

TRANSCRIÇÃO

II Colóquio - Inquietações – 2012

PARTICIPANTES

Maurício
Airton Cançado
Ariston
Sidney
George
Israel
Miguel
Joelson
Vozes masculinas: M1, M2, M3
Vozes femininas: F1, F2, F3

TEMPO DE GRAVAÇÃO

1 hora, 17 minutos e 41 segundos

MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Inteligente

LEGENDA

... → PAUSA ou INTERRUPÇÃO
(inint) → ININTELÍGIVEL
(palavra) → INCERTEZA DA PALAVRA OUVIDA/TRANSCRITA
* → PARTICIPANTE NÃO PASSÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO

(INÍCIO)

Maurício: Retornando às atividades. Primeiramente alguns avisos importantes; os certificados serão enviados para todos os participantes inscritos – apresentadores de trabalho, participantes, comissão organizadora – em duas semanas, por e-mail, é só baixar e imprimir. Os textos, os anais, também em duas semanas, não mais que isso, serão publicados no site do Colóquio – nesse ano a gente já tem o site do Colóquio, ano passado não tínhamos – então será publicada toda a apresentação, os textos completos, no site – pensávamos em fazer CD-ROM, mas hoje em dia as pessoas nem querem mais ter CD-ROM, porque podem perder, as pessoas querem baixar da internet e gravar em tudo quanto é coisa, e para nós também é muito mais fácil, mas precisamos dar uma formatação adequada, precisamos dar uma identidade em termos visual – não no conteúdo, é claro. Então em duas semanas os certificados serão mandados por e-mail, e no nosso site do Colóquio estarão todos

os textos. Temos também aqui grande satisfação de divulgarmos os lançamentos recentes de livros muito bons e que tem muito a ver com boa parte das apresentações aqui. O professor Airton Cançado vai fazer um resumo dos livros que estão ali.

Airton: Bom dia. O primeiro partiu também de uma inquietação – por ele estar na mesa – da falta de material para trabalhar com cooperativismo dentro de sala; então é o caso do ensino do cooperativismo, é um livro que foi financiado com dinheiro público; e tem uma lista ali fora, se você colocar seu nome na lista eu te mando em PDF, é um livro gratuito, pena que não tem um para distribuir para cada um, mas vai ficar na biblioteca aqui. O segundo, seguindo a mesma linha, é o último trabalho que a gente realizou no Núcleo de Economia Solidária, da Federal do Tocantins, com catadores; e esse livro aqui além do trabalho com catadores, tem alguns outros trabalhos de economia solidária também; só colocar o nome na lista que eu mando em PDF também. Os outros dois são vendidos, são da Editora da Universidade Federal de Lavras, que trata mais especificamente de Gestão Social; esse é resultado da seleção de alguns trabalhos do evento que aconteceu em 2010 na Federal de Lavras; e esse último é um conjunto de teses e dissertações que tratam especificamente de Gestão Social de Políticas Públicas. Esses dois últimos são vendidos porque são da editora, os outros dois é só deixar o nome lá fora que eu mando em PDF. Agradeço ao professor Maurício pelo espaço, e vamos em frente.

Maurício: Vamos a nossa sessão de questão inquietantes que está marcado para até 12:30 horas; na parte da tarde reiniciaremos às 14:00 horas com várias apresentações interessantes. Eu vou colocar as primeiras perguntas que elaborei; devido ao tema do Colóquio, um tema específico – **A Administração como Ciência Social Aplicada: desafios e perspectivas** – imaginamos que poderia ser um ponto de partida para essa sessão do Colóquio, eu e o professor Ariston Azevedo, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que está sempre conosco aqui, é nosso parceiro primordial, ele participou também da sessão de questões inquietantes do ano passado; nós vamos fazer a síntese conjunto dos debates aqui das questões inquietantes. O ano passado foi toda gravada, estamos gravando desse ano também, então na medida do possível vamos fazer a síntese para que isso se torne um conhecimento utilizado, e não só o debate aqui – que já seria interessante, mas não vamos fazer só isso. O auditório não precisa ficar preso exatamente a essas

questões, vocês podem derivar questões a partir delas, a sessão é livre, a sessão é de todos nós, esse aqui é o ponto de partida.

