

---

## ÁREA TEMÁTICA: ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

---

### O RANÇO TAYLORISTA NAS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SEUS REFLEXOS SOBRE AS NOVAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AO CIDADÃO DO SÉCULO XXI

#### AUTORES

**FERNANDO CÉSAR MORAES**

FACECA - Faculdade Cenecista de Varginha  
fmoraes@varginha.com.br

**LILIAN MARIA RIBEIRO CONDE**

FACECA - Faculdade Cenecista de Varginha  
lilianconde@varginha.com.br

#### RESUMO

Este artigo trata das correlações entre as habilidades exigidas do cidadão da Revolução Industrial e as competências, exigidas dos contemporâneos à presente Revolução da Informação e Comunicação para que se conduzam em uma sociedade, sem emprego, mas de trabalho e empreendimento. Especialmente, nele é relatado uma experiência bem sucedida de ensino, reconhecida nacionalmente<sup>2</sup>, na cadeira de Organização, Sistemas e Métodos, em uma faculdade de administração do sul de Minas Gerais. Entende-se que, especialmente no aprendizado da administração, as práticas pedagógicas necessitam ser descentralizadas de um momento passado no qual o emprego, fruto da Revolução Industrial, era garantido, para possibilitar que o estímulo à iniciativa e criatividade possibilite o desenvolvimento de novas competências tendo em vista não só o incremento da empregabilidade individual, mas o empreendedorismo.

#### ABSTRACT

This article deals with the correlations between the abilities demanded to Industrial Revolution citizens and the abilities demanded to the contemporaries of present Information and Communication Revolution, so they can deal with the society, without a regular job, but with workers and entrepreneurs. Especially, it describes a successful education experience, nationwide recognized in the Organization, Systems and Methods discipline, in an administration graduation program in the south of Minas Gerais State. It is understood that, especially in learning the Administration, the pedagogical practices need to be decentralized from a past moment in which the jobs, in the age of the Industrial Revolution, were guaranteed, to allow that the stimulation to initiative behavior and creativity make possible the development of new abilities in the view of the increment of the individual employability and the entrepreneurship.

**Palavras-chave:** competência, projeto, práticas pedagógicas.

#### INTRODUÇÃO

---

Ao indivíduo, desde seu nascimento, a aquisição do conhecimento é imposta como necessidade de instrumentalizar-se para fazer face às dificuldades apresentadas pelo ambiente que o rodeia, para conhecer seus desejos, necessidades e objetivos.

Desde os tempos mais remotos as novas gerações adquirem os valores de sua cultura através das interações estabelecidas com as gerações que lhes precedem e lhes superam em conhecimento e experiência. É, em um momento, construção e se constitui em contínua reconstrução. Entendemos reconstrução como a possibilidade de questionar, criticar e conviver com inevitáveis dúvidas – como sementes da inovação – até que brotem as respostas (sempre provisórias). Caso contrário, o conhecimento científico queda com o status de conhecimento religioso traduzido pela fé e pela aceitação de dogmas esquecido de que as teorias apenas representam

uma construção conceitual que articula um conjunto de leis verificáveis empiricamente e que (...) uma teoria científica nunca está provada. Tudo o que dela podemos dizer é que, dentre todas que com ela competem num dado momento, é a que explica melhor ou de forma mais elegante e simples os fatos observados, e que (...) o campo de realidade que é abarcado por uma teoria permite sempre várias explicações alternativas, todas elas válidas em princípios (HERRERA apud NOGUEIRA, 1993, p. 41)

O dogma protege da angústia, mas não “*pró-move*” os indivíduos. A possibilidade de inovação cognitiva realiza-se sobre a capacidade de reconhecer o falso através do exercício da observação, da reflexão crítica e da experimentação. Reconhecer falseamentos significa ser capaz de transigir perante evidências de ordem objetiva - o que implica no distanciamento afetivo do indivíduo em relação a seus produtos (concepções, crenças, teorias).

Levy (1993) afirma que o exercício da tarefa de educar as novas gerações, sobretudo sob o ponto de vista de sua inserção no tempo, vem se alterando segundo o progresso tecnológico da sociedade, com o qual guarda estreitas relações. Efetivamente, se a educação pretende instrumentalizar homens para que se incluam em seu tempo, não é possível o emprego de métodos de ensino que pertencem a um outro estágio de desenvolvimento tecnológico, sem que se corra o risco de dissociar educação de realidade.

