

**EDUCANDO O ADMINISTRADOR PARA OS DESAFIOS DO PRÓXIMO MILÊNIO****Alex Coltro<sup>1</sup>****RESUMO**

Os avanços das mais diversas técnicas contemporâneas tem promovido mais e mais a exaustão dos recursos naturais do ambiente. Esta ação humana de exploração do ambiente no qual vive tem profundas raízes nas formas e modos de conhecimento que o ser humano desenvolveu, a ainda mais, na compreensão de si mesmo e do mundo no qual está inserido. Particularmente relevante são os conhecimentos desenvolvidos e utilizados no mundo institucional uma vez que a ação organizacional amplifica a ação humana sobre o mundo e o ambiente - o habitat natural da espécie. Esta ação humana enquanto administrativa é marcada por uma peculiar racionalidade e uma ética específica que são assentadas formas e modos característicos da geração de conhecimento que torna possível a compreensão do mundo concreto. Se é objetivado mudar as relações do seres humanos consigo mesmos e com a natureza isto pressionará para que se encontre novas formas e novos modos de geração de conhecimento para que tais melhorias aconteçam. Estas são as principais linhas deste artigo.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração de Empresas

Graduado em Filosofia, Administração e Engenharia atualmente professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo E-mail: [alcoltro@usp.br](mailto:alcoltro@usp.br)

## 1. Introdução

O homem tem necessidade de conhecer e de explorar o meio em que vive. Este conhecimento adquirido por exigências da sobrevivência na vida cotidiana normalmente é denominado de senso comum, caracterizando-se por ser subjetivo, qualitativo, individualizador, identificador de ingênuas relações causais, além de enfadonho: nem ao menos se espanta com a regularidade dos fenômenos naturais.

Assim, nota-se que o senso comum ou o chamado conhecimento "vulgar", tem como qualificantes os seguintes aspectos:

- é assistemático: é adquirido ao acaso, à medida que os fatos e as coisas se apresentam ao sujeito;
- é acrítico: não admite dúvidas a respeito do conhecimento sensível;
- é impreciso: este conhecimento destina-se exclusivamente à sobrevivência do sujeito em seu meio;
- é autocontraditório: a imprecisão do conhecimento vulgar torna-o freqüentemente autocontraditório.

Esta categoria de conhecimentos é muito freqüente no mundo organizacional, agravada ainda pelo fato de que diversos conteúdos do conhecimento vulgar são verdadeiros relatos míticos (narrativa imaginária que estrutura e organiza de forma criativa as crenças culturais) que se dão através de verdades intuídas em uma ótica compreensiva da realidade, com explicações da mesma de maneira pré-reflexiva, repletas de emoções e de afetividade a respeito de algum fenômeno em particular. Aqui, entendendo-se mito como originário do grego "mythós" e sendo

*"...um discurso pronunciado ou proferido para ouvintes que recebem como verdadeira a narrativa, porque confiam naquele que narra; é uma narrativa feita em público, baseada, portanto, na autoridade e confiabilidade da pessoa do narrador" Chauí (1994).*

Em contrapartida aos conhecimentos vulgar e mítico, o mundo organizacional também intenta construir um conjunto de conhecimentos científicos objetivo, quantitativo, homogêneo, generalizador, que desenvolva relações causais após extrema investigação, buscando fortalecer o administrador frente o medo e a incerteza nas tomadas de decisão.

Ressalte-se que

*"... as proposições científicas são somente aquelas que podem ser relacionadas, julgadas e confrontadas com os fatos... a ciência não é um sistema de enunciados certos ou bem estabelecidos, nem um sistema que avança constantemente em direção a um estado final, Nossa ciência não é conhecimento (epistemê): ela nunca pretende haver atingido a verdade, ou mesmo um substituto para ela, tal como a probabilidade.*

*O velho ideal científico da epistemê – do conhecimento absolutamente certo, demonstrável – mostrou ser um ídolo. A exigência da objetividade científica torna inevitável que todo enunciado científico permaneça provisório para sempre. Ele, com efeito, pode ser corroborado, mas toda corroboração é relativa a outros enunciados que, novamente, serão provisórios." Popper (1993)*

Apesar destas características tão valorizadas no pensamento científico atual, existem uma série de dificuldades metodológicas frente às chamadas ciências humanas, onde se insere a nossa problemática, a saber: a complexidade inerente aos fenômenos humanos; a dificuldade de experimentação; a dificuldade, e mesmo a impossibilidade de matematização; a subjetividade do pesquisador frente às questões de trabalho; as características mesmas daquilo que é humano, ou seja, a sensibilidade, o afeto, a valoração, a opinião; a liberdade humana versus o determinismo dos conhecimentos científicos; a dificuldade do uso dos processos de análise e síntese frente aos fenômenos humanos; dentre outras.

