

FORMANDO GESTORES EM TRÊS TEMPOS: ANALISANDO ALTERNATIVAS PARA EDUCAÇÃO TÉCNICA E TECNOLÓGICA EM ADMINISTRAÇÃO

Shana Sabbado Flores*
Tânia Flores da Rosa Aiub**

Resumo: A formação do profissional de administração requer o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e, principalmente, atitudes com relação a processos e pessoas. É fato que muitos dos conceitos trabalhados em sala de aula acabam se perdendo, não se efetivando em prática profissional. Assim, o verdadeiro aprendizado, pautado em mudança de comportamento pode acabar por não se concretizar devidamente. A partir da análise das atuais propostas curriculares para a formação do administrador e do perfil do egresso esperado para a profissão, considerando sua evolução nesse pouco mais de um século de história, o presente trabalho sistematiza uma proposta metodológica para o ensino de administração, baseada em: (1) *adoção de temas transversais* para serem trabalhados durante toda a disciplina; (2) *leitura cotidiana de material da área*, de modo a apropriar conceitos; e (3) *microestágios ou projetos de final de curso*, com intuito de sistematizar teoria e prática. As atividades estão em consonância com a “educação pela pesquisa”, de Pedro Demo e da formação de uma “mente disciplinada”, de Howard Gardner, e foram aplicadas em turmas de ensino médio integrado ao Técnico em Administração, ensino técnico subsequente em Administração e tecnólogo em Processos Gerenciais. De uma maneira geral, as atividades propostas na metodologia proporcionaram, além do contato com realidade empresarial, uma melhor compreensão da dimensão da profissão, uma vez que tiveram a oportunidade de observar como seu trabalho pode impactar diretamente no cotidiano das organizações, bem como prospectar oportunidades de atuação.

Palavras-chave: Ensino de administração. Ensino técnico e tecnológico. Educação pela pesquisa.

Introdução

A formação do profissional de administração requer o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e, principalmente, atitudes com relação a processos e pessoas. É fato que muitos dos conceitos trabalhados em sala de aula acabam se perdendo, não se efetivando em prática profissional. Um exemplo que ilustra essa problemática é que, apesar de ser bastante discutida a importância de se trabalhar em equipes e com pessoas,

* Professora de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - Câmpus Restinga. Bacharel em Administração, Master en Gestion et Système d'Informatios de la Chaine Logistique, Mestre e Doutoranda em Geografia.

** Professora de Português e Literatura no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - Câmpus Osório. Licenciada em Letras, Mestre e Doutoranda em Linguística.



frequentemente, os próprios alunos de administração mostram resistência em internalizar tais conceitos em suas atividades cotidianas e tarefas propostas (!). Assim, se constata que o verdadeiro aprendizado, pautado em mudança de comportamento, acaba por não se concretizar devidamente quando baseado unicamente em discussões em sala de aula.

Em que momento esse aluno se reconhece na qualidade de administrador? Como se dá esse processo? O debate de tais questões se torna relevante para a compreensão do processo de aprendizado do aluno na área, através do qual os valores e posturas profissionais são internalizados. A identificação de vetores de aprendizado pode trazer contribuições para o ensino e estruturação dos projetos pedagógicos de curso não só na área de administração, uma vez que princípios de gestão¹ – tais como: planejamento, organização, trabalho em equipe, liderança, comunicação, avaliações de viabilidade, entre outros – permeiam o ensino técnico e tecnológico de um modo geral.

O que ocorre com frequência no ensino da gestão é a tendência a abordagens essencialmente práticas ou teóricas, preto ou branco. No ensino teórico, são levados em conta, muitas vezes, modismos e gurus (taylorismo, qualidade, enfoque japonês), com uso de grandes empresas multinacionais como exemplos ilustrativos. Esse aporte teórico acaba por não ter sentido para o aluno e seu contexto, se fazendo necessário trabalhar a partir da experiência de cada um. No outro extremo, ocorre a abordagem prática, geralmente trabalhada por profissionais relatando suas experiências e casos vividos. Nesse caso, a troca pode ser muito rica, contudo, carece de sistematização para os alunos, de modo que os qualifique em estruturar uma adequada análise e tomada de decisão em ocasiões futuras.

