

**Administração: Formação com Diferencial Estratégico**

**José Nilson Reinert  
Arlei Cristofolini  
Fernanda de Matos Sanchez Alves  
Ricardo Niehues Buss**

**A REALIDADE DE HOJE**

Hoje existe uma sensação de que as Escolas estão formando pessoas de que o chamado mercado, em particular, e a sociedade, de modo geral, não estão mais demandado. O próprio setor público quando promove concurso, o faz em carreiras que parece terem muito pouco a ver com as atuais formações universitárias. Exemplos? Fiscal da Receita Federal, Fiscal do INSS, Técnico de Nível Superior e assim por diante.

Se forem pegos os profissionais que vão atuar nas profissões para as quais foram pretensamente formados, a questão passa a oferecer um quadro aparentemente bastante problemático, segundo resultado de pesquisa publicada recentemente em jornal de grande circulação nacional, onde, na média, 47% dos profissionais formados não vão atuar nas suas respectivas formações acadêmicas. (Folha de São Paulo)

No ápice dos aproveitamentos está o curso de enfermagem, com 84 por cento dos aproveitamentos. Isso é fácil de entender, na medida em que o Brasil, assim como alguns de seus vizinhos, está exportando esse tipo de profissional para países europeus. A área da saúde, de um modo geral, tem apresentado um bom índice de aproveitamento nos cursos de medicina (75%), odontologia (71%) e farmácia (67). Mesmo assim, o curso de medicina chama particular atenção, considerando ser curso caro em relação à maioria e pelo tempo que ocupa do estudante. Nesse sentido, setenta e cinco por cento de aproveitamento ainda parece ser pouco. De baixo para cima aparecem os cursos de geografia (com apenas 1% de aproveitamento), Ciências Econômicas (com 9%) e Biologia (com 10%).

Isso tudo está acontecendo a despeito da grande pressão que os órgãos de representação de classe estão fazendo, em escala cada vez maior, visando garantir reserva de mercado para as profissões que tentam representar.

Os egressos do Curso de Graduação em Administração, por sua vez, têm um aproveitamento de 46,4%, muito próximo da média, dentre os cursos pesquisados, que é de 47%. Isso se deve, segundo Rui Otávio de Andrade, Presidente do Conselho Federal de Administração, porque a área “é multidisciplinar e multiprofissional, com um leque amplo de empregabilidade. Muitos se formam e vão trabalhar na área de turismo ou em hospitais, por exemplo. Podem não ser gerentes ou supervisores, mas, em muitos casos, estão exercendo funções de administradores.”

**A CONSCIÊNCIA DA SOLIDÃO E DA NECESSIDADE DA AUTO-FORMAÇÃO**

O melhor que uma Escola pode fazer por um estudante é permitir que ele descubra suas próprias potencialidades. Segundo Handy, o bom Curso de Administração é aquele que ajuda a “descobrir aonde se deseja ir e o que será necessário para se chegar lá”. Ainda segundo o

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

autor: “Os cursos podem ajudar as pessoas a pensar de maneira mais clara, mas não podem mudar seu comportamento, sua personalidade ou a maior parte de seus valores”. O que temos de fazer é “encontrar nossas próprias soluções para nossos próprios problemas”. (Handy, p. 160-161)

Para o autor, haveria certas qualidades que seriam impossíveis de serem ensinadas nas Escolas de Administração, “como perspicácia; ambição e tenacidade; a capacidade de ser tanto forte como gentil; ser capaz de trabalhar com o pessoal e lidar com o poder, mas com responsabilidade; ter, inclusive, um certo charme e senso de humor. Poderíamos, então, acrescentar a ciência do pensamento analítico e um certo conhecimento e habilidades necessários”. (Handy, p. 160)