Entretanto, a despeito do que se infere das teorias pedagógicas aprendidas e do próprio exame da realidade, observa-se que as práticas docentes, em geral, firmam-se na concepção bancária de educação (FREIRE, 1978). Esta resulta de um ato de depósito de um saber pré-fabricado no qual o professor não se comunica, mas realiza comunicados. Desta forma, quanto mais os alunos arquivam os depósitos que lhes são feitos sob a rubrica de conhecimento, menos a consciência crítica e a capacidade de iniciativa serão neles desenvolvidas. Perde-se a perspectiva da formação de sujeitos capazes de transformar o mundo, pois lhe é transfundida a crença de que a realidade é estática, compartimentada e, sobretudo, alheia à experiência dos educandos. Além disso, perde-se o foco introduzido pelas novas tecnologias, da visão holística de mundo mantendo-se, na contra-mão, a construção de um conhecimento segmentado, típico da forma da produção taylorista, e assentado na concepção da existência de um indivíduo competente que comanda e controla, impondo ritmo àqueles que não sabem e que possuem como prerrogativa sorver o conhecimento mediante uma disciplina física que é traduzida, inclusive, pela disposição linear das carteiras.

Este artigo trata das correlações entre as habilidades exigidas do cidadão da Revolução Industrial e as competências, exigidas dos contemporâneos à presente Revolução da Informação e Comunicação para que se conduzam em uma sociedade, sem emprego, mas de trabalho e empreendimento. Especialmente, nele é relatado uma experiência bem sucedida de ensino,

reconhecida nacionalmente <sup>2</sup>, na cadeira de Organização, Sistemas e Métodos, em uma faculdade de administração. Entende-se que, especialmente no aprendizado da administração, as práticas pedagógicas necessitam ser descentralizadas de um momento passado no qual o emprego, fruto da Revolução Industrial, era garantido, para possibilitar que o estímulo à iniciativa e criatividade permitam o desenvolvimento de novas competências que ampliem não apenas a empregabilidade individual, mas o empreendedorismo.

## **OS DIFERENTES ENFOQUES DE COMPETÊNCIA À LUZ DO DESENVOLVIMENTO TÉCNOLÓGICO E SEUS REFLEXOS SOBRE A EDUCAÇÃO**

O Dicionário Caldas-Aulette (1985, p. 777), conceitua competência como a capacidade para apreciar, decidir ou fazer alguma coisa.

No final da Idade Média, segundo Bruno-Faria e Brandão (2002, p. 2), a expressão competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica e era relativa à faculdade atribuída a uma pessoa ou a uma corte para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de um assunto específico.

O termo competência passou a integrar o vocabulário das organizações quando David McClelland, psicólogo americano, em 1973, ao investigar o padrão de motivos do líder, empregou esta palavra para designar as diferenças relativas ao sucesso profissional de alguns líderes sobre outros que possuíam a mesma formação acadêmica profissional.

Embora este termo não constasse do repertório organizacional, foi, ao final da Idade Moderna com o início da segunda Revolução Industrial<sup>1</sup>, em 1775, e por volta do ano de 1850, que as competências individuais, entendida como desempenho, passaram a constituir critério de empregabilidade, com o surgimento do emprego.

À época, segundo Saviani (2001), a sociedade converteu a ciência em potência material. Sendo qualquer sociedade capitalista baseada na propriedade privada e nos meios de produção, tornava-se natural a aderência à afirmativa de Bacon que “saber é poder”. Ainda segundo esse autor, alguns teóricos da economia política consideravam que a escola era tempo subtraído à produção, já que o trabalho de menores era admitido. Outros, como Adam Smith, afirmavam que a instrução para os trabalhadores era importante devido ao fato de torná-los mais aptos para a convivência social e para sua inserção no processo produtivo. Entretanto, isto se confinava à educação básica, pois se “saber é poder” e nele está sua força produtiva, esta deve estar restrita à burguesia, pois, caso contrário, se o saber se generaliza, os trabalhadores passam a ser proprietários dos meios de produção. Desta maneira, a frase de Adam Smith: “Instrução para os trabalhadores, porém em doses homeopáticas” ratifica o princípio de que o trabalhador detivesse apenas a força do trabalho.