Na hipótese adotada, a realidade tem tons de cinza. Parte-se do princípio de que os projetos práticos dentro das disciplinas são ferramentas essenciais nessa caminhada. As iniciativas permitem o diálogo entre teoria e prática ao proporcionar que o aluno tenha contato com novas realidades e experiências, ao mesmo tempo em que tem o espaço de fazer uma sistematização e análise baseada na literatura existente.

Assim, no presente artigo, em um primeiro momento, será analisado o processo de formação do administrador e o perfil desse profissional, para então apresentar uma proposta pedagógica, vislumbrando contribuir na constituição desse sujeito enquanto profissional de administração.

¹ As expressões “gestão” e “administração” são usadas como sinônimas nesse trabalho.



1 Ponto de partida: aspectos da formação e prática profissional do administrador

Ao discutir a formação do administrador, buscou-se realizar uma breve contextualização histórica sobre a constituição dessa área de conhecimento e seu ensino, com destaque para a institucionalização dos cursos superiores brasileiros na área. Paralelo a isso, é necessário pensar as atividades e perfil do profissional de gestão. A partir dessas premissas se reflete sobre os processos de sistematização de conhecimentos, bem como constituição desses sujeitos.

1.1 Formação do administrador

É possível encontrar elementos de administração, tais como liderança, planejamento e coordenação de equipes, ao longo de toda a história humana. Muitas vezes, os governantes locais tinham sua liderança e gestão legitimada em princípios “divinos”, o líder “nascia” destinado a governar seu povo. Foi a Revolução Industrial que lançou as bases para a constituição da administração enquanto área de estudo.

A sistematização de conhecimentos conhecida como “administração moderna” é atribuída aos trabalhos de Frederick Taylor (EUA) e Henry Fayol (França), final do séc. XIX, constituindo o corpo de conhecimento que, dentro da Teoria Geral da Administração (TGA), hoje é conhecido como “Administração Clássica”. Taylor foi o precursor e principal expoente da “Administração Científica”, que preconizava a utilização de metodologia cartesiana, de análise e síntese, na gestão das empresas. Para melhor compreender o aporte de Taylor, é preciso levar em conta que ele era um operário que se formou engenheiro enquanto já trabalhava na indústria. Dessa maneira, sua concepção de formação do administrador é essencialmente focada na técnica e em melhores formas de organizar o trabalho – e deve ser ressaltado que muitos de seus princípios são válidos e seguidos até os dias de hoje. Para Taylor, o administrador deveria ser capaz de planejar o trabalho e treinar o subordinado (TAYLOR, 1990). Também, defendia a presença de chefias especializadas, contrapondo-se diretamente à “unidade de comando” de Fayol.

Ao contrário de Taylor, Fayol possuía a percepção do gestor, já que, em sua trajetória, ocupou cargos de diretor de empresas (ressaltando que, assim como Taylor, Fayol também tinha formação em engenharia). Para Fayol “[...] a capacidade *administrativa* pode e deve adquirir-se, assim como a capacidade *técnica*, primeiramente na escola e depois na oficina.”



(FAYOL, 1990:38, grifo nosso), em uma clara menção de aliar teoria e prática, o que se busca ainda hoje no ensino da administração.

No Brasil, Nicolini (2007) considera que os primeiros cursos da área de gestão datam de 1902, dentro da formação do Bacharelado em Ciências Econômicas, na Escola Álvares Penteado (Rio de Janeiro) e Academia de Comércio (São Paulo). Para o CFA (2011), o primeiro curso, que confere identidade ao ensino de administração, surge na Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN/SP), em 1941, inspirado no modelo norte americano da Universidade de Harvard. Outro importante marco do ensino de administração no Brasil foi a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que deu origem à Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo, formando a primeira turma em 1959; aqui surge o primeiro currículo especializado em Administração, uma referência para os outros cursos que surgiram no país (CFA, 2011).

