

Formação Acadêmica, Comportamento em Sala de Aula e Vida:

Relato de uma Experiência com Alunos de Administração

Academic development, behaviour in the classroom and in life:
a report of an experience with undergraduate students of Management

Resumo: O artigo tem por finalidade relatar uma experiência vivida com alunos do curso de Administração em uma Instituição de Ensino Superior localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. Procura identificar e analisar as dissonâncias vivenciadas por esses alunos durante a graduação, a sua visão de mundo e a maneira pela qual passam por experiências desconhecidas. Discute ainda a importância que os conteúdos das disciplinas integrantes dos currículos têm sobre suas vidas e sua formação, relacionando-os à forma como o ensino universitário está estruturado no Brasil. Finalmente, propõe alternativas que visam à redução da dissociação teoria-prática, tendo em vista os novos desafios impostos à Administração em decorrência das profundas mudanças nos cenários político, econômico e social, refletindo de forma significativa nas relações capital x trabalho e principalmente, as relações de trabalho dentro das organizações.

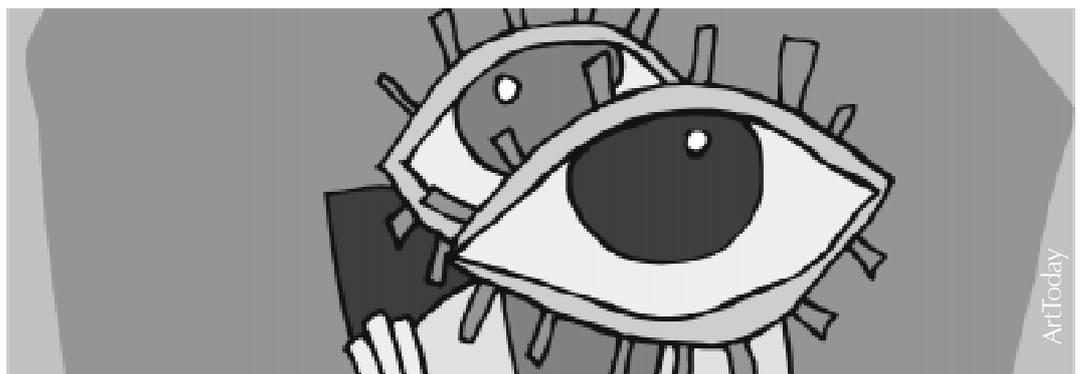
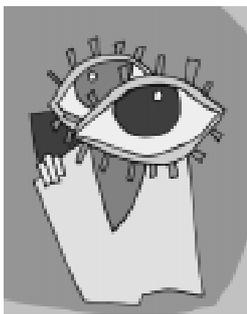
Palavras-chave: Comportamento, gestão, trabalho, dissociação teoria x prática.

Abstract: The purpose of this paper is to report a situation experienced by students of Management in a college located in the Belo Horizonte metropolitan area. The article tries to identify and analyze the dissonances that the students encountered during the graduation process, the way they see the world and how they deal with unknown experiences. It also brings to discussion the importance that the courses' program has in their lives as well as in their education, relating it to the way college education is structured in Brazil. Finally, it proposes alternatives to reduce the theoretical x practical dissociation regarding the new challenges Management is facing concerning the profound changes in the political, economical and social areas. It reflects in a meaningful way the relations among capital and work and mostly the work relation inside the organizations.

Key-words: Behavior, management, labour, dissociation between theory and practice.

**Izabel
Cristina
da Silva Reis**

*Psicologia - UFMG.
Pedagogia - UFMG.
Pós graduação em
Gestão de Recursos
Humanos - UFMG.
Mestre em Psicologia
Organizacional - UFSC.*



A Instituição de Ensino Superior analisada é referência na comunidade, localizando-se em ponto estratégico da região metropolitana de Belo Horizonte. Alunos da capital e de dez cidades vizinhas são o público-alvo da Instituição, que oferece sete cursos de graduação e onze de especialização *Lato Sensu*, de acordo com a demanda do mercado, além de realizar cursos de extensão e apoio à comunidade local. O curso de Administração foi submetido ao Sistema Nacional de Avaliação de Cursos do Ensino Superior em 1998, obtendo conceito B, o que propiciou um aumento na demanda por esse

curso. Assim, alunos que não conseguiram aprovação em outras faculdades em que a concorrência é maior têm nova oportunidade proporcionada por uma "adequação de calendário" (as matrículas começam após o encerramento de matrículas em outras faculdades).