Segundo Drucker, administração “não é fazer cursos”, pois estes “constituem um instrumento para a formação gerencial, mas não a própria formação”. Para o autor, formar-se como administrador é responsabilidade da própria pessoa, que deverá desenvolver suas qualidades e aptidões e alcançar a realização pessoal. A pessoa deve descobrir o que ela pode fazer bem feito, suas potencialidades e limitações e onde ela pode melhorar para tirar melhor proveito de suas energias. É preciso perguntar-se: O que espero da vida? Quais meus valores e aspirações? O que devo: fazer, aprender ou mudar para me tornar capaz de atender às exigências que me faço e minhas expectativas? Para o autor, o auto-desenvolvimento é fundamental e requer “a aquisição de novas aptidões, novos conhecimentos e novas maneiras. Acima de tudo, porém, requer nova experiência”. (Drucker, 1984)

Ainda segundo Drucker, 90% das atividades de um administrador baseiam-se na lida com pessoas. É preciso, portanto, aprender a apoiá-las, criando e recriando condições para sua auto-realização. É preciso, aprender a desenvolver liderança servidora, segundo James Hunter (2004), auto-motivação, segundo Tom Peters (1998), comunicação transparente e, segundo Domenico de Masi (2000), aceitação e gerenciamento de conflitos, emoções, subjetivismos, aproximações, ética e estética. É preciso, ainda, desenvolver senso de humor, comportamentos e atitudes flexíveis, empáticos e tolerantes; resistência à frustração; e responsabilidade social. A escola não tem condições de ensinar nada disso. O máximo que ela pode (e deve) fazer é informar o estudante sobre alguns aspectos de cada uma destas importantes questões.

Apesar disso, é muito importante que os estudantes aproveitem o máximo daquilo que as escolas possam oferecer. São muitos os eventos que uma e verdadeira universidade oferece, praticamente todos os dias, no campus universitário. Participar deles, aproveitar os conhecimentos que neles são trabalhados e pedir os certificados nestas participações é muito importante para criar diferencial curricular estratégico.

Havia algumas questões que até a pouco tempo atrás eram muito citadas como diferenciais estratégicos curriculares, que hoje são apenas pré-requisitos. Isso não quer dizer que devam ser menosprezadas, pois continuam sendo de grande importância. Dentre outros podem ser citados o bom desempenho nos recursos telemáticos e o domínio de línguas estrangeiras. Neste último caso, certamente o aprendizado de uma língua como o mandarim certamente criaria um diferencial estratégico nada desprezível no currículo de qualquer graduado. É indiscutível a importância estratégica que um país como a China está desempenhando no cenário global e tudo indica que esta tendência só se aprofundará.

No que diz respeito ao aprendizado de línguas, pode parecer estranho, mas certamente a boa correção na primeira língua ainda haverá de criar um bom diferencial estratégico, porque o desprezo para com a língua portuguesa hoje, pelo menos no Brasil, é algo muito comum. Isso

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

pode ser observado nos trabalhos de final de curso, tanto de graduação, quanto de mestrado e doutorado. Nesse sentido, é bom lembrar de uma observação de Nasbitt (1999, p. 21), quando alega que: “À medida que o inglês se torna o segundo idioma das pessoas, seu primeiro idioma, o vernáculo, se torna mais importante e mais apaixonadamente preservado”.

Uma outra maneira de criar diferencial estratégico é a frequência do estudante às bibliotecas. Pelo menos no Brasil, há uma cultura de supervalorização da presença em sala de aula em detrimento da presença nas bibliotecas, o que se traduz, certamente, num grande equívoco, pois o contrário pareceria muito mais razoável. A sala de aula deveria ser cada vez mais um espaço de discussão para textos já lidos, recomendados previamente aos estudantes, bem como também para esclarecimentos de dúvidas, complementos, confrontação de idéias sobre um assunto e outras atividades similares.

Parece existir certo consenso de que a sala de aula é espaço para a transmissão do conhecimento, em primeira instância. Parece estarem se confundindo, também, uma boa aula com abundância de utilização de recursos tecnológicos. Há professores que já não conseguem trabalhar em sala de aula sem a disponibilização destes recursos, o que não deixa de ser algo, no mínimo, questionável.