A influência norte-americana no ensino de administração no Brasil está presente desde o início e foi fomentada por intercâmbios acadêmicos e acordos de cooperação para gestão pública e privada, entre os dois países, a partir dos anos 50. Uma evidência desse fato atualmente, é a grande presença de neologismos, em expressões como *feedback*, *marketing*, *just in time*, *network*, *payback*, entre outros.

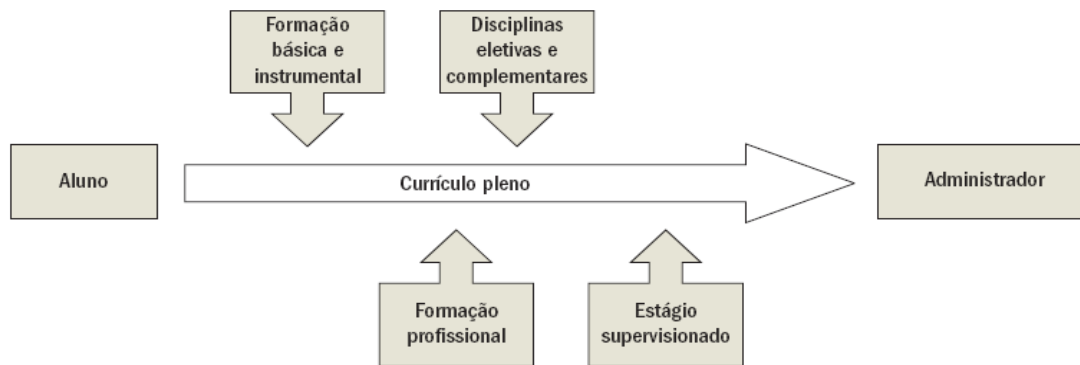
Com relação à estruturação dos cursos de bacharelado, as bases legais se deram nos currículos mínimos em 1966 e 1993 e, mais recentemente, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Bacharelado em Administração, homologadas em 2005, pelo Ministério da Educação². Nicolini (2003) analisa os cursos de bacharelado em administração, qualificando-os como “despersonalizados” e “fiéis ao currículo mínimo”, sem uma devida conexão entre ensino, pesquisa e extensão, bem como relação efetiva com o mundo do trabalho.

O autor ainda coloca que as bases de nossos currículos ainda estão nos pressupostos de Taylor e Fayol. Cabe destacar que a presença da chamada administração clássica ainda hoje não está restrita ao ensino. É frequente o debate sobre as razões que levam o pensamento da administração a evoluir sem, contudo, trazer contribuições definitivas que superem os pressupostos do séc. XIX, como destacado por Costa (2011).

² A Resolução CNE/CES 4/2005 revoga a Resolução CNE/CES 1/2004.

Assim, os profissionais de administração estariam sendo formados com base em uma “linha de produção”, que fragmenta o conhecimento e não necessariamente atende às demandas de um mundo em constante transformação.

Quadro 1 – A “linha de produção” do administrador



Fonte: Nicolini, 2003.

Uma questão relevante se encontra na fragmentação no ensino. A “linha de produção” acima mencionada reflete a estrutura dos atuais currículos dos bacharelados em administração que: (i) em um primeiro momento fazem a formação básica e instrumental, que é seguida por uma (ii) formação profissional, com disciplinas específicas de gestão, para passar às (iii) disciplinas eletivas, e fechar com (iv) estágio supervisionado, onde o aluno tem a oportunidade de aplicar o conhecimento desenvolvido ao longo dos anos. Nesse modelo – partindo de uma formação básica, complementada por conteúdos direcionados à área de conhecimento profissional e um estágio no final do curso – a relação entre teoria e prática, ou entre conteúdos básicos e técnicos, se torna difícil. Além disso, a realização do estágio apenas para conclusão do curso não proporciona tempo hábil para que o aluno desenvolva uma efetiva articulação entre os conteúdos vistos e a prática profissional nas instituições, construção que deveria ser realizada ao longo de toda a formação.