A experiência relatada poderá suscitar questionamentos e críticas tais como: "o que ela diz é óbvio demais", mas poderá também (e esse é o nosso desejo) despertar os profissionais em Educação, de quaisquer disciplinas, para a construção de novos

caminhos que tragam esperança à continuidade do objetivo maior que é preparar indivíduos competentes - profissionais que consigam uma inserção segura no mercado de trabalho e exerçam a cidadania.

A Sala de Aula: a Experiência do Dia-a-Dia

Tão logo o período letivo se iniciou, lá estávamos nós, exatamente às 18h40m, na sala de aula, com todo o material preparado: bibliografia cuidadosamente selecionada e estudada, livro - texto atualizado, plano de curso, plano de aula e diário de classe.

Antes do início do semestre, o chefe de departamento nos havia informado que os alunos nunca chegavam no horário: “São pessoas muito boas, mas são sofridas, trabalham o dia inteiro, saem das cidades vizinhas, inclusive de Belo Horizonte, e vêm para cá, para estudar “. Ficamos imaginando qual seria sua intenção ao dizer: ‘pessoas boas, sofridas, que trabalham o dia inteiro e vêm para cá, para estudar’. Seria uma sugestão do comportamento que deveríamos adotar diante desses seres humanos que vinham estudar Administração e nunca chegavam na hora?

Nosso mal-estar começou logo nesse primeiro dia. 18h40m, 19h00m, 19h15m: apenas dois alunos na sala. Mas o horário não é das 18h40m às 22h10m? Fomos nos acostumando à informalidade: 19h20m às 21h55m, no máximo. E a informalidade, à época do nosso ingresso na faculdade, já havia se tornado cultura. Os alunos não reclamavam e não tomavam nenhuma providência, não articulavam mudanças. Uns poucos, aqueles que tinham o brilho no olhar ao falar de Administração, questionavam algumas incongruências. Mas e o resto, a maioria? Será que queriam reclamar, que queriam tomar providências?

Nosso mal-estar tornou-se mais evidente no decorrer do período letivo ao introduzirmos as questões “psicológicas” do ambiente organizacional, ao ensinarmos sobre comportamento organizacional e humano, teorias de personalidade aplicadas à cognição humana no contexto da organização. Logo após a primeira prova, o sentimento de derrota e a insatisfação tomaram conta de uma parcela significativa dos “futuros administradores” das turmas 3º A e B.

Começamos, então, a questionar a didática, as habilidades, nosso poder para influenciar grupos e pessoas, nosso marketing pessoal, nossa empatia, nossa “capacidade” (ou incapacidade) para o exercício do magistério, enfim, procuramos em nós as explicações para o nosso fracasso e o fracasso de 90% dos 85 alunos.

Buscando Socorro na Literatura

Ao dividir a experiência com outros professores das mesmas turmas, durante um almoço de confraternização, após uma reunião pedagógica e ao buscar explicações na literatura sobre as interações que estavam se formando naquelas turmas especificamente, verificamos que os colegas estavam passando por situação semelhante à nossa e que nossos alunos de Administração não eram piores ou diferentes da maioria dos alunos de Administração do Brasil e de outros países do mundo.

Nesse sentido, Bowditch & Buono (1992) relatam pesquisas realizadas sobre as escolas de Administração americanas, havendo sérias críticas com relação a elas.

Segundo essas pesquisas, as escolas de Administração se preocupam muito com a formação dos alunos no que diz respeito ao processo gerencial, visto o treinamento técnico ser de fundamental importância para a formação do administrador. Nesse aspecto, os currículos conseguem cumprir bastante satisfatoriamente o seu papel. No entanto, os aspectos apontados pela pesquisa mostram sérias deficiências em conteúdos de natureza comportamental, tais como:

- inabilidade para integração de funções empresariais;
- incapacidade para efetuar comunicação eficiente e eficaz;
- insensibilidade a pessoas que não têm a mesma formação;
- inabilidade no relacionamento pessoal ;
- grande dificuldade para trabalhar em grupo de modo produtivo e eficaz.

