino de administração pública no Brasil**. Tese de Doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1984.
- GARCIA, R.M. A base de uma administração autodeterminada. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 7-17, 1980.
- GODOY, A.S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formados de um curso de administração de empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 68, 2007.
- GONZALEZ, R. Atitudes administrativas contemporâneas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p.77-84, 1961.
- HENRY, W.B. A personalidade do administrador bem-sucedido. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 10, p. 127-139, 1964.
- LIVINGSTON, J.S. Myth of the well-educated manager. **Harvard Business Review**, Business Classics: fifteen key concepts for management success. p.27-35, 1971.
- LODI, J.B. Desenvolvimento de executivos. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 113-136, 1974.

LOO, R. Utility and construct validity of an ethical dilemmas scale in management education. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, n. 15, p. 551-557, 1996.

MACFARLANE, B. Business and management studies in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 9, n. 5, p. 4-9, 1995.

MARGOTO, J.B.; BEHR, R.R.; PAULA, A.P.P. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 52, 2010.

MATTOS, F.G. Premissas da preparação de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 16, p. 117-126, 1965.

MELLER-DA-SILVA, F.; HERNANDES, C.; ATAMANCZUK, M. Uma reflexão epistemológica sobre a formação do administrador e a sua ciência. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 3., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013

MENDONÇA, O.R.; ANTUNES, M.T.P.; VIEIRA, A.M. Dispositivos de controle, vigilância e dressage: a domesticação do trabalho docente. In: ANPAD: 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

MOTTA, F.C.P. As empresas e a transformação de ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 38-47, 1992.

NASCIMENTO, P.T. O sentido objetivo da prática administrativa. **Cadernos EBAPE**, v. 6, n. 1, p. 1-17, 2008.

NAUGHTON, M.J.; BAUSCH, T.A. The integrity of a catholic management education. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 118-140, 1996.

PATRUS, R.; MAGALHÃES, A.C. A pedagogia histórico-crítica como orientadora da prática educativa de cursos superiores de administração. ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

PAULA, A.P. Guerreiro Ramos: Resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, 2007.

PEREIRA, L.C.B. O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 20, p. 89-110, 1966.

PROCÓPIO, M.L. Valores factuais e valores éticos na ciência administrativa. ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

RAMOS, A.G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, p.3-12, 1984.

RATTNER, H. O Treinamento de administração em técnicas de antecipação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 47-54, 1979.

RIBEIRO, D.; SACRAMENTO, A.R.S. Ensino e currículo em administração: a opção brasileira. **Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 10, n. 2, p. 193-205, 2009.

RICE, J.H. Existencialismo para o administrador. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 125-144, 1962.

SALM, J.F. Paradigmas na formação de administradores. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-42, 1993.

SANTOS, J.P.; SILVA, R.C.M. A percepção dos estudantes sobre o ensino da responsabilidade social corporativa na graduação em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 2, p. 377-401, 2013.

O REFORÇO DA RACIONALIDADE ECONÔMICA NA PRÁXIS DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

SAUAIA, A.C.A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. **REAd**, v. 12, n. 1, 2006.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, 1997.

SILVA, R.C.M.; CHAUVEL, M.A. O ensino da responsabilidade social na graduação em administração: um estudo quantitativo sobre a percepção dos estudantes. **REAd**, v. 16, n. 1, 2010.

SILVA, R.C.M.; CHAUVEL, M.A. Responsabilidade social no ensino em administração: um estudo exploratório sobre a visão dos estudantes de graduação. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1539-1563, 2011.

SIMÕES, I.B.; CKAGNAZAROFF, I.B. Formação humanista no curso de administração: visão docente na FACE - UFMG. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2012.

SIQUEIRA, M.M. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 53-55, 1987.

SOUZA, S.P.; BARROS, M.E.B. A lógica do contemporâneo e a produção de subjetividade nos cursos de administração. ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

SUMMER JÚNIOR, C.E. A mentalidade administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 22, p.113-137, 1967.

TORDINO, C.A. **Formação em administração: interdisciplinaridade e institucionalismo**. 2009. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 7-22, 1971.

TRAVIS, E.F. Academic dependency and Brazil's trade deficit in management knowledge: Foreign influence in graduate management education at public universities in Brazil. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

VERGARA, S.C.; AMARAL, M.M. Reflexões sobre o conceito "aluno-cliente" de instituições de ensino superior brasileiras. In: ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo, Martin Claret, 2008.

WILD, R. The business school in a busy world. **Management Decision**, v. 33, n. 9, p. 17-23, 1992.

ZAJDSZNAJDER, L. Ética e formação de recursos humanos nas organizações. In: ENANPAD, 19., 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1996.