Outra questão pertinente são as disciplinas técnicas que, muitas vezes, tratam cada área isoladamente sem relacionar os conteúdos entre si. Áreas como gestão de pessoas, finanças, produção ou marketing, são aprofundadas sem conexão, refletindo o modelo departamental de uma grande empresa. Nesse sentido, a formação de um profissional com características empreendedoras, ou de gestores com uma visão holística, acaba por se tornar bastante difícil.

Os cursos de nível técnico e tecnológico qualificam para a gestão, porém com outro enfoque. De acordo com o as orientações do MEC, a partir dos catálogos nacionais de curso, o tecnólogo é um curso de nível superior e menor duração, dessa forma, direcionado para algum aspecto específicos da gestão (como marketing, processos gerenciais, logística, finanças). Já o nível técnico, se considerarmos um técnico em administração, contempla todo o conteúdo, priorizando uma abordagem prática e aplicada. Cabe destacar que muitos currículos de tecnólogos apresentam alternativas interessantes, tentando fugir dos formatos tradicionais dos bacharéis, partindo para um ensino mais aplicado.

1.2 Mas afinal, o que deve fazer um gestor? Qual seu perfil?

A partir da análise do processo de formação do administrador e de como ela contribui (ou não) para a constituição do gestor, cabe uma reflexão sobre o perfil desse profissional.

As funções da administração moderna são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Na verdade, a origem está nos pressupostos de Fayol³, que definiu 14 princípios de administração, além das 16 funções dos gerentes, que podem ser vistas no quadro abaixo.

Quadro 2 – 16 funções do gerente para Fayol

1. Assegurar a preparação dos planos e sua rigorosa execução
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única
4. Harmonizar atividades e coordenar esforços
5. Formular decisões de forma simples, nítida e precisa
6. Organizar seleção eficiente do pessoal
7. Definir claramente as obrigações
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade
9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados
10. Usar sanções contra faltas e erros
11. Manter a disciplina
12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral
13. Manter a unidade de comando
14. Supervisionar a ordem material e humana
15. Ter tudo sob controle
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada

Fonte: Fayol, 1990.

³ As funções de Fayol eram: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.



Peter Drucker, uma das principais referências da administração contemporânea, considera a administração como a principal revolução do séc. XX, uma vez que, importantes tarefas ou ações cotidianas passam a ser realizadas “dentro e através de instituições organizadas”, que “são confiadas a gestores que praticam a administração” (DRUCKER, 2010, p. 44). Para o autor, administração é uma prática, não uma ciência, que consiste em: assegurar o desempenho da instituição; tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado; além de administrar impactos e responsabilidades sociais. Nesse sentido o gestor ultrapassa o conceito tradicional de alguém responsável pelo trabalho de outras pessoas e passa a atuar diretamente no processo.

Drucker (2010) salienta que o gestor deve ser capaz de: (i) *estabelecer objetivos*, buscando equilíbrio entre as necessidades atuais e futuras, resultados esperados e recursos disponíveis; (ii) *organizar*, classificando o trabalho, dividindo as tarefas, montando equipes e alocando os recursos; (iii) *motivar e comunicar*, integrando a sua equipe e os demais níveis e setores da organização; (iv) *medir e avaliar*, estabelecendo parâmetros e interpretando o desempenho; e (v) *desenvolver pessoas*, o que inclui o autodesenvolvimento.

Um enfoque atual para ensino de gestão é o empreendedorismo, que tem sido adotado como disciplina dentro de cursos de administração e, também, como porta de entrada para o ensino de princípios de gestão em outras áreas. Para os principais autores brasileiros da área (DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2005; CHIAVENATO, 2006) empreendedorismo é o processo de transformação de ideias e/ou sonhos em realidade ou oportunidades de negócio. Uma das principais ferramentas de ensino é a construção de “planos de negócio”, que estrutura a organização de novos projetos ou empreendimentos. É interessante observar que o empreendedor não necessariamente é aquele que cria uma nova empresa, outros conceitos recorrentes são: o intraempreendedor (que atua dentro das empresas) e o empreendedor social (dedicados a organizações do terceiro setor e trabalho comunitário).