No entanto, este é o modo de conhecimento contemporâneo, o chamado científico, mais disseminado para se caminhar em direção à verdade - algo bem fundamentado na razão de forma que ninguém pudesse refutá-la na busca da criação de um conhecimento definitivo, absoluto e necessário, abrangendo tudo o que existe no universo. Desta feita, a VERDADE é

*"...o encontro do homem com o desvelamento, com o desocultamento e com a manifestação do ser. O ser das coisas se manifesta, torna-se translúcido, visível ao olhar, à inteligência e à compreensão do homem"* Cervo & Bervian (1996)

## **2. O saber administrativo**

O conhecimento científico da área de administração vive em constante efervescência por inúmeros motivos: alguns relacionados à juventude do conhecimento a respeito desta temática e outros devido a novas e maiores facetas deste saber que são descobertas praticamente a todo momento.

Novos conhecimentos objetivando o aprimoramento organizacional sempre foi uma constante preocupação dos administradores. No entanto, nunca se procurou com tanta intensidade aumentar a produtividade empresarial através de um volume cada vez maior de conhecimentos denominados científicos. Estes conhecimentos, além de terem possibilitado o desenvolvimento das mais diversas tecnologias, que certamente farão as diferenças entre os competidores no futuro, têm também permitido a tentativa de correção das ineficácias dos sistemas educacionais.

Assim algumas questões se colocam: Como tal efervescência faz referência às formas de conhecimento utilizadas pelos pesquisadores ? Como tais novos saberes organizacionais são frutos e também promotores de novas formas de conhecimento disponíveis ? Como a formação dos administradores pode ser aprimorada com relação ao tempo vindouro e em termos de novas formas de conhecimentos utilizadas?

Além disto, como pode ser categorizado o conhecimento utilizado no cotidiano do administrador profissional? Quando o administrador adota um novo modelo de gestão (por exemplo, administração holística) ou utiliza-se de uma nova técnica administrativa (por exemplo, a reengenharia) ele está baseando a sua decisão através de um conhecimento de cunho científico ou em um relato mítico/vulgar ?

## **3. O agir administrativo**

A ação administrativa, que é a denominação dada às ações funcionais de quaisquer gestores no mundo organizacional, pode ser compreendida em termos de sua inserção em

determinada racionalidade, a denominada instrumental, bem como em termos de seus aspectos comportamentais, ou mesmo éticos e, neste caso, no que se convencionou denominar de ética da responsabilidade.

No entanto, os passos que antecedem a tal agir dizem respeito propriamente à tomada de decisão e esta é desenvolvida através dos conhecimentos que os indivíduos julgam possuir, cujos pressupostos básicos assentam-se, particularmente, nas formas de aquisição dos mesmos, em seus aspectos fundamentais, e até mesmo nas características afeitas à sua própria possibilidade de geração concreta.

É pelo conhecimento que o homem penetra os diversos aspectos do fenômeno que se apresenta à sua consciência, em um processo onde o sujeito se apropria, de certo modo, do objeto conhecido. Assim, o conhecimento está imbricado em uma dualidade: de um lado o sujeito cognoscente e de outro o objeto conhecido que, de certa forma, está possuído pelo cognoscente. Assim, a preocupação com o conhecimento volta-se para a relação entre o pensamento e as coisas, a consciência (interior) e o mundo (exterior), o entendimento e a realidade, o sujeito e o objeto do conhecimento.

Desta feita, o agir dos administradores enquanto inserido na racionalidade instrumental, bem como em termos de seus aspectos éticos de responsabilidade, está relacionado a um processo de tomada de decisão que o antecedeu. E esta tomada de decisão só é desenvolvida através dos processos geradores de conhecimentos, de um saber, que os indivíduos julgam possuir, conhecimentos estes que se assentam particularmente nas formas de aquisição do mesmo, e em seus aspectos fenomenológicos<sup>1</sup> fundamentais, bem como na própria possibilidade de sua construção.

#### **4. A natureza dos conhecimentos que embasam a ação administrativa**

Os conhecimentos subjacentes à ação administrativa, bem como a uma série de outras ações contemporâneas, tem vários pressupostos, a saber:

- buscam ser pragmáticos: não se interessam em saber se determinado conhecimento é verdadeiro ou falso ao explicar alguma coisa ou um fato, mas sim intentam saber os resultados práticos da aplicação de tal conhecimento do ponto de vista de sua eficácia e de sua utilidade;
- buscam ser desmitificados: os objetos e fenômenos naturais encontram-se explicados em si mesmos e não em uma tradição ou uma divindade superior;
- buscam ser secularizados: os indivíduos canalizam o seu esforço e atenção para o momento presente, deste mundo e deste tempo, deixando de se preocupar com outros assuntos;
- buscam ser profanos: os indivíduos atuam em uma esfera de um contexto social sem qualquer vinculação com realidades metafísicas que possam definir o significado da existência humana.