Nas bibliotecas ainda, o estudante poderá complementar sua formação estratégica com a leitura de jornais e revistas de circulação internacional, nacional e local, o mesmo se fazendo com a literatura nacional e internacional. O conhecimento geral é indispensável para a criação de um bom diferencial estratégico. Isso é tão importante quanto à leitura dos periódicos e livros da área de formação profissional. Além disso, é muito importante a participação na própria Escola, sendo mais estudante e não apenas aluno, mais parceiro e não apenas cliente, participando mais e não apenas assistindo, estudando mais para a vida e não apenas para as provas, apreendendo mais e não apenas aprendendo.

É muito importante ainda que o estudante procure acompanhar os trabalhos de seu órgão de classe profissional, da Comunidade mais próxima a que pertence (com o exercício de trabalho voluntário, por exemplo), da Nação (exercitando plenamente sua cidadania) e do Mundo (procurando ser o máximo possível um cidadão deste Mundo).

### **COMO A ESCOLA PODE PREJUDICAR?**

A Escola pode prejudicar quando não vê o estudante como um parceiro, como um também trabalhador seu. Em visita a algumas Instituições de Ensino, Charles Handy (1999), um dos maiores gurus atuais da administração, percebeu que os estudantes não eram vistos como trabalhadores, mas como produtos de fábricas de seres humanos, recebidos como matéria prima, processados, inspecionados e classificados antes de serem colocados no mercado.

Peter Drucker alega que, talvez, a principal razão pela qual tantas pessoas não saibam como se desempenhar é que as Escolas insistem na necessidade de haver uma única maneira para todos fazerem seus trabalhos escolares.

### **COMO A ESCOLA PODERIA AJUDAR?**

A Escola pode ajudar na formação do estudante criando oportunidades para uma formação mais inclusiva e democrática; mais generalista, humanista e multidisciplinar; com mais opções

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

(menos grades, disciplinas obrigatórias, pré-requisitos e cursos seriados); e propiciando mais intercâmbio nacional e internacional.

### **A ESCOLA MAIS GENERALISTA**

Segundo Handy, “seria bom se houvesse uma escola de administração onde fosse possível estudar todo aquilo que não se estuda na escola de Administração”. As Escolas de Administração poderiam ensinar os administradores mais antigas coisas como: política internacional, história européia, o novo pensamento científico, demografia e feminismo, até religião, ética e filosofia contemporâneas. Segundo Handy, aqueles que estão perto do topo necessitam de habilidades criativas e conceituais para proceder com toda uma série de novas questões. O autor cita Peter Drucker recomendando como o melhor texto sobre a administração de alianças estratégica a biografia do Duque de Marlborough, de Churchill. (Handy, p. 72-73)

### **A ESCOLA MAIS HUMANISTA**

Segundo Peter Drucker (1984), a mais importante o desenvolvimento do administrador “como pessoa, ainda mais do que como administrador”. Segundo Arie de Geus (1999), quando ele começou a estudar administração, nos anos 50, ele perguntava por que a Universidade dedicava tanto tempo “ao entendimento de sistemas e números e tão pouco tempo à compreensão dos seres humanos?”.

Se houvesse uma maior preocupação maior da Escola com a formação humanista certamente os países teriam menos pessoas ocupando postos de liderança incapazes de “conceber qualquer sentimento generoso, nobre ou ameno e, portanto, de formar qualquer julgamento justo relativo a muitos dos deveres da vida privada (...) totalmente incapazes de julgar os grandes e extensos interesses do país”. (Charles Handy, 1999, p. 19, citando Adam Smith).

### **A ESCOLA MAIS MULTIDISCIPLINAR**

Em Feitas para Durar, Collins e Porras (1995, p. 40) afirmam que para escrever o livro teve que ler “muita coisa sobre as disciplinas não administrativas: biologia (principalmente a teoria da evolução), genética, psicologia, psicologia social, sociologia, filosofia, ciência política, história e antropologia cultural”. (p. 40)

É sabido que a área de administração é multidisciplinar por natureza. Ela nasceu na engenharia, com Taylor e Fayol, passou pela Sociologia, com Elton Mayo, Max Weber, dentre outros, pela Psicologia, com Abraham Maslow e Frederick Herzberg, dentre outros e encontrou-se, inclusive com a biologia, por intermédio de Ludwig von Bertalanffy. Portanto, os Cursos de Administração deveriam ser multidisciplinares por natureza.