Para Dolabela (1999, p.71-72), vinte e sete são as características típicas de um empreendedor, entre elas, podem ser destacadas: iniciativa, autoconfiança, autonomia, otimismo, necessidade de realização; perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; saber fixar metas e alcançá-las; saber buscar, utilizar e controlar recursos; ser orientado para resultados, para o futuro, o longo prazo; tecer “rede de relações”; saber traduzir pensamentos em ações; ser pró-ativo; ter capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida.



Chiavenato (2006, p.6-7) resume as características dos empreendedores em necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Em qualquer uma das abordagens acima citadas, é interessante observar a convergência no sentido de que a formação dos gestores passa definitivamente pelo desenvolvimento de atitudes. Assim, o estudante, como administrador em potencial, precisa apropriar-se de ferramentas de gestão. Tal processo passa pelo desenvolvimento do que Howard Gardner chama de “mente disciplinada”, em seu livro “Cinco Mentes para o Futuro” (GARDNER, 2007). Para o autor, uma disciplina passa a ser sinônimo de uma maneira de ver o mundo, uma linguagem específica que os profissionais internalizam e passa a pautar sua atuação e, até mesmo, comportamento. O domínio de uma disciplina requer tempo e exercício, mas é fundamental para uma efetiva aplicação de conhecimentos, tanto que, o autor ressalta que a interdisciplinaridade prevê primeiro o domínio disciplinar.

2 Como formar um administrador? Uma proposta!

Pode ser considerado que temos alguns tipos de formação de administrador, a começar pelos que escolhem a gestão como carreira e se dedicam a estudar a área através de cursos de bacharelado, tecnólogos ou técnicos (os dois últimos podem ocorrer em áreas específicas como gestão de marketing, logística, entre outros). Também, muitos profissionais de outras áreas se formam através de treinamentos e/ou MBAs, uma vez que a promoção de sua função leva ao desempenho de funções de gestão. Por fim, na maior parte dos casos, os “gestores” acabam se formando na prática. Nesse trabalho, a proposta de ensino de administração será concentrada nos que estudam gestão por meio de cursos técnicos e tecnológicos.

A proposta para formação do administrador está pautada em três práticas que se complementam: adoção de temas transversais, como o empreendedorismo ou sustentabilidade; leitura cotidiana de material da área, de modo a apropriar conhecimento; e microestágios ou projetos de final de curso, para sistematizar teoria e prática.

Na primeira sugestão, aparece a questão de *temas transversais*, que podem ser, desde temas importantes para uma determinada disciplina, ou mais gerais, considerando a atuação profissional. Assim, em uma disciplina de gestão de pessoas⁴, por exemplo, poderiam ser adotados os temas de desenvolvimento de talentos e competências. Considerando um âmbito

⁴ A experiência de adoção desses temas transversais para a disciplina de gestão de pessoas foi efetuada para as turmas de administração subsequente, no IFRS – Câmpus Osório, em 2011.



mais geral, o ensino de empreendedorismo pode (e deve) ser incorporado em qualquer disciplina. A educação empreendedora é transversal por natureza e a pedagogia empreendedora se constitui como uma proposta integradora de conhecimentos, que pode se posicionar como ponto fundamental na formação de gestores. Outro tema de fundamental importância é a sustentabilidade, que retoma a importância da visão sistêmica da empresa, uma visão holística dos processos, bem como atuação ética.