Assim, Taylor ao analisar as formas do processo de produção, no “Estudo tempos e movimentos” (publicado, em 1903, na obra *Shop Management - Administração de Oficinas*), cujo saber os trabalhadores dominavam, elaborou e sistematizou estas formas desapropriando os operários daquele saber mediante a segmentação do trabalho. O trabalhador só domina “aquela parcela que ele opera no processo de produção coletiva”. (SAVIANI, 2001, p.161) e, conforme Ferreira (2001, p. 80) “grande parte do seu ‘saber fazer’ passa para os gestores e os quadros

intermédios”.

À época a célebre frase de Bacon “conhecer é poder”, mitigada pela “instrução para os trabalhadores, porém, em doses homeopáticas” de Adam Smith, encontrava aplicabilidade imediata sobre a realidade das empresas.

Taylor afirmava: “Ora, um dos primeiros requisitos para um homem que está apto a manipular ferro gusa [...] é que seja tão estúpido e tão fleumático que se assemelhe mais a um boi do que a qualquer outro tipo [...] por conseguinte, deve ser adestrado por um homem mais inteligente do que ele próprio” (TAYLOR, 1995, p. 59)

Em outro excerto da mesma obra publicada em 1911, Taylor (*apud* HAMPTON, 2002 p. 15) afirma:

Bem se você for um funcionário de valor, fará exatamente o que o homem lhe disser – amanhã, desde bem cedo até a noite. Quando lhe disser para pegar um lingote e caminhar com ele, pegue-o e caminhe, e quando ele lhe disser para se sentar, para descansar, sente-se. Você fará isso durante todo o dia. E sem reclamações. Um funcionário de valor faz exatamente o que lhe é ordenado sem reclamar. Você entende? Quando o homem lhe disser para caminhar, caminhe – quando ele lhe disser para sentar, sente-se sem qualquer reclamação. Venha trabalhar amanhã de manhã e antes de cair a noite eu saberei se você é ou não um funcionário de valor

Desta forma, as competências exigidas do trabalhador durante a Revolução Industrial, podem ser inferidas, a partir da obra “Administração Científica”, com sendo basicamente de duas ordens: força física e obediência.

Em uma época em que a antiga necessidade da habilidade humana para a produção fora transferida para a máquina talvez essas competências cumprissem sua função.

Entretanto, o panorama social na última metade do século XX, foi alterado pelo surgimento de tecnologias que vieram impor uma nova concepção sobre as formas de produzir e no qual a gestão do conhecimento torna-se vital para a sobrevivência das organizações.

Este tempo, de muitas indefinições e insegurança, é ainda tão novo que sequer se possui consenso sobre sua designação. Para Beck (1992) por suas características de imposição de riscos que podem atingir inclusive as gerações ainda não nascidas, trata-se de uma Sociedade de Risco. Negroponte (1996), ao considerar a possibilidade aportada pelos *bits*, em contraposição ao átomo, a todos setores da vida, denomina a atual época de Sociedade da Informática, aventando a hipótese de que se ingressa em uma Era da Pós-informação caracterizada pela remoção das fronteiras geográficas. Giddens (1995), por considerar que ainda não houve uma ruptura suficiente ampla e profunda que permitisse a consideração dos atuais tempos opostos à modernidade, designa a sociedade atual de Alta Modernidade. Toffler (2000, p.23) comentando que se tateia à procura de palavras para descrever a potência e o alcance das modificações de nossa época, diz:

Alguns falam de uma Idade Espacial, de uma Idade de Informação, de uma Era Eletrônica ou de uma Aldeia Global que se anuncia. Zbigniew Brzezinski disse-nos que enfrentamos uma ‘idade tecnetrônica’ O sociólogo Daniel Bell descreve a vinda de uma ‘Sociedade Pós-Industrial’. Os futuristas soviéticos falam da RTC – a ‘Revolução Tecnológica Científica’. Eu mesmo já escrevi extensamente sobre a chegada de uma ‘sociedade superindustrial’. Nenhum destes termos, porém, inclusive o meu, é adequado.

Castells (1999), denomina a atual sociedade de Sociedade em Rede, em virtude de que a Revolução da Informação e da Comunicação possibilita a diluição das fronteiras geográficas e a comunicação em tempo real mediante a *www* (*World Wide Web*).

Na sociedade das telecomunicações e da informática, os fenômenos de “desencaixe” – conceito formulado por Giddens (1995) e que corresponde à ruptura entre espaço e tempo - são a tônica do processo e se traduzem nas possibilidades de intercâmbio de conhecimentos durante a sua produção, na eliminação de fronteiras geográficas, étnicas, científicas e etárias e pela solução de problemas, a partir da congregação de possibilidades e da combinação de conhecimentos interdisciplinares (hipertexto). O eixo deste processo desloca-se da memória e do conteúdo informativo para um novo paradigma: o da administração das informações e o da criação de conhecimento.