Quais caminhos trilhar para fazer face a tal dimensão aplicada da Ciência Social? Isso coloca questões bastante complicadas que é de se ter compromisso com a ação e com a formação de profissionais que vão atuar nas organizações concretas, reais, no seu dia a dia, estou falando principalmente da graduação e complementando com a questão do ensino. Hoje já temos um conjunto de abordagens críticas que nos anos 70 praticamente não existiam na Administração, normalmente elas existiam mas não tinham chance de aparecer, serem divulgadas nos canais de produção científica; hoje a história é outra, ontem até vimos uma apresentação que falava dos estudos críticos de Administração, já há até um movimento numa determinada escola da Inglaterra, talvez o trabalho de ontem tenha focado nessa abordagem, mas essa é uma das abordagens críticas, em que alguns autores se reuniram para cunhar esse movimento. Porém, há de se enfrentar ou não a questão da dimensão aplicada? Como ficam os estudos críticos já que sabemos que o funcionalismo foi excelente em não levar a ação? Talvez tecnicizou demais, mas da sua maneira deu conta e continua dando conta da parte aplicada da Administração. O discurso de graduação a gente pode ver que são pautados quase que inteiramente no funcionalismo, às vezes é receita de bolo, mas dá. E como os estudos críticos podem chegar nessa dimensão? Hoje eu fiquei muito feliz em ver a apresentação do colega François e eu percebi ali uma tentativa de construir um modelo de gestão diferenciado.

A segunda questão é a questão da fragmentação, será que a epistemologia pode nos ajudar a enfrentar essa fragmentação? As áreas específicas estão se sofisticando bastante, se pensarmos numa área – eu até trabalhei na prática durante alguns anos, no início da minha carreira de Administrador – que é a financeira, é uma área estritamente técnica, provinda da Economia e da Contabilidade, mas nos últimos anos os estudos da área financeira tomaram um rumo inclusive com estudos experimentais, as chamadas Finanças Comportamentais, por exemplo, em que cria-se uma linguagem, métodos específicos, e há um aprofundamento enorme que parece que está cada vez mais se distanciando de nós – eu digo “nós”, porque eu sou pesquisador da área de Teoria das Organizações; e as outras áreas também –; será que a epistemologia nos ajuda? Como? E agora o professor Ariston.

Ariston: Bom dia a todos; é muito gratificante estar aqui juntamente com o Maurício e com vocês, para que a gente possa discutir sobre essas questões que nos incomodam, definitivamente. Eu tenho ministrado a disciplina de Epistemologia já tem cinco anos, ministrei em duas Universidades, na Universidade Positivo, em Curitiba, e nos últimos dois anos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Na Universidade Positivo, por exemplo, a disciplina de Epistemologia na Pós-Graduação é uma disciplina restrita ao estudante de doutoramento, não é permitido ao estudante de mestrado nem mesmo ser ouvinte da disciplina; na Universidade Federal do Rio Grande do Sul nós temos uma postura, atualmente, distinta, a disciplina diz respeito a todos os estudantes de pós-graduação, de qualquer uma das áreas funcionais da administração, ou seja, produção, finanças, marketing, e coisas do gênero, e o nosso programa oferece atualmente duas disciplinas de epistemologia, uma disciplina na área das organizações – que é a disciplina que eu leciono que se chama Epistemologia nos Estudos Organizacionais –, mas também na área de produção há uma disciplina específica sobre epistemologia, basicamente centrada na ideia de complexidade, obviamente carregada pelo pensamento do Edgar Morin, um pouco já entrando na questão das especialidades das áreas. Há também indícios de que as outras áreas começam a tratar de uma epistemologia do marketing, uma epistemologia do financeiro, e coisas do gênero. No ano passado a minha intervenção foi mais direcionada ao objeto que nos interessa, e esse ano a minha questão diz um pouco mais a respeito do ensino, em razão dessas dificuldades; principalmente uma dificuldade pessoal: os estudantes de mestrado não têm saído com uma boa qualidade da graduação – não sei se isso é um consenso, mas a minha experiência tem demonstrado –, de modo que ao entrarem em contato com a disciplina de epistemologia, há uma espécie de perplexidade, e a experiência tem demonstrado que eles caem na real lá pela metade do curso. A disciplina que eu ministro é baseada em textos clássicos – Descartes, Kant, e outros –, aí demonstram uma dificuldade, o estudante não tem leitura de textos clássicos e, uma constatação triste: nem mesmo de autores como Taylor, Fayol, ou coisa do gênero. E aí quando nós vamos discutir os autores, percebemos que os manuais ainda seguem dando o teor interpretativo das teorias do campo da administração, mesmo tendo um esforço muito grande de varrermos os manuais como sendo o principal da formação. Portanto, eu desconsidere a questão do “porque ensinar”, e “de quem ensinar”, não quer dizer que essas questões não sejam relevantes, mas a