Meu Deus, estaria a pesquisa americana falando dos nossos alunos?

A pesquisa relata ainda que providência foi tomada a fim de evitar um caos maior: introduzir nos currículos de Administração disciplinas que dessem aos alunos condições de, ao mesmo tempo em que aperfeiçoam suas habilidades técnicas, possam desenvolver sua competência de forma genérica em áreas consideradas fundamentais, como tomada de decisão, comunicação e relacionamento interpessoal. Mais tarde, os próprios alunos formados nas escolas de Administração pesquisadas avaliaram as matérias sobre Comportamento Organizacional e Política de Negócios como as mais úteis do curso.

Consultando o currículo da faculdade em questão, verifica-se que a realidade não é diferente da relatada

por Bowditch & Buono (1992). A grade é muito clara: para quatro anos de curso, a disciplina Psicologia Organizacional ou Psicologia das Organizações é oferecida em apenas um semestre. Teoricamente, são 72 horas de conteúdo “comportamental” x 3.168 horas de conteúdo técnico (na prática, não chegam a 72 horas devido à informalidade do horário). De fato, grande parte do ensino de Administração se concentra no aperfeiçoamento da competência técnica dos alunos em áreas empresariais distintas: marketing, finanças, tecnologia da informação etc., dando grande ênfase ao o *quê* do seu trabalho (conteúdo) em detrimento do *como* (processo), ou seja, *a compreensão do processo administrativo*. Para subsidiar esse questionamento, reporto-me a fatos sobre o ensino universitário no Brasil.

De acordo com Fernandes (1989), a universidade vive uma profunda crise que demonstra não só o desmoronamento de sua infra-estrutura material e recursos humanos, mas também uma inércia na produção do conhecimento, conhecida como “crise do saber”. A reforma universitária de 1968 objetivou implementar uma modernização que respondesse aos interesses do capital internacional. Dessa forma, há em um só Brasil muitos modos de fazer e viver modernos, *made in*, com riqueza concentrada e, do outro lado, miséria absoluta de milhões de brasileiros.

“De acordo com Fernandes (1989), a universidade vive uma profunda crise que demonstra não só o desmoronamento de sua infra-estrutura material e recursos humanos, mas também uma inércia na produção do conhecimento, conhecida como “crise do saber”.”



O modelo de universidade então planejado, e ainda vigente nos dias de hoje, teve como finalidade formar profissionais bem preparados que atendessem às exigências de um mercado de trabalho competitivo e ainda quase inexistente. A departamentalização dos cursos dificultou grandemente o trabalho e a troca de experiências interdisciplinares no campo da pesquisa e extensão. Vivemos esta situação: cada professor em nossa faculdade realiza o próprio trabalho individualmente, sem que este possa gerar questionamentos, reflexões e a produção efetiva de um conhecimento coletivo. Nos poucos encontros, na sala de café, no intervalo entre as aulas, e nas reuniões inaugurais do semestre letivo, são tratadas as questões de natureza administrativa e muito pouco das questões de natureza pedagógica, não havendo espaço para debate sobre os problemas dos alunos, suas experiências, seus temores, seus comportamentos, suas habilidades, competências e incompetências. Não há tempo para a troca de experiências entre docentes e as respectivas disciplinas. Cada um procura, solitariamente, a manutenção de sua empregabilidade, indo e vindo loucamente, buscando sobreviver.

Referimo-nos aos fatores que afetam diretamente a sala de aula e quem está inserido nela - os alunos. O que estão aprendendo lá? É efetivamente consistente, faz algum sentido, irá trazer algum benefício, tem feito bem a eles?

Continuamos a nos questionar sobre o tipo de profissional que queremos formar quando se dá pouca ênfase a aspectos já detectados como deficientes.