Desta forma, se os termos para designar as transformações de diferentes ordens carreadas pela introdução na sociedade, de novas tecnologias são diversos, uma constatação é consenso: novas competências são exigidas para um novo tempo.

O Ministério da Educação e Desportos do Brasil, buscando definir as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico (1999, pp.30-31), assume o ponto de vista de que o termo competência é:

um conjunto de conhecimentos (que muitos denominam de saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber-ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio de cooperação, solidariedade na tomada de decisões).

Este entendimento é também ratificado por autores como Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p.126), que dizem que a competência é um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, e “significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização”.

Entretanto, tais competências não são desenvolvidas se há prevalência, especialmente nos cursos de ciência administrativa, da concepção de educação bancária, pois o conhecimento em si, desamparado da capacidade de reflexão, crítica, e dissociado da prática, constitui tão somente erudição.

Para Le Boerf (2003, p. 16), a experiência tem demonstrado que no cotidiano, até mesmo aqueles profissionais que dispõem de recursos cognitivos e de comprovada capacidade, não conseguem mobilizá-las de forma adequada e pertinente sob algumas circunstâncias especiais de trabalho. Para este autor, é a aplicação do conteúdo conhecido sobre um contexto específico é o que caracteriza a constituição da competência. Desta maneira, a competência é constituída mediante a ação e não existe de forma independente a ela. Citando Colinet, Le Boerf (2003, p. 16) afirma que “Saber não é possuir, mas sim utilizar.”

Assim, para que o ensino da administração gere competência para administrar e empreender, torna-se necessária sua revitalização mediante o emprego de métodos de ensino que possibilitem atividades discentes que contemplem a aplicabilidade do conhecimento teórico adquirido.

O Projeto “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos” constitui um exemplo da exequibilidade desta proposição.

## **O PROJETO “CIA DE EVENTOS – FÁBRICA DE TALENTOS”**

No ano de 1997, foi necessário incorporar nas aulas de Organização, Sistemas e Métodos, do curso de Administração da FACECA – Faculdade Cenecista de Varginha, novas técnicas pedagógicas, para propiciar aos discentes uma visão mais prática da disciplina em relação aos

modelos organizacionais da época. Os estudos de casos com a exposição tradicional dos conceitos de gestão organizacional, envolvendo: estrutura das empresas, planejamento estratégico, processo decisório, trabalho em equipe, sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação, entre outros, já não eram suficientes. O anseio dos alunos era vivenciar todos esses temas de uma forma “real”.

A experiência de vinte anos, na área de gestão em uma empresa de autopeças, foi o fator decisivo na concepção da idéia do projeto. Isso porque um dos pontos que ficou marcado na trajetória profissional do professor foi a sua participação em vários treinamentos gerenciais patrocinados pela empresa na qual trabalhara.

O que mais chamava a atenção no formato desses treinamentos era a utilização da metodologia de “Jogos de Empresa”. Essas dinâmicas causavam uma verdadeira “revolução comportamental” nos participantes, levando-os a questionar sobre suas posturas profissionais, necessidade de trabalhos em equipe, erros e acertos nas tomadas de decisões entre outras reflexões. Os resultados práticos desses treinamentos eram expressos, posteriormente, através do aumento de produtividade no trabalho.

A idéia inicial foi aplicar as mesmas técnicas em sala de aula, o que exigiu uma certa “ruptura” com as práticas pedagógicas do curso de Administração na época. Os alunos também tiveram que “quebrar” alguns paradigmas para assimilar novos conceitos de aprendizado, incorporando alguns personagens em situações organizacionais.

A inspiração tomou forma de projeto a partir do livro JOGOS DE EMPRESA, da pedagoga Maria Rita Miranda Gramigna (1994), com a dinâmica “Fábrica de Máscaras”. O objetivo foi que as equipes do 3º ano do curso de administração criassem empresas fictícias para a produção de máscaras. Os alunos tiveram que estruturar suas empresas, pesquisar o mercado consumidor, calcular os custos de produção, competir com as outras empresas concorrentes e apresentar, de forma real, os seus produtos - máscaras.