minha discussão vai ser em cima dessas quatro perguntas: **O que ensinar numa disciplina de epistemologia?** E aí já há um recorte, por exemplo, na disciplina do Maurício, salvo engano, é Epistemologia da Administração...

Maurício: Só para complementar. Por minha vontade, seria; já foi nas outras escolas onde eu lecionei. Quando eu cheguei aqui há cinco anos – eu estou com essa disciplina desde o ano 2000, eu comecei na UFPR, passei pela PUC do Paraná, e trouxe essa disciplina para cá – por uma questão de adequação de nomes, no projeto de doutorado foi colocado “Epistemologia dos Estudos Organizacionais”; e eu estava chegando e não podia dizer “não” a muita coisa, então eu aceitei, mas eu preferiria Epistemologia da Administração mesmo, eu acho uma coisa mais ampla.

Ariston: Vamos tratar de uma “Epistemologia na Administração”; e nós vamos tratar de epistemologias nos estudos organizacionais, especificamente; aonde nós apontamos? Ainda ontem eu fiz uma intervenção no trabalho com os meus colegas, a respeito da dificuldade que nós temos, estamos tratando de estudos organizacionais, estamos tratando de administração, e será que nós já cercamos – como se diz popularmente – o (pasto) para tratarmos com tanta precisão? **O que ensinar em uma disciplina de epistemologia? Para quem ensinar? Quem deve ser o estudante da disciplina?** Eu vinha conversando com George Cancler no carro ainda pouco, vindo de Juvevê, e indaguei ao George se nos Estados Unidos, nos programas que ele tem conhecimento, se há um estudo de epistemologia; e o George me respondeu negativamente a esse respeito, por uma série de dificuldades, inclusive o George pode depois intervir. De todo modo, também há a questão de como ensinar. **As questões do Maurício, por exemplo, quando lida com enfrentar a questão aplicada, o como ensinar tem uma importância fundamental; se eu ensino para a contemplação ou se eu ensino para a aplicação, nesses aspectos. E quando ensinar? A graduação pode ter acesso? Ou ter acesso no mestrado? São perguntas para nós iniciarmos o debate.**

Maurício: Não necessariamente tem que seguir uma ordem, pode levantar o braço e atacar uma pergunta, a que desejar.

Ariston: O nosso trabalho no ano passado foi apenas de registrar aqui e não de debater, o debate ficou a cargo efetivamente da plateia.

Sidney: Eu sou o Sidney, eu estou na Universidade Federal do Rio Grande do Sul atualmente, fiz mestrado na Federal Fluminense e graduação na Federal do Rio Grande do Sul. Dessas perguntas eu vou derivar mais algumas. Quanto à questão da aplicação tem um problema na academia brasileira, que é o distanciamento entre o que a gente faz, pesquisa, e as próprias organizações ou a sociedade de modo geral. Nos últimos tempos, ou desde que eu entrei, eu só vejo uma reprodução desse pensamento, e a publicação virou um fim em si mesmo, parece que ela não tem mais um objetivo de servir para algo, e eu não vejo problema na área instrumental da coisa, a questão da produção do trabalho tem que melhorar, os sistemas produtivos, para desenvolvimento de ciência e tecnologia até o refletir a própria organização social – então a aplicação de um modo geral. Na segunda questão, sobre a fragmentação, eu não tenho dúvida no “porque ensinar”; eu tenho muita preocupação com o rigor de como as pesquisas são conduzidas, e o que dizer que seguem determinadas linhas epistemológicas é seguir de fato. E para mim esse é o “porque ensinar”: respeitar e ter compromisso com o autor que está lendo, e as pessoas para quem está produzindo; então, pegando um exemplo, os trabalhos de fenomenologia na área de administração, a maior parte deles não tem nada de fenomenologia; essa é uma constatação pela leitura, se procurarem nos anais vai ter um trabalho quantitativo sobre fenomenologia que eu fiz, e que me chocou um pouco. E, nesse sentido, eu acredito que vai aparecer essa fragmentação, mas eu estou mais preocupado com a qualidade do que está acontecendo; se fosse uma fragmentação com qualidade acho que era menos grave do que uma fragmentação que está acontecendo. E aí o ensino de epistemologia, eu comecei o meu doutorado em 2005, e lá na nossa turma a gente solicitou que o programa providenciasse a disciplina, porque tinha discussões em sala de aula que a gente não conseguia dar conta sem aquela base, e quando pega os textos a gente leva certo choque – que eu presenciei depois como professor – porque passaram a disciplina depois para o mestrado, passando textos clássicos para os alunos. Mas esse choque inicial eu acho que é importante para fazer o aluno pensar sobre esse rigor nessa pesquisa que ele vai fazer; então mesmo que ele não vá fazer uma revolução epistemológica na sua forma de pesquisa, é importante que ele tenha um compromisso com o tema que ele vai pesquisar e respeite esses autores. É nesse sentido que a epistemologia me parece fundamental.