No caso dos nossos alunos, as dificuldades se apresentavam também em outras áreas, como: inabilidade para entender a estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, coisas ou eventos fictícios, inabilidade para deduzir novas informações das relações fornecidas, inabilidade para avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Apresentavam ainda dificuldade em raciocinar com palavras. Não conseguiam, suficientemente, discernir, compreender e analisar relações entre palavras colocadas em unidades maiores, como frases e textos; não conseguiam mostrar uma compreensão da leitura, ou seja, ler com compreensão e inferência, não se mostravam aptos a extrair dos textos informações implícitas ou sugeridas e aplicações das idéias do texto em outras situações.

Voltando a relatar nossa experiência, logo após a primeira prova, quando a decepção foi geral, uma aula inteira foi gasta para discutir com os alunos as possíveis causas do nosso primeiro desencontro; as opiniões foram diversas, como por exemplo:

- “ A culpa é da professora. ”
- “ É a primeira vez que temos Psicologia, não estamos acostumados com essa linguagem. ”
- “ Essa matéria não é necessária no nosso curso. ”
- “ Não vamos usar nada disso na prática. ”
- “ Todo psicólogo é doido. Aposto que tem psicólogo no MEC ajudando a colocar essas baboseiras no currículo. ”
- “ Não gostamos de ler livros. Gostamos de ler EXAME ou VEJA. Tem jeito de transformar isso, professora, num resumo com gravuras e dar prá nós xerocado? Esse livro é muito complicado e as letras são muito pequenas. Não estamos acostumados com livros. ”
- “ Eu achava que Psicologia era outra coisa, era só coisa de cabeça. ”

Diante dos argumentos apresentados, o que poderíamos ou deveríamos apresentar como alternativa para que eles se interessassem e aprendessem Psicologia Organizacional?

Criando Alternativas para a Aprendizagem

Houve saídas. Uma delas foi representar as situações cotidianas, da vida pessoal e da vida das organizações na sala de aula. Poucas foram as vezes em que utilizamos retroprojektor (mesmo porque não os havia em quantidade suficiente para o número de professores; era necessário agendar o uso com quinze a vinte dias de antecedência...), transparências e quadro.

Quando nos detivemos na análise do que estava acontecendo, verificamos que os alunos estavam representando ali, ao vivo, os diversos papéis que representam na vida, desde a hora em que se levantam até a hora em que se deitam. Exercitamos um dos grandes instrumentos do professor - a profecia auto-realizada - aquela que se cumpre por si mesma. Confio nela como instrumento de ensino-aprendizagem, quando cuidadosamente utilizada. Referindo-se à profecia auto-realizada, Martin-Baró (1983) cita Rosental & Jacobson (1968) e, segundo esses autores, se esperamos ou percebemos que uma pessoa vai se comportar de uma certa forma, então essa pessoa irá cumprir ou atender a essa nossa expectativa. Em outras palavras, quando nos comportamos em relação aos outros em função da reação que esperamos deles, eles freqüentemente irão reagir como esperamos devido ao NOSSO comportamento. Na verdade, nossas ações criarão a situação que esperamos, reforçando, assim, nossas percepções iniciais.

Rosental & Jacobson (1968) realizaram um experimento em uma escola pública com o objetivo de demonstrar que as expectativas dos professores podiam influenciar no rendimento de seus alunos. Foi aplicado um teste de inteligência em alunos escolhidos aleatoriamente e dito aos professores que, de tais alunos, poder-se-ia esperar um crescimento intelectual mais rápido no ano escolar. A variável em jogo e que fez a diferença, nessa situação específica de teste, foi justamente o efeito pigmaleão, ou seja, a expectativa que os professores tinham a respeito do rendimento escolar de seus alunos.

De acordo com a pesquisa, os resultados confirmaram as hipóteses e os alunos escolhidos tiveram um rendimento superior ao dos outros alunos, demonstrado por um incremento significativo de seu quociente intelectual. Os autores afirmaram ainda que esse aumento do quociente intelectual pode dever-se ao fato de os professores dedicarem mais atenção a esses alunos, terem tido mais paciência com eles, reforçando os comportamentos desejados. Em todo caso, a percepção que os professores tinham dos alunos influenciou nos resultados de suas atividades docentes, o que equivale a dizer que, se o professor já era bom, tornou-se ainda melhor,

atraindo a atenção do aluno na sala de aula, estimulando-o a fazer as leituras previamente solicitadas e a participação em grupo, reforçando a troca de idéias e outros comportamentos desejados.