Os alunos da época não entendiam bem o porque de uma “Fábrica de Máscaras”. Achavam que o produto não tinha mercado consumidor e que esse projeto era um tanto “irreal” para a região do Sul de Minas “... *quem sabe o Rio de Janeiro, Bahia fossem os locais mais adequados...*” - comentários de alunos da época. Mas esse foi um dos desafios do trabalho: encontrar um mercado atraente para um produto pouco comum. Para a surpresa desse professor, os alunos incorporaram “de fato” a dinâmica “Fábrica de Máscaras” e, apesar de ter sido apresentada sem maiores recursos, dentro da própria sala de aula, surpreendeu pela criatividade e dinamismo dos participantes. Alguns alunos que não se manifestavam nas aulas de Organização, Sistemas e Métodos, revelaram-se como verdadeiros empreendedores nessa dinâmica.

Mesmo com alguns professores contrários à idéia (alguns questionavam que essas dinâmicas atrapalhavam as aulas, que eram muito barulhentas e que os alunos deixavam de assistir algumas de suas aulas para desenvolver essas atividades), a “Fábrica de Máscaras” repetiu-se por mais dois anos, na FACECA de Varginha. As apresentações já eram realizadas em um auditório com a participação de alunos de outras séries, interessados em assistir o evento. Criou-se uma nova cultura na instituição e, a cada ano, a “Fábrica de Máscaras” já era aguardada com grande expectativa.

No ano de 2000 a “Fábrica de Máscaras” transformou-se na “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos” com o tema central mais livre, o que possibilitou uma maior criatividade na elaboração dos trabalhos. Os alunos tiveram que criar empresas para atuar no ramo de “Promoção de Eventos” ou seja, atividades relacionadas à: festas (infantis, formaturas, empresas), shows musicais, seminários, palestras, feiras de produtos e serviços, congressos, entre outras atividades ligadas à área de eventos.

O objetivo pedagógico desse projeto foi proporcionar ao grupo uma vivência de um trabalho em equipe, no qual se fez necessário: criar, liderar, tomar decisões em todos os níveis, estabelecer prioridades, distribuir tarefas, administrar o tempo, administrar o processo produtivo, avaliar a qualidade dos produtos e das relações de trabalho, cooperar, agir de forma integrada, usar mecanismos de comunicação, administrar custos; estudar as viabilidades econômicas e elaborar estratégias organizacionais. Foram utilizados os conceitos das disciplinas de Organização, Sistemas e Métodos e, também, de forma interdisciplinar, das disciplinas de Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica entre outras.

Foi necessário apresentar esse projeto em um teatro da cidade de Varginha - MG, cujo ambiente mais amplo propiciou a participação de todos os alunos da instituição (por solicitação deles próprios), além do público em geral, composto por familiares e convidados.

No ano de 2001, o projeto “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos” recebeu o seu reconhecimento através do “Prêmio Nacional de Criatividade Aplicada” no III COPAJOG – Congresso Pan Americano de Jogos de Empresas e Criatividade, em Belo Horizonte – MG. Foi matéria especial da RBA - Revista Brasileira de Administração em dezembro de 2001 (Ano XI, nº 35, pág 74), passando a fazer parte do calendário oficial da FACECA, como projeto acadêmico anual do curso de administração.

Nos últimos anos da Cia de Eventos – Fábrica de Talentos, os grupos surpreenderam pela ousadia, criatividade e técnicas de gestão em negócios, que envolveram empresas voltadas a: enlances matrimoniais, festas regionais (como a *Oktober Fest*, Festival de Parintins e Festa de São João de Campina Grande), realização de fantasias, fetiches e desejos de ordem sensual, atividades fúnebres (velórios), esportes radicais, projetos culturais, promoção de projetos de ações sociais entre outras.

Por iniciativa dos próprios grupos, foram incorporadas aos trabalhos ações sociais que visaram atender, de “forma real”, instituições como: Lar São Vicente de Paula (abrigo para idosos), APAE - associação das crianças portadoras de necessidades especiais, orfanato de crianças à espera de adoção, hospital do câncer, entre outras. Essas iniciativas sociais foram destaque nos principais órgãos de comunicação (televisão, rádios e jornais) da cidade e região. A FACECA, através desses trabalhos, foi amplamente divulgada na mídia.