---

<sup>1</sup> Segundo Chauí (1994) : " só podemos conhecer o fenômeno: daí a fenomenologia significar o conhecimento daquilo que se manifesta para nossa consciência, daquilo que está presente para a consciência ou para a razão, daquilo que é organizado e explicado a partir da própria estrutura da consciência. A verdade se refere aos fenômenos e os fenômenos são o que a consciência conhece."

Já, no tocante às formas de geração de conhecimentos, estas são:

- fortemente as de modo indutivas;
- com certa relevância as de modo mediato ou dedutivas;
- ainda pouco as de modo imediato ou intuitivas (sensível; inventiva e intelectual );
- e pouquíssimo as de modo abduativas.

Entretanto, estas formas de conhecimento possuem algumas dificuldades que, de acordo com Aranha e Martins (1993) são as seguintes:

*" quanto ao critério da verdade: o que permite reconhecer o verdadeiro ? (a evidência; a utilidade prática; etc.);*

*. quanto à possibilidade do conhecimento: pode o sujeito apreender o objeto ( visão dogmática; visão cética; etc.)*

*. quanto ao âmbito do conhecimento: abrange a totalidade do real, ou se restringe ao sujeito que conhece (realismo; idealismo; etc.);*

*. quanto à origem do conhecimento: qual é a fonte do conhecimento ? (racionalismo; empirismo; etc.)"*

Estas questões relativas à teoria do conhecimento tem preocupado diversos autores contemporâneos voltados aos saberes organizacionais. Particularmente um dos maiores "gurus" do enfoque de administração pela qualidade total, W.E.Deming, às páginas XXII e XXIII de um dos seus livros mais famosos (1990), destaca inúmeros aspectos relacionados à teoria do conhecimento como preâmbulo ao conteúdo do livro, e mesmo à prática da gestão pela qualidade total. Dentre tais aspectos, destacam-se os seguintes:

- Nenhuma observação pode ser feita sem a pré-existência de uma teoria (às vezes não se tem consciência da teoria que se está usando).
- A experiência de administrar não serve para melhorar o gerenciamento, a menos que estudada com o apoio de uma teoria.
- Uma teoria é um modelo mental que implica em uma explicação dos eventos passados e uma previsão de eventos futuros.
- O conhecimento de um exemplo não serve para melhorar o gerenciamento a menos que seja estudado com o apoio de uma teoria. Copiar um exemplo de sucesso sem compreendê-lo com o apoio de uma teoria pode levar a um desastre.
- Não existe essa coisa chamada "um fato" em relação a uma observação do mundo ao redor; quaisquer duas pessoas terão idéias diferentes a respeito do que conta em relação a qualquer evento (e, portanto, do que relatar e do que não relatar)."

## **5. A formação do administrador do futuro**

No tocante às questões envolvidas propriamente com os aspectos relacionados à aquisição e transferência de conhecimentos, e respondendo a indagações de inúmeros administradores preocupados com o aumento da produtividade das organizações, dentre muitas pesquisas, tem se tentado:

- desenvolver processos capazes de aumentar a efetividade do aprendizado individual;
- identificar as influências do ambiente e das condições de trabalho sobre a capacidade das pessoas de adquirir conhecimento: por exemplo, a utilização do mesmo espaço físico por

áreas funcionais distintas da empresa conduz a uma maior interação e a uma absorção mais efetiva do conhecimento por parte das pessoas envolvidas;

- mais e mais compreender como os seres humanos apreendem, apreensão esta que não se dá apenas pela experiência individual, mas sobretudo pela observação e absorção de conhecimentos acumulados por outras pessoas.

Tais preocupações com as questões do aprendizado e da geração de conhecimentos remetem diretamente às indagações de como o conhecimento é transmitido, e, mesmo antes disto, como este é adquirido a cada momento da vida do indivíduo (por exemplo, através de programas formais de capacitação e, fundamentalmente, pela vivência diária de cada indivíduo).

Neste processo de aquisição de conhecimentos é sabido que aguçar a percepção dos indivíduos é uma iniciativa poderosa para habilitar as pessoas a adquirirem mais conhecimento, ao mesmo tempo que devem estar cientes de que em termos de capacidade de absorção de informações, o acúmulo de dados não significa necessariamente aumento de informações. Se é fundamental possuímos muitos dados sobre a realidade, mais fundamental ainda é saber o que fazer com eles. Essa é a diferença entre o conhecimento e a sabedoria.