M1: No ano passado algumas questões já foram colocadas no Colóquio, inclusive o professor de Pernambuco achava o seguinte: o conhecimento não está só com aqueles que escrevem sobre administração, mas também com aqueles que praticam a administração, e ele defendia a ideia de que houvesse uma aproximação entre quem pratica e quem escreve, quem pensa a gestão. Aí nesse sentido você aproximaria a administração da gestão que prega a performance “vamos ganhar dinheiro assim, com técnicas instrumentalizadas”, outros por aí “reinventando o governo”, outro reinventou tanto que os Estados Unidos hoje estão numa situação em que não há um crescimento bom, e a Europa está aí vivendo também, porque “reinventando o governo” também foi reaplicado na Europa. Essas questões nos desafiam, no meu entendimento, parece que a operacionalização do conhecimento é uma coisa séria, mas ao mesmo tempo como é que você faz com que o estudante de graduação tenha um referencial que possa ao mesmo tempo oportunizar o trabalho dele, o como que ele vai ganhar a vida, e ao mesmo tempo buscar tudo isso. O segundo momento é até pelo trabalho que eu coloquei ontem: de que epistemologia estamos falando? De uma epistemologia histórica, em que diz-se que “cada ciência dê a ela a epistemologia que ela quer”; ou a epistemologia crítica que os próprios pensadores da área pensam a epistemologia a partir das suas fontes de financiamento, a partir do seu lugar, do seu momento, que não se coloca mais como verdade; ou a perspectiva do próprio Piaget de que “o conhecimento é uma construção”; ou a perspectiva do próprio Foucault de que se limitar a analisar a epistemi ou a origem do conhecimento. Então, eu acho que tudo isso vai te ajudar a balançar a inquietação aí.

George: Nos Estados Unidos nós temos um filósofo grandíssimo que fala “não somos o que nós somos”. Nos Estados Unidos nós temos um grande problema, a administração pública é separada da administração empresarial; isso tem benefícios porque nós não estamos sujeitos a que a administração pública seja dominada pela empresário. Na administração pública nós temos programas da administração pública e sobre as políticas públicas, então os processos das políticas públicas são separados das instituições; e também agora nós temos um movimento das ONGs para separar a gestão da administração pública. Sobre a questão de “o que ensinar”, eu acho que são quatro coisas, a primeira são as técnicas e as ciências administrativas, elas devem ser a maior parte de qualquer programa de

administração; mas, em segundo, mais do que as técnicas deve-se ensinar também os valores e os propósitos para a administração que são muito importantes; a terceira coisa é que é importante pensar nas relações da administração pública; e quarta coisa é a responsabilidade cívica, sobre a ética, por exemplo, coisas simples do mundo não vão se resolver com a ética? Sim, é preciso que as pessoas tenham responsabilidade com isso, nós não vamos vencer se não agirmos mais e mais dentro da administração e dentro da sociedade com responsabilidade.