Evidentemente, os estudos desses autores foram e têm sido criticados, especialmente sob o ponto de vista metodológico. É óbvio que a profecia auto-realizada não se aplica indiscriminadamente a todas as situações. É preciso obter clareza das situações que devem ser reforçadas, dos comportamentos que devem ser extintos, que reforços mantêm as situações indesejadas e que reforços poderão se associar a outros para conseguir modelar um comportamento desejado. Como nós, psicólogos, diríamos, especialmente os clínicos, precisão no diagnóstico é fundamental.

Assim, apropriando-nos também de alguns princípios da Psicologia Comportamental, tais como reforços primários e positivos, modelagem, aproximações sucessivas, generalização e discriminação, atiramos-nos à tarefa de experimentar o *fazer cumprir* a profecia auto-realizada. Como? Começamos por chegar perto de um por um e reforçar os comportamentos que desejávamos fossem exibidos: o de estudar, de prestar atenção ao que estava sendo dito, de ficar em sala de aula (quando o conteúdo mobiliza demais ou não faz sentido, o comportamento é de fuga ou esquivia), de respeitar os colegas, de exercitar a empatia, de não avaliar o outro diante de uma percepção distorcida ou pouco elaborada ou até mesmo tentando mostrar que a percepção humana é falha. Elogiava uma roupa bonita, um cabelo bem penteado, uma postura adequada ao futuro administrador, um vocabulário bem empregado, um raciocínio bem feito, uma seqüência de idéias bem elaborada, o trabalho em equipe dentro da sala. Ainda assim, os estudantes de Administração necessitavam da ligação teoria-prática. Qual a solução? Trazer exemplos práticos e situações concretas, sobre os quais eles nunca haviam pensado, ou melhor, conheciam e viviam os fenômenos ou os comportamentos organizacionais, mas ainda não eram capazes de dar-lhes um nome, agrupá-los em uma categoria inteligível. Outra necessidade muito visível era a questão da "personalização". Todos nós gostamos de ser reconhecidos em determinadas circunstâncias - que estivemos doentes tal dia, perdemos o pai ou a mãe, perdemos o emprego ou compramos uma moto. Gostamos do atendimento personalizado. Percebemos muito cedo que os alunos gostavam de ser chamados pelo nome ou pelo apelido, e não pelo número de matrícula no diário, mesmo sendo homens e mulheres entre 19 e 48 anos, alguns casados, pais e mães de família. Começamos a demonstrar interesse pelas questões do cotidiano de cada um, saber o porquê de alguns não estarem indo à aula regularmente e assim ficamos bastante surpreendidos com os dados que nos chegaram às mãos naquele momento.

"Não gostamos de ler livros. Gostamos de ler EXAME ou VEJA. Tem jeito de transformar isso, professora, num resumo com gravuras e dar prá nós xerocado? Esse livro é muito complicado e as letras são muito pequenas. Não estamos acostumados com livros".

A Realidade dos Futuros Administradores

Dos oitenta e cinco alunos no semestre, dez tomavam remédios psiquiátricos, faixa preta, controlados, sistemática ou eventualmente. Apresentavam transtornos mentais e de comportamento, tais como esquizofrenia, depressão, epilepsia, ansiedade, além de gagueira, alcoolismo e timidez acima do tolerável. Alguns relatavam estar passando por problemas sérios de relacionamento familiar, término de namoros longos e supostamente estáveis, noivados turbulentos, instabilidade profissional, perda do emprego ou desemprego por um tempo além do esperado. Outros estavam prestando serviços esporádicos como forma de conseguir dinheiro para pagar a mensalidade da faculdade. Como esse serviço não tem horário fixo, a solução seria faltar à aula, caso houvesse coincidência de horários. Outros alunos haviam contraído dívidas, estavam sem condições de pagá-las e sem perspectiva de futuro, questionando, inclusive, a própria escolha profissional e a continuação dos estudos.