A maior recompensa pela realização desse projeto, além dos objetivos pedagógicos conquistados (aprendizado, espírito de equipe, postura profissional), vem expresso através dos depoimentos dos próprios participantes. Eles citam que a “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos”: *“É um projeto diferente... Nunca participamos de nada igual”; “Chega um momento em que a nota não é mais tão importante, mas sim o desafio...”; “Ficamos mais unidos após essa dinâmica... aprendemos o quanto é importante trabalhar em equipe”; “Têm momentos que dá vontade de desistir... é muita pressão”; “Valeu... adoramos”; “Acho que me transformei em uma pessoa diferente...”*.

É importante destacar que no desenvolvimento desse projeto, os alunos devem utilizar várias ferramentas de gestão e seguir uma metodologia desenvolvida especialmente para esse trabalho, conforme disciplinas envolvidas nessa atividade interdisciplinar. Mais do que um projeto acadêmico, a “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos” é uma forma de desenvolver o “espírito empreendedor” nesses alunos, que de uma maneira geral, já estão vivenciando situações organizacionais bem próximas à realidade.

## **METODOLOGIA DO PROJETO**

Conforme citado anteriormente, o projeto segue uma metodologia desenvolvida pelo professor, amparada nos conceitos dos vários autores da área de Organização, Sistemas e Métodos e outros de Administração. Essa metodologia faz com que os alunos utilizem, na prática, ferramentas de gestão organizacional e apliquem de forma direta os conceitos das disciplinas relacionadas com projeto, tais como: Organização, Sistemas e Métodos, Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica, Administração Financeira e Orçamentária, entre outras. Neste contexto os conceitos deixam de ser apenas teóricos para serem testados e aplicados, de fato, na prática.

O primeiro passo é definir com os discentes o esquema geral de um projeto, conforme conceitos Ballestero-Alvarez (1991). A autora analisa as várias etapas do ciclo de vida de um projeto conforme visão sistêmica, destacando passo a passo todas as suas fases que envolvem desde a concepção do pré-projeto, o estudo lógico do projeto, o desenvolvimentos físico, implantação e manutenção. Para complementar esse tema, são apresentados os conceitos de Vargas (2003). O autor do livro “Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos” cita que nos últimos anos as empresas passaram a ser reconhecidas por sua flexibilidade, capacidade de atender a seus clientes e profissionalismo. Essas questões, segundo o autor, dependem da empresa possuir equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços com foco nas necessidades organizacionais e planejamentos baseados em projetos. Desenvolver nos discentes a capacidade de trabalharem com projetos é prepara-los, da forma mais real possível, para o mercado de trabalho. Nessa condição define Vargas (2003 p.8) que:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Em cada fase do projeto são utilizadas ferramentas de gestão, suportadas pelos conceitos de autores especialistas no assunto. Esses temas são, detalhadamente, abordados em sala de aula. Como exemplo, pode-se citar a fase da concepção e desenvolvimento da idéia central do projeto. Na criação do tipo de negócio da empresa são utilizadas as ferramentas de gestão: *benchmarking*, *brainstorming*, PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), cronogramas, entre outras.

Quando são abordados os conceitos de *Benchmarking*, referenciam-se as idéias de Araújo (2001). O autor destaca que *Benchmarking* é uma das principais ferramentas de gestão organizacional. Baseia-se, segundo o autor, na premissa de que é importante explorar, conhecer, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa concorrente ou não.

A aplicação dessa ferramenta de gestão organizacional no projeto “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos”, está ligada à ação de uma extensa pesquisa dos discentes às empresas que possuem as melhores práticas de negócios.

A ferramenta PDCA, utilizada no gerenciamento de processos ou sistemas, ajuda os alunos a cumprirem as metas estabelecidas, ou solucionem problemas decorrentes do projeto. Esta ferramenta, segundo Campos (1998), pode ser utilizada para se atingir as metas padrão, ou para manter os resultados em de um processo num certo nível desejado. Utiliza o diagrama de causa e efeito (*Fishbone*, ou seja “espinha de peixe”), no qual são identificadas as causas primárias que impedem o sistema de atingir a sua meta.

Em todas as fases do projeto existe o acompanhamento dos professores envolvidos, para garantir o desempenho esperado, apesar de que, as próprias equipes são as responsáveis pelas ações e pelos resultados obtidos. Após a apresentação oficial do projeto é realizada uma avaliação



geral visando identificar os acertos e erros cometidos – se foram utilizados os conceitos e as ferramentas de gestão organizacional.