Israel: Bom dia, meu nome é Israel, eu estou representando a mim e ao professor Ivan Beck, nós vamos apresentar um trabalho mais tarde que é sobre a formação do administrador, por isso que eu quis falar um pouco; nós somos da Universidade Federal de Minas Gerais, eu sou de Belo Horizonte. E sobre essa questão da dissociação entre o que o aluno vê em sala de aula e a prática, é uma preocupação muito nossa lá do nosso trabalho, e eu que me formei agora em administração posso falar um pouco da minha experiência para gente pensar um pouco em como minimizar isso sem abrir mão de alguns conhecimentos, algumas funções, que devem existir também, porque dentro da graduação a gente não pode abrir mão de um curso instrumental, um curso profissionalizante. A minha experiência na UFMG foi a seguinte, quando eu entrei para fazer o curso eu procurei estágio como todos os alunos, e a gente sabe que os estágios de administração muitas vezes não tem nada a ver com administração, nada a ver com gestão, então o aluno está mais perdendo tempo ali do que ganhando com o estágio, ele podia estar estudando, podia estar se aprofundando mais no curso e ele gasta tempo ali com atividades meramente operacionais, mas para ganhar o dinheiro ele acaba fazendo o estágio. Lá na UFMG a gente tem uma empresa de consultoria júnior, eu entrei na empresa para tentar ter uma aplicação melhor da administração, e aí o problema que eu vejo: primeiro é que a empresa júnior não dá nenhuma ajuda de custo para os alunos, então quem quer participar tem que ficar o dia inteiro na faculdade e pagar seu almoço, pagar as passagens, e nem todos os alunos tem condições; segunda coisa é que a empresa júnior desde seu processo seletivo reproduz muito uma lógica de mercado bem forte, faz um processo de seleção em que já tem perfil muito definido – que é o perfil do mercado – em que você não pode ser tímido, você não pode ser isso, você não pode ser aquilo, você tem que se enquadrar naquele perfil senão o mercado não vai te querer. Então dentro da universidade a gente tem uma empresa

que está simplesmente reproduzindo essa lógica, impondo isso para os alunos, e talvez para alunos de primeiro e segundo período isso já seja uma especialização, uma imersão dessa lógica muito forte. Eu vejo isso tanto no processo seletivo, quanto no treinamento também. Então eu não sei como é a empresa júnior aqui, mas lá foi dessa maneira; mas é uma experiência muito válida também para o pessoal da administração que participa dos projetos, da consultoria, que vai em organizações, que consegue ter uma visão muito boa da gestão na prática. Então fica complicado isso, a gente em sala de aula, lá no nosso curso, em pouquíssimos momentos vemos uma comunicação mesmo da gestão, seja numa simulação de empresa, seja visitando empresas; nós tivemos só uma visita organizada pela faculdade em todo o curso, que foi no primeiro período, numa empresa Fiat, só isso, nunca mais pisamos numa empresa em que tenha sido organizado pela universidade. Então fica um pouco na mão do aluno correr atrás dessa aplicação, a gente também não tinha aulas em sala, laboratório, informática; mesmo as aulas de logística a gente devia fazer os cálculos, todas aquelas simulações no papel mesmo, vendo no slide, mas não tivemos contato com o sistema da área. Então realmente existe esse problema muito grande; e no nosso trabalho – meu e do professor Ivan – a gente entrevistou professor da UFMG para também verificar a concepção deles sobre a formação do administrador, e uma das professoras questiona inclusive o curso de graduação, ela questiona se seria válido a gente discutir gestão com pessoa que não são gestores, então ela coloca que talvez a gestão deveria ser discutido somente na pós-graduação; e para o curso de administração ela vai também um pouco contra a própria disciplina, ela dá uma solução na fala dela que é a fragmentação, então ela acredita que o curso de administração deveria ter uma primeira parte com uma fundamentação sólida em disciplinas – seja de matemática, seja de estatística, seja da área de humanas –, disciplinas básicas para o administrador, e um segundo momento que deveria ter um foco bastante profissionalizante; então a pessoa que vai trabalhar como administrador no RH vai ter o contato com as técnicas lá, o pessoal do marketing, o pessoal da logística, da finanças... Eu sei que esse discurso vai contra muitos adeptos, mas, por outro lado, o curso de administração no geral – pensando nos campos de atuação do administrador – é complicado preparar um aluno para atuar seja numa consultoria, seja na área pública, seja abrindo o próprio negócio; é difícil em quatro anos você preparar o aluno para que independente do caminho que ele escolha ele está