Aliado a isso, a *leitura de materiais da área* pode ser feita no final das aulas ou em momentos de pausa ou troca de conteúdos. Para administração, é sugerida a leitura de revistas cotidianas (como Você SA, Exame, Pequenas Empresas, Grandes Negócios, entre outras) ou mais técnicas (HSM, Harvard Business Review). Para os cursos de tecnólogo pode-se proceder com artigos técnicos, em um segundo momento. Juntamente com a adoção de temas transversais, as leituras complementares proporcionam a continuidade no tratamento das questões, além de contribuir para sedimentação da linguagem.

Por fim, a *realização de microestágios* a cada semestre, *ou projetos práticos* ao final de cada disciplina permite ao estudante integrar teoria e prática ao longo de todo o curso, e não só no final. A discussão sobre a importância dos estágios para a formação está superada, afinal, a prática profissional é fundamental para o aprendizado de qualquer profissão, sobretudo em áreas onde as atitudes tem papel de destaque. Não se trata aqui da participação do aluno no mundo do trabalho, tão somente, mas de estágios ou projetos direcionados, que impliquem na reflexão sobre a prática a partir de um determinado conteúdo proposto. Dessa maneira, os projetos tendem a apoiar o ensino em sala de aula e validar os conceitos.

O conceito de “educar pela pesquisa” parte do pressuposto do questionamento reconstrutivo como cerne do processo de pesquisa e da pesquisa como atitude cotidiana, tanto no professor como no aluno (DEMO, 2002). Dessa forma, uma educação pela pesquisa deve fazer com que o aluno utilize o questionamento da realidade e dos próprios conceitos como cerne da construção do seu próprio conhecimento. Assim, as três práticas propostas fomentam o “questionamento reconstrutivo” dos pilares da administração, e permitem integrar teoria e sistematização de conhecimentos pela prática desde o início da formação, rompendo com a “linha de produção”.

Dessa maneira, as práticas propostas permitem ao estudante uma melhor apropriação das concepções teórico-metodológicas da área, incorporando-as à sua prática profissional e contribuindo diretamente na constituição do sujeito administrador.

2.1 Aplicação

A abordagem proposta foi desenvolvida como projeto para o Programa Especial de Formação de Professores para a Educação Básica e Profissional, nos últimos dois anos. Dessa maneira, alguns exemplos da experiência desenvolvida em três disciplinas para o nível técnico e superior podem ser vistos no Quadro 3.

Quadro 3: Proposta de aplicação do método

Disciplina	Nível	Tema transversal	Leituras complementares	Projeto prático
Gestão de Pessoas	Técnico subsequente	Desenvolvimento de pessoas Competências Trabalho em equipe Empreendedorismo	Leitura de artigos de periódicos: HSM Management, Revista Exame, Você SA, Super Interessante e jornais diversos	Projeto prático ao longo do semestre criando Plano de Recursos Humanos para uma empresa de pequeno ou médio porte
Gestão da Produção e Operações	Técnico	Tomada de decisão Trabalho em equipe Sustentabilidade		Projeto prático ao longo do semestre identificando principais componentes do sistema de produção e operações de um empresa e aplicando técnica da Produção mais Limpa (P+L)
Gestão da Cadeia de Suprimento	Técnico	Tomada de decisão Trabalho em equipe Sustentabilidade		Projeto prático em Cadeia de Suprimento, onde os alunos investigaram em visitas técnicas conceitos “emergentes” da área, produzindo artigo científico para evento cujo tema proposto era sustentabilidade.

Fonte: Autoria própria.

Dessa maneira, podem ser vistos exemplos de temas transversais, leituras complementares e projetos práticos propostos em três diferentes disciplinas. A metodologia também foi testada nas disciplinas de “Empreendedorismo” e “Sistemas de Informações Gerenciais”, para o técnico subsequente, e está em curso experiência com o ensino médio integrado ao Técnico em Administração, na disciplina de “Teoria Geral da Administração”.