## **6. O que ainda está por fazer**

Desta maneira, o que se faz necessário realizar pode ser relacionado a seguir:

- compreender e categorizar as formas de construção do conhecimento científico voltado às ciências humanas;
- historiar criticamente os processos sobre os quais se desenvolveram tais modos de construção científica;
- relacionar tais constructos de conhecimento científico às tendências filosóficas que os engendraram;
- elaborar/construir propostas de aprimoramento das formas de construção de conhecimentos científicos de caráter administrativo/organizacional para a ação dos administradores profissionais preocupados com organizações voltadas para a vida;
- propor/elaborar modelos de geração/transmissão de conhecimentos científicos dos ambientes organizacionais que levem a um aprimoramento da capacidade dos indivíduos produzirem saberes verdadeiros e voltados para a vida enquanto administradores/pesquisadores profissionais e, principalmente, seres humanos.

Este esforço deverá propiciar a geração de uma consciência que não seja totalmente feliz, satisfeita com a posse de um saber absoluto, nem também infeliz, presa das torturas de um ceticismo irremediável, mas uma consciência inquieta, insatisfeita com o que possui, à procura da verdade para a qual se sente talhada, e que possibilite a admiração e a compreensão da realidade tal qual ela existe, sem temores e fantasias.

Há que se destacar que esta atitude científica contemporânea não é espontânea no homem: ela é um produto tardio da história, segundo Huisman & Vergez (1967), que destacam que a formação das técnicas antecede a geração embrionária das ciências da seguinte maneira: as técnicas procuram transformar a natureza, submetendo-a às exigências do querer humano - entretanto esse querer somente se transforma em poder se for intermediado por um saber que o capacite a tanto - assim, a ciência se torna senhora das técnicas. Corroborando Bacon que afirma:

...Mas se alguém se dispõe a instaurar e estender o poder e o domínio do gênero humano sobre o universo, a sua ambição (se assim pode ser chamada) seria, sem dúvida, a mais sábia e a mais nobre de todas. Pois bem, o império do homem sobre as coisas se apóia, unicamente, nas artes e nas ciências. A natureza não se domina senão obedecendo-lhe. (Novum organum, I, aforismo 129)

E indo ainda além, faz-se mister que a sabedoria torne-se senhora das ciências.

## **7. Bibliografia**

- Alves, Rubem. *Filosofia da ciência: introdução ao jogo e suas regras*. S. P., Brasiliense, 1981.
- Andery, Maria A. at alii. *Para compreender a ciência*. Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1988.
- Aranha, M.L.A. & Martins, M.H.P. *Filosofando - introdução à filosofia*. S. P., Moderna, 1993.
- Cervo, L.P. & Bervian, M. *Metodologia científica*. São Paulo, Makron, 1996. 4<sup>a</sup> ed.
- Chanlat, Jean-François. *A caminho de uma nova ótica das relações nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 32(3):68-73, jul./ago. 92.
- Chauí, Marilena. *Convite a filosofia*. São Paulo, Ática, 1994.
- Deming, W.E. *Qualidade: A revolução da administração*. R. Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- Dixon, Bernard. *Para que serve a ciência?* São Paulo, Nacional, 1976.
- Eco, Umberto. *Mentiras que parecem verdades*. São Paulo, Summus, 1980.
- Guerreiro Ramos, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989- 2a. ed..
- Habermas, J. *Técnica e ciência como ideologia*. In Textos Escolhidos. S.P., Abril, 1980.
- Horkheimer, Max. *Eclipse da razão*. Rio de Janeiro, Editorial Labor do Brasil S.A., 1976.
- Horkheimer, Max & Adorno, Theodor. *Dialética do esclarecimento*. In: Coleção Os Pensadores, São Paulo, Abril, 1980
- Huisman, Denis & Vergez, Andre. *Curso Moderno de Filosofia: introdução à filosofia das ciências*. Rio de Janeiro, Freitas Bastos, 1967.
- Nozick Robert. *The nature of rationality*. Princeton, NJ, Princeton University Press, 1993.

Popper, K.R. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo, Cultrix, 1993.

Vera, Asti. *Fundamentos de la filosofía de la ciência*. Buenos Aires, Nova, 1967.

Vieira Pinto, Álvaro. *Ciência e existência*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1969.

Weber, Max. *Economia y sociedad*. Mexico, Fondo de Cultura Economica, 1977.

Wittgenstein, L. *Tractatus logico-philosophicus*. São Paulo, Nacional/EDUSP, 1994.