O que isso tem a ver com a nossa disciplina? Tudo. Ensinar Psicologia Organizacional tinha a ver, naquele momento específico, com os problemas humanos, com relacionamentos interpessoais, com Psicologia Social e com decisões que estavam tomando a todo instante. Quando falávamos de empatia como uma habilidade essencial do administrador, estávamos falando de uma dificuldade que existia para a maioria deles e isso os mobilizava. Quando ensinávamos sobre grupos e relacionamento interpessoal nas organizações, estávamos nos referindo a habilidades específicas que poucos dominavam e que influenciavam diretamente na maneira como trabalhavam em grupo dentro da própria sala de aula. Quando aplicávamos a teoria sobre percepção, atitudes e diferenças individuais no comportamento organizacional, a reação era imediata, pois pontuávamos, com ou sem palavras, a NOSSA inabilidade em perceber consistentemente as situações em casa ou no trabalho, e exercitar de forma adequada a empatia, a tomada de decisão no momento exato, a liderança efetiva.

Para um curso de quatro anos, um semestre com setenta e duas horas (ou menos) é pouco para uma internalização consistente de conceitos antes nunca experimentados. Não estou aqui defendendo uma apropriação pela Psicologia dos currículos da Administração. Defendo, sim, uma interdisciplinariedade ainda pouco praticada, seja por falta de tempo, seja por falta de interesse, seja por medo de perder o campo de atuação, seja por medidas descabidas por parte do Governo ou de quem seja responsável pelo ensino superior e pelos currículos do curso de Administração.

O Mundo sem Fronteiras

O mundo de hoje, globalizado, agressivo, competitivo, define que profissional sobreviverá no mercado e quem já está excluído dele, exigindo que o profissional em Administração seja um supergestor, com mil e uma habilidades e comprometido com os objetivos estabelecidos. Segundo Freire (1975), o compromisso de qualquer profissional com a sociedade é inevitável. A sociedade, porém, não é homogênea, voltada para interesses comuns e para o bem-estar de todos. Não há neutralidade possível. É preciso explicitar o compromisso. Com o quê? Com quem? O profissional em Administração está capacitado a fazer escolhas conscientes, consistentes e éticas? Os conteúdos ministrados dão-lhe o suporte necessário? Que tipo de profissional em Administração estamos formando e comprometido com o quê? Apenas com o diploma no final de quatro anos?

De acordo com o levantamento feito com os alunos, oitenta por cento deles estão estudando para “botar a mão no canudo” e terem acesso a cargos e posições aos quais nunca chegariam somente através do ensino médio. Traduzindo, a escolaridade, hoje mais do que nunca, é o passaporte para um provável e incerto sucesso profissional. Talvez fiquem na faculdade esperando o tempo passar, sem aquele brilho nos olhos, sem aquele frio na espinha quando se fala em administrar. E pagando, pagando muito caro.

É fato que o profissional em Administração também enfrenta problemas sérios ao deixar a Faculdade: dispersão no campo do saber sobre Administração, fragmentação no processo de trabalho realizado nas organizações (bastante semelhante ao processo de trabalho departamentalizado executado nas universidades e faculdades) além da falta de recursos materiais; ilusão de uma pseudo-autonomia do profissional liberal, almejada por uma grande parte no sonho de uma pequena empresa com grandes negócios, competição acirrada com outros administradores na corrida por empregos e posições nas empresas que o aceitem sem experiência e onde tenham que demonstrar clareza do seu papel como mediador, educador, treinador... Estamos, nós professores de Administração, de quaisquer que sejam as disciplinas, comprometidos com o quê e com quem?

Considerações Finais

Sentimo-nos bastante felizes quando nos lembramos de um aluno, que, todo sem jeito, chegou perto de nós, abraçou-nos e disse: “Professora, nenhum professor daqui, até hoje, se importou conosco como você.” Perguntei: mas o que é que eu faço? Ele nos respondeu: “Você se importa com a gente como pessoa, quer saber sobre a nossa vida, se estamos bem,

se estamos com dificuldades, dá sabão, cobra, mas alivia depois, brinca, ensina, dá sermão de moral, mas fala da vida. Esta aula de hoje parece que foi só pra mim, hoje entrei no clima da sua matéria". Entendi que naquela hora havíamos ganhado um adepto da Psicologia Organizacional e que, provavelmente, ele seria um grande profissional em um futuro bem próximo. Outras mudanças de comportamento ocorreram naquele semestre e apenas quatro alunos foram reprovados em nossa disciplina, por motivos diversos.