A questão do trabalho em equipe aparece em todas as disciplinas, por ser considerada ponto crucial na formação do administrador. Afinal, historicamente o gestor deve ser capaz de liderar pessoas e orientá-las a um objetivo comum, o que passa diretamente pela capacidade



do trabalho em times. Ao mesmo tempo, as leituras complementares foram semelhantes nos casos trabalhados e, em geral, estavam diretamente relacionadas aos temas transversais propostos nas disciplinas. Muitas vezes, tais leituras consistiam em editoriais ou textos mais curtos, em sala de aula, seguidos de discussão. A prática foi bem recebida pelos estudantes, dando dinamicidade às aulas.

Outro ponto é que, na abordagem proposta, os alunos não tem um conhecimento prévio dos temas transversais que serão trabalhados na disciplina. A estratégia adotada foi colocar como discussão de temas gerais e relacionar com os conteúdos ao longo da disciplina. No final do semestre, eram colocados em discussão com as turmas, a título de fechamento das disciplinas, os conceitos essenciais que foram trabalhados, e os alunos deveriam identificá-los. Nessas dinâmicas, foi verificado que a maior parte dos alunos identifica os temas transversais propostos.

Nessa linha, os projetos práticos constituem um pilar fundamental na sistematização do conhecimento. Cabe ressaltar que a ideia dos projetos práticos é a sua aplicação ao longo da disciplina, o que deve incluir visitas técnicas, propiciando a reflexão das relações entre teoria e prática. Tal proposta foi fundamentada na demanda de pelo menos 2 entregas parciais, previamente agendadas, antes da apresentação ou entrega final do trabalho. As entregas parciais eram seguidas de orientação durante as aulas e agendamentos extraclasse. No caso da disciplina de Gestão de Pessoas, os alunos trabalharam com empresas de pequeno e médio porte, construindo um Plano de Recursos Humanos, contemplando desenho de organograma, programa de recrutamento, roteiro para entrevista de seleção, fichas de cargos, (com funções, atribuições e competências), necessidades de treinamento e desenvolvimento e propostas de ação. A prática permite a aplicação de grande parte dos conceitos vistos em aula e deixa um legado para a empresa estudada, contribuindo em sua estruturação e formalização de processos.

No caso da área de produção e operações, é fundamental que os estudantes adquiram a visão de processo, buscando otimizar situações-problema. A proposta foi de aplicar a metodologia de Produção mais Limpa, que discute os conceitos de ecoeficiência e sustentabilidade na administração. A aplicação do método passa por uma reflexão sobre os conteúdos da disciplina – mapeamento de processo e tempos, layout, otimização dos recursos, entre outros – com posterior aplicação de uma metodologia que alia uma reflexão sobre os



conteúdos dentro de uma temática bastante atual e relevante, instigando os estudantes a darem respostas viáveis de intervenção.

Por fim, a disciplina de Gestão da Cadeia de Suprimento foi ministrada para uma turma no terceiro semestre, que já havia passado por pelo menos dois projetos práticos. Dessa forma, a proposta foi um pouco mais arrojada, no formato de um pequeno projeto de pesquisa: os alunos foram “desafiados” a investigar um tema emergente na área (como relações de cooperação, traçabilidade, logística reversa, entre outros) dentro de uma cadeia de suprimentos a escolher, e realizar pelo menos 3 visitas técnicas a empresas diferentes; ao final, foi proposta a redação de artigos científicos que foram submetidos ao XXXII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) na categoria de iniciação científica. É interessante observar que essa última proposta articula as competências de atuação profissional e de pesquisa, possibilitando aos estudantes a experiência de propor e desenhar um projeto de pesquisa.

Todos os projetos práticos foram avaliados a partir de discussão com os alunos, que relataram sua experiência e destacaram pontos relevantes. Foi muito interessante o nível de motivação que pode ser percebido nas apresentações e vontade de discutir cada caso. Nas palavras dos alunos: “a gente começa a ver a teoria na prática das empresas”, “a gente estuda e vê como aplicar e ajudar as empresas”, “aprendi a pensar”, “depois de escrever o artigo, ficou mas fácil fazer os trabalhos de outras disciplinas”, “estou pronto pra outra”.