preparado para fazer aquilo ali. Então a professora lá da universidade dá essa solução, que para ela seria mais viável, mas a maioria dos professores normalmente discorda. E eu não consigo dar uma resposta para isso, mas eu falo pela minha experiência, quando eu procurei estágio na área de RH eu não consegui, porque essa área está sendo dominada pelos psicólogos – eu sei que tem psicólogos aqui, eu não estou falando contra –, eu comecei a gostar dessa área, eu tentei ter um contato com a empresa júnior de psicologia, para tentar ter um contato com as técnicas que usavam, mas eles não deixam. E quando eu procurei estágio na área de marketing, o pessoal não gostava muito do pessoal de comunicação, porque precisa de gente que tem as técnicas, tem que saber mexer com o autocad, e o pessoal de administração não tem isso, não conseguiram correr atrás por fora. E aí o aluno de administração fica meio dançando conforme o mercado, onde tem vaga ele vai e às vezes a pessoa olha vinte anos depois e ela está numa área que não foi ela que escolheu, ela foi conduzida. Então hoje eu trabalho na área de qualidade, porque quando eu estava no terceiro período eu fiz um estágio na área de qualidade que eu mesmo entrei por acaso, e depois disso eu fui ajudar um amigo engenheiro e por causa dessa experiência na qualidade eles me colocaram dentro da área de qualidade, apesar de eu ter pedido para não ficar, então hoje eu trabalho com qualidade. A qualidade me escolheu e eu não escolhi a qualidade. Então eu não sei se os administradores enfrentam isso quando vão para o mercado; hoje eu trabalho e lá na empresa eu pedi para mudar de setor e consegui; mas foi uma experiência muito válida na área de qualidade. Então às vezes o administrador fica um pouco sem escolha, exatamente por causa dessa fragmentação, desse direcionamento, ele é direcionado pelos outros, não tem como, você vai trabalhar numa área que vai exigir conhecimentos específicos, até você chegar na gestão plena, na estratégia, você vai ter que fazer um longo caminho pela frente, e se você não tiver um conhecimento mais específico você vai ficar bem perdido mesmo.

M2: Tentando fazer uma reflexão sucinta; são temas bastante instigantes e difíceis de serem respondidos assim tão rapidamente sem que a gente tenha problema de monopolização da palavra, então eu vou tentar ser bem sucinto. O primeiro tópico, a primeira questão, eu queria só observar que a ideia de produção científica pressupõe o aprendizado, ela tem o aprendizado como processo e não como fim; não só a produção científica na área política é um desafio de aplicabilidade, tornar-

se um crítico em administração é também um grande desafio; e é uma minoria ainda que consegue transitar pelos paradigmas, pelas diferenças que existem; ainda há a hegemonia da visão ortodoxa da administração. Então eu acho que há um desafio aí que é anterior a aplicação; e a ideia de aplicação me parece que passa por duas competências: como criar a competência de lidar com os números, de maneira quantitativa, e/ou com a qualitativa; ambas são desafiadores, a quantitativa – não é o meu caso, mas eu reconheço a sua importância – e eu vou apresentar uma combinação dessas duas num trabalho, e é um exemplo que eu gostaria de colocar: a ideia de ampliar as competências para lidar com números, para lidar com a qualidade do discurso, as competências requeridas para a pesquisa qualitativa que requerem aspectos psicológicos, percepção, boa redação, metodologia, aprendizado, tudo está imbricado no tornar-se pesquisador na área crítica, muito mais do que aquela coisa do prescritivismo. A segunda questão, sobre a ideia da fragmentação, a minha resposta mais rápida seria a ideia de que nós estamos enfrentando o desafio de superar a fragmentação, e há dois caminhos em emergência: há gente na administração que proponha a administração como paradigma, buscando uma estabilidade, e eu acho um tremendo contrassenso, “paradigma” tem sido um termo banalizado na cultura anglo-saxônica, infelizmente, na administração muito mais banalizado do que nas ciências sociais de um modo geral; e se nós tivéssemos um paradigma na administração, pobre dos clientes, a ruptura com o senso comum está inscrita na ideia de que isso é um paradigma, e eu não sei como é que alguém pode conceber o fechamento paradigmático, uma estabilidade paradigmática num campo tão potencialmente diversificado com o desafio enorme de entrar em contato com pessoas leigas, analfabetas, enfim, é uma pretensão, uma vontade de poder, que eu acho que tomou conta de algumas pessoas, querendo introduzir essa temática da epistemologia de uma maneira bastante equivocada. E a minha aposta tem sido numa outra leitura de paradigma aberto, paradigma da complexidade, em que se buscaria, em resumo, associar sem fundir, distinguindo sem separar cada uma das áreas da administração, trabalhando essa inter-relação, essa ambiguidade, caso a caso, sem a pretensão de uma estabilidade paradigmática; acho que essa de estabilidade é uma aposta ultrapassada, hoje nós não temos mais que ficar fazendo uma luta de braços para saber o que é científico e não é científico, acho que temos que ultrapassar essa ideia, a ciência precisa dialogar com outras formas de conhecimento, esse é o nosso