No entanto, há indicações de que estes cursos estão se tornando cada vez mais centrados em matérias técnicas mais exclusivas consideradas da própria área de administração.

### **A ESCOLA COM MAIS OPÇÕES**

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Peter Drucker sugere que as Escolas de Administração não afastem o estudante do trabalho por muito tempo. Mesmo naquelas de tempo integral, o autor sugere alternância entre a sala de aula e o mundo do trabalho, ou seja, quando o gerente fica uma ou duas semanas longe da empresa, submetido a uma intensa experiência de aprendizado, após o que retorna imediatamente ao serviço e aplica na prática tudo o que aprendeu”. (1984)

A Escola em geral, e os Cursos de Administração em particular, deveriam criar mais oportunidades ao estudante para aplicação do conhecimento adquirindo ao longo do curso ao mesmo tempo em que ele se desenvolve. Os estágios seriam uma excelente oportunidade para tanto, mas os verdadeiros, não aqueles usados como exploração de mão de obra barata. A Escola deveria apoiar o estudante na busca de bons estágios, na sua cidade, no estado, no país ou no exterior. Os autores conhecem uma experiência concreta de uma Escola de Administração que se negou a aceitar um estágio no exterior por que o estudante ficaria muito distante da supervisão pessoal do orientador. Isso não faz sentido num mundo amplamente amparado pelos recursos telemáticos. Ao contrário de coibir este tipo de oportunidade, a Escola deveria apoiá-la com entusiasmo.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Há espaço para todos. É certo que haverá uma tendência cada vez maior para o desemprego, mas nunca para trabalho. O trabalho, por sua vez, poderá ser a oportunidade para a criação de um importante diferencial estratégico para o alcance de um emprego, para aqueles que ainda o desejarem. Esta última observação pode chamar a atenção de alguns, que podem questionar sobre quem não desejaria ter um emprego.

Mas é bom lembrar que muitos preferem trabalhar por conta própria, como empreendedores, consultores, professores de tempo parcial ou mesmo trabalhadores voluntários sem remuneração, particularmente pessoas já aposentadas, que estão representando um percentual cada vez mais significativo da população. Por outro lado, sempre há quem afirme que há muitas vagas de emprego para profissionais devidamente qualificados para determinadas áreas, esperando por quem tenha as condições adequadas para preenchê-las.

Assim como o trabalho por conta própria remunerado (ou não), muitas outras possibilidades podem ser exploradas. Uma delas é a própria pesquisa, certamente muito pouco trabalhada ainda pela maioria das Escolas. Outra área que deveria merecer maior atenção das Escolas de Administração é a Gestão de Instituições de Ensino e da Pesquisa, Gestão do Lazer e Gestão Pública.

Portanto, criatividade, espírito de oportunidade, atenção às principais tendências do mundo moderno e muita, muita audácia, são fatores fundamentais para a criação de uma formação cada vez mais completa e diferenciada estrategicamente. A maior parte dessa formação, indiscutivelmente, é e será, cada vez, mais, da responsabilidade dos próprios estudantes. Mas a Escola poderá ainda ajudá-lo muito neste processo, se tiver consciência de suas (da Escola) múltiplas limitações, mas também das múltiplas potencialidades do estudante.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**REFERÊNCIAS**

- COLLINS, James e Porras, Jerry. **Feitas para Durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- De MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Os desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Folha de São Paulo. **Caderno Cotidiano**. 11 de setembro de 2006. p. C1. Com base em pesquisa realizada por Edson Nunes e Márcia de Carvalho, cujos resultados foram publicados sob o título “A Grande Besteira Educacional Brasileira: um Ensino Profissional que não se aplica às profissões que o defendem”.
- HANDY, Charles. **A Era da Transformação**: a transformação no mundo das organizações. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HANDY, Charles. **Além do capitalismo**: a busca de um propósito e um sentido de vida no mundo moderno. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- NAISBITT, John. **Paradoxo Global**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- PETERS, Tom. **O Círculo da Inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.
- REINERT, José Nilson e REINERT, Clio. **Estudante não é cliente**: é parceiro. Apresentado no ENANPAD de 2005.