As equipes também fazem uma autoavaliação para medir a performance profissional de cada um dos seus componentes e se conseguiram satisfazer a expectativa do mercado (público que assistiu ao evento).

A figura 1 apresenta um diagrama geral da metodologia do projeto “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos”.



Figura 1 – Diagrama da metodologia do Projeto Cia de Eventos

## CONCLUSÃO

Em um tempo no qual a força física foi, quase de maneira absoluta, abolida pela uso de tecnologia que substitui, com vantagem, o esforço humano, as novas competências são estabelecidas pelo saber, pelo saber-fazer e pelo saber-ser em recíproca interação. Ou seja: a competência não se limita a um acervo de conhecimento teórico adquirido, mas à instrumentalização da prática amparada pela teoria.

Entretanto, o ensino de administração ainda conserva, em grande maioria das IES, o atavismo rançoso da concepção taylorista quando aplicada às questões de ensino e aprendizagem. Alunos assentados em fila, imóveis, absorvendo os conteúdos disciplinares vertidos em cascatas verbais pelo professor, incapazes de críticas, de questionamentos e de adendos: autêntica concretização do conceito bancário de educação, reflexo da filosofia inspiradora da Revolução Industrial, mediante a qual o homem foge da assunção de responsabilidades e necessita ser guiado por um outro mais inteligente do que ele.

Talvez esta concepção tenha sido adequada a um momento no qual era o homem, a parte humana da máquina. Neste sentido, obedecia a seu ritmo e ao seu comando a partir da voz

daqueles que imprimiam movimento a ela. Sem dúvida, olhando através de outra lente, se esta exigência roubava dos indivíduos aquilo que mais os torna humanos – a criatividade –, garantia-lhes o conforto da irresponsabilidade, da proteção dos riscos contidos em cada decisão e da minoridade mental.

Tais elementos hoje, constituem o avesso do indivíduo empregável e empreendedor e pensamos que a formação do administrador não mais pode se guiar por valores ultrapassados e que não lhe garantem o desenvolvimento de competência administrativa.

Neste sentido, o Projeto “Cia. de Eventos – Fábrica de Talentos” constitui uma rima perfeita para uma nova atitude de ensinar administração: administrar eventos fabricando talentos.

Sem dúvida esta é uma postura desafiadora, o desejo de alterar o *status quo* sempre carrega oposições.

Vale destacar a seguinte citação de Jacob Riis: *“Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedra martelando sua rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira martelada a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes”*.

Pode-se considerar a missão do professor-educador como a de um cortador de pedras, que lapida a rocha bruta, que enfrenta obstáculos, críticas, até conquistar seu objetivo. O projeto “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos”, anteriormente “Fábrica de Máscara”, enfrentou muitos obstáculos, durante os sete anos de existência. Foi preciso quebrar paradigmas, modificar uma cultura organizacional “enraizada”, ignorar críticas de colegas e incentivar alunos com dúvidas quanto à validade dessa nova proposta pedagógica.

Muitas pessoas questionam o fato dos alunos se “desdobrem de corpo e alma” nessa atividade acadêmica. A resposta é muito simples: eles apenas mostram aquilo que realmente são. Esse projeto apenas deu a motivação necessária para que eles demonstrassem todo o talento e criatividade que já possuíam. O potencial empreendedor talvez estivesse apenas adormecido, esperando receber algum incentivo e o conhecimento da forma adequada. Vale refletir sobre as palavras de Ferreira Neto (s.d.), que afirma *“Para mudar é preciso descongelar o que aí está. Torna-se imprescindível desaprender métodos, práticas indesejáveis na sala de aula e vivências que foram ótimas no passado, mas que não servem para os jovens de um novo tempo que está acontecendo”*. Se o caminho é adequado, só o tempo poderá responder, mas nesse instante o degelo pode ser sentido através dos resultados imediatos obtidos: o aluno que participa desse projeto sai com uma visão sistêmica, um conhecimento mais prático das ferramentas de gestão organizacional, com um espírito de equipe, acreditando mais na sua capacidade de decisão e, de uma forma geral, mais confiante para conquistar e manter o seu espaço no mercado trabalho.

Se a produtividade das empresas está diretamente relacionada com o investimento no seu “capital humano”, se o perfil do novo profissional da era da informação está ligado à condição de empreendedor, vale destacar a contribuição do projeto – “Cia de Eventos – Fábrica de Talentos” nesse processo de transformação. Essa idéia pode parecer, para algumas pessoas, uma pequena contribuição, mas para muitos alunos pode significar a grande diferença: transforma conhecimento em competência.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**, São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.1ª Ed..