Outro questão importante é que são alunos que já desenvolvem atividades profissionais e, em sua maioria, estudam no turno da noite; logo, o tempo para a realização de trabalhos práticos acaba por ser prejudicado. Ainda assim, os alunos desenvolveram as atividades propostas, o que ressalta a valorização que atividades práticas atingem, mesmo na concepção dos estudantes.

3 Considerações finais

De uma maneira geral, as atividades propostas tendem a proporcionar, além do contato com as empresas, uma melhor compreensão da dimensão da profissão, uma vez que tiveram a oportunidade de observar como seu trabalho pode impactar diretamente no cotidiano das organizações, bem como prospectar oportunidades de atuação.

As experiências sugeridas não são suficientes para garantir uma formação profissional completa, mas apontam caminhos na efetivação de uma educação pela pesquisa que propicie um conhecimento disciplinar, como salienta Gardner.

Competências podem se apresentar em conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesse contexto, desenvolver atitudes é um processo complexo que exige mudança de comportamento e incorporação de novos conceitos. Assim, trabalhar metodologias de aproximação com a prática, proporcionando mudanças de atitudes, pode se consolidar como verdadeira aproximação na transformação da realidade dos estudantes.

Por fim, se ressalta a importância da relação entre ensino, pesquisa e extensão fomentando o processo de aprendizado e permitindo aos estudantes vislumbrar novas realidades no processo de constituição do sujeito administrador.

DEVELOPING MANAGERS IN THREE CYCLES: ANALYZING ALTERNATIVE FOR TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL EDUCATION IN MANAGEMENT

Abstract: Management professional formation requires the development of knowledge, skills, and, especially, attitudes towards processes and people. It is a fact that many of the concepts worked in the classroom get lost, not effecting in professional practice. Thus, the real learning, based on behavior change, ends up not being realized. From the analysis of the current curriculum proposals for the administrator formation and the expected profile of graduates into the profession, considering its evolution in just over a century of history, this paper systematizes a methodological approach to management education, based on: (1) *adoption of cross-cutting themes* to be developed throughout the course, (2) *daily reading of technical material*, to appropriate concepts, and (3) *micro-projects or internships final course*, in order to systematize theory and practice. The activities are in line with the "education through research," of Pedro Demo and the formation of a "disciplined mind" from Howard Gardner, and they were applied to groups of high school integrated with technical in management, subsequent technical in management and technologist in management processes. In general, the activities proposed in the methodology provided, in addition to the contact with business reality, a better understanding of the professional dimension, in the extend of they had the opportunity to observe how their work can impact directly the organizations daily, as well as exploring opportunities of action.

Keywords: management education, technical and technological education, education by research.

Referências

- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, P.M. Nada superou a gestão científica? In: **Portal HSM**. Disponível em <<http://www.hsm.com.br/artigos/nada-superou-gestao-cientifica>>. Acesso em: 12 out. 2011.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da implantação do curso de administração no Brasil**. Disponível em <http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html>. Acesso em: 31 out. 2011a.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Histórico dos cursos de administração no Brasil**. Disponível em <http://www.cfa.org.br/download/hist_cur_adm.pdf>. Acesso em: 31 out. 2011b.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Diretrizes curriculares**. Disponível em <http://www.cfa.org.br/html/f_prof/d_curr.html>. Acesso em: 31 out. 2011c.
- BRASIL. Resolução CNE/CES 1/2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 MAR. 2004, Seção 1, p. 11.
- BRASIL. CNE/CES 4/2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26.
- DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa**. 5.ed. Campinas: Autores Associados, 2002.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- GARDNER, H. **Cinco mentes para o futuro**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MORAES, R.; GALIAZZI, M. do C.; RAMOS, M. G. **Pesquisa em sala de aula**: fundamentos e pressupostos.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. V. 43, n 2. abr-jun. 2003. P. 44-54.
- RAMOS, M.G. Educar para a pesquisa é educar para a argumentação. In: **Pesquisa em sala de aula**.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.