Definimos aqui nosso compromisso: compromisso com os problemas e questionamentos humanos, com o ensino sobre o comportamento humano dentro das organizações, visto que elas, apesar de estarem alicerçadas no dinheiro, no poder, na tecnologia, estão também irremediavelmente impregnadas e ligadas a pessoas e por elas são sustentadas - pessoas que sofrem, que amam, que têm qualidades, defeitos e que têm o compromisso de decidir eticamente em momentos de conflitos, incertezas e pressão.

O administrador de hoje e do futuro não pode prescindir do conhecimento, cada vez mais aprofundado, sobre a natureza humana e tudo o que ela representa em termos de sucesso ou fracasso para uma organização, sob pena de não conseguir levar adiante seu projeto de vida, daí a importância dos currículos de Administração incluírem disciplinas que englobem conteúdos de natureza ampla sobre comportamentos, atitudes, relacionamentos e habilidades interpessoais voltados para a organização, dando mais espaço para que tais conteúdos possam efetivamente tomar forma em sala de aula, ajudando os alunos a se posicionarem decentemente diante da vida e diante das escolhas que terão que ser enfrentadas no exercício efetivo da profissão para a qual estão sendo preparados.

Torna-se necessário que os conteúdos ministrados sejam capazes de gerar mudança de atitudes, o que significa revisão de paradigmas, de referências, de crenças e valores, tendo como consequência a mudança de comportamento. É isso o que se espera de um administrador: posturas firmes e seguras diante

das incertezas e principalmente, habilidade no trato com o "humano" nas organizações, pois ele é e sempre será o "recurso" mais precioso com que o profissional conta para o exercício e sucesso de sua profissão.

Não há dúvida, de nossa parte, que o administrador ou gestor que pretendemos formar deve estar comprometido com a Ética, com a transformação das relações sociais e de trabalho no âmbito das organizações, independentemente da natureza destas. Não deve ser apenas um especialista, mas buscar constantemente e conscientemente a visão da totalidade, ajudando indivíduos e organizações a anularem a desumanização que insiste em estar presente nessas relações. A formação do gestor precisa possibilitar a sua inserção na sociedade e no mercado de trabalho, bem como um atualização constante do conhecimento constituído.

Por outro lado, não se pode pensar em uma reformulação de currículos dos cursos de Administração apenas como uma nova listagem de conteúdos e fórmulas mágicas que trarão socorro e paz. Necessita-se de definição de finalidades a partir das quais se possa empreender trabalho e planejamento conjuntos. A tradicional grade curricular por disciplinas, que fragmenta o conhecimento e o coloca muito distante da vida profissional, precisa ser superada; é necessário encontrar soluções para os problemas cotidianos e, em última instância, gerar a compreensão de que o conhecimento se dá a partir dos questionamentos humanos e da busca de respostas para os mesmos. Para se pensar em Administração e gestão de recursos organizacionais, algumas questões precisam ser refletidas. Eis algumas delas:

Que problemas a realidade brasileira coloca para a Administração e para os futuros administradores?

A que problemas a Administração tem se proposto responder?

Que procedimentos teóricos e práticos têm surgido diante dessas indagações que venham de encontro à realidade dos alunos da graduação em Administração?

Teoria - reflexão - prática. Esse é o nosso desafio.

Izabel Cristina da Silva Reis

Av. Dom João VI, 780/402-B Palmeiras Belo Horizonte/
MG CEP: 30580-270 E-mail: icsr@terra.com.br

Recebido 27/05/02 Aprovado 02/01/04

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANCO, M.T.C. *Que Profissionais Queremos Formar? Psicologia Ciência e Profissão*, 18, nº 3, 1998, pp. 28-35.

BUARQUE, C. *O Colapso da Modernidade Brasileira: uma Proposta Alternativa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

FERNANDES, F. *O Desafio Educacional*. São Paulo: Cortez, 1989.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

MARTIN-BARÓ, I. *Acción e Ideología: Psicología Social Desde Centroamérica*. San Salvador: UCA, 1983.

SILVA, J.G. da. *A Modernização Dolorosa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

Referências