BALLESTERO-ALVARES, Maria Esmeralda. **Organização, Sistemas e Métodos**, São Paulo: McGraw-Hill, Mkrn, 1991.

BECK, U., LASH, S., RITTER, M. WYNNE, B., **Risk Society: Towards a New Modernity**, London: Sage-Uk, 1992.

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** *Anais do 23 ENANPAD*, Foz do Iguaçu, 1999.

BRUNO FARIA, M., BRANDÃO, H. . **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal.** *Anais XXVI Enanpad*. Anpad: Salvador, 2002.

CASTELLS, M. **Sociedade em Rede, a Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: EDG, 7ª edição, 1998.

**DICIONÁRIO CONTEMPORÂNEO DA LÍNGUA PORTUGUESA CAUDAS AULETE**, atualizado por Hamílcar de Garcia e Antenor Nascentes, Rio de Janeiro: Editora Delta S/A, vol I, 4ª ed. , 1985.

FERREIRA, J. M. C. Novas Tecnologias e Organização do Trabalho, In: **Globalizações, Novos Rumos no Mundo do Trabalho**, Florianópolis: EDUFSC, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1978

GIDDENS, Anthony. **As Conseqüências da Modernidade**. Trad. de Paul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa**, São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Jogos de empresas e técnicas vivenciais**, São Paulo: Makron Books, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**, São Paulo: Bookman Companhia Ed., 2003

LEVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência – O futuro do pensamento na Era da Informática**, Trad. Carlos Irineu da Costa, Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DESPORTOS, CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, disponível em: < <http://www.abopbrasil.org.br/arquivos-doc/minuta.doc>>, Acesso em 01jun04.

NEGROPONTE, Nicholas. **A Vida Digital**, Trad. de Sérgio Tellaroli, São Paulo: Cia das Letras, 1996

ODERICH, Cecília Leão. **Novas Competências Gerenciais**, dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de mestre, 2000.

OSER, J. e BLANCHFIELD, W. C., **História do Pensamento Econômico**, São Paulo: Atlas, 1987

**RBA: REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. ADMINISTRADOR é premiado por projeto pedagógico criativo.** Brasília: ano XI, nº 35, dezembro de 2001.p74.

SAVIANI, D.. O Trabalho como Princípio Educativo Face às Novas Tecnologias, In: **Tecnologias, Trabalho e Educação** – Um debate multidisciplinar. Coletânea organizada por Celso Jão Ferretti e outros, 6ª Edição, Petrópolis: Vozes, 2000.

SMITH, A. In **Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations**  
Disponível em <<http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>>. Acesso em: 02ag.2003

TAYLOR, F. W., 1911, **Princípios de Administração Científica**, São Paulo: Atlas,1995.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**, Trad. de João Távora, 26ª Ed., São Paulo:Record, 2000.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**, Rio de Janeiro: Brasport, 5ª edição. 2003.

WOOD Jr., Thomas e PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências**. São Paulo : Atlas, 1999.

ZANNELA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de Eventos – Planejamento e Operacionalização**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2003.

#### NOTAS DE REFERÊNCIA

<sup>1</sup> Castells (1999, p. 3) afirma que “os historiadores têm mostrado que houve pelo menos duas Revoluções Industriais: a primeira que começou no último terço do século dezoito, caracterizada por novas tecnologias com a máquina a vapor, a máquina de fiar, o processo Cort em metalurgia, e mas amplamente, a torca das ferramentas manuais pelas máquinas; a Segunda, cerca de 100 anos depois, caracterizou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, o motor de combustão interna, os produtos químicos produzidos pela ciência, a efetiva fundição do aço, e o começo das tecnologias da comunicação, com a difusão do telégrafo e a invenção dos telefones”. Para este autor, entre as duas, existem continuidades fundamentais bem como diferenças críticas. Entre estas, encontra-se a importância decisiva do conhecimento científico para sustentar e guiar o desenvolvimento tecnológico depois de 1850.

<sup>2</sup> “Prêmio Nacional de Criatividade Aplicada” no III COPAJOG – Congresso Pan Americano de Jogos de Empresas e Criatividade, em Belo Horizonte – MG. Foi matéria especial da RBA - Revista Brasileira de Administração em dezembro de 2001 (Ano XI, nº 35, pág 74).