desafio na contemporaneidade: ciência também para os indígenas, para os leigos, para os analfabetos; e não ficar fazendo esse discurso de elite, esse discurso pretensioso, arrogante, genocida. A terceira questão também acho muito interessante, apaixonante, só que eu vou provocativamente dizer que ela está um tanto quanto fora, o eixo ensinar-aprender está colocado na questão apenas de um lado, na ideia do ensinar, e eu acho que o mais importante está do outro lado, no lado da aprendizagem; os pesquisadores da área de pedagogia fortalecem cada vez mais a ideia de que ensinar é uma arte de promover o aprendizado, ela tem pelo menos algumas dimensões como a assimilação, o desaprender para voltar a aprender, reconhecer as próprias representações para abrir um espaço para uma nova motivação de aprendizagem, a reflexão com o diálogo consigo mesmo, essa briga interna pelos seus próprios conceitos já sedimentados para propiciar a acomodação de novos conhecimentos e, por fim, uma expressão de revisão constante do aprendizado. Vou tentar ser mais breve agora, é tão interessante esse tema que daria para ficar falando horas e horas aqui. A ideia da meta cognição é algo que eu trabalho constantemente nas minhas aulas, tanto na graduação quanto na pós-graduação, e ela envolve cinco linhas mais ou menos, mas eu vou destacar apenas três para vocês saberem do que eu estou falando. A meta cognição envolve o aprender a aprender – o aprendizado significativo – envolve competência na meta leitura – leitura interrogativa –, a meta escrita, e a meta compreensão que envolve a ideia da complexidade. Para terminar, ontem a noite ao tentar passar alguns conteúdos de TGA para alunos de biblioteconomia – é uma experiência nova para mim, estou começando a lecionar essa disciplina de TGA com alunos de biblioteconomia – eu peguei esse texto aqui “Revolucione a sala de aula”, do Stephen Kanitz, articulista da revista Veja, que publicou esse trabalho no ano 2000, e ele diz o seguinte: na vida você terá que ser aprovado pelos colegas e futuros companheiros de trabalho, não pelos seus antigos professores; e ele diz que os alunos estão cheios de aula, não aguentam mais aula, estão chateados, desmotivados, e os professores que tem consciência disso não querem passar ali cinquenta minutos tentando passar conteúdo, esperando a hora de sair para ir para casa, enfim; então há a necessidade de uma revolução nessa área, ele fala basicamente que as salas de aula são montadas para deixar o professor não dando mais aula, um ensino focado no professor e não no aluno, não no questionamento, então ele sugere uma ideia de círculo, a ideia de deixar o aluno como foco. E eu

passei esse texto, propus os alunos se reunirem em pequenos grupos e como era a turma de biblioteconomia eu passei o seguinte desafio: imaginar uma biblioteca sendo formada por ele num bairro pobre, todos eles estudantes de biblioteconomia montando uma biblioteca a partir das primeiras leituras que tiveram, evidentemente; e como montar uma biblioteca com zero recursos? A partir dali fazer uma divisão do trabalho sem ter uma liderança, um dono do capital, buscando recursos, sabendo distribuir os recursos, pensar a logística dentro daquilo que a administração – não sei se vocês concordam comigo – tem como grande carência, que é pensar as atividades sem fins lucrativos, as atividades que não são para as grandes corporações norte americanas, mas sim para a população de baixa renda. Então o nosso desafio no Brasil, para mim, é esse, mas o “ensinar” eu acho que tem que ceder mais espaço para o “aprender”, como promover o aprendizado.

F1: Só para ilustrar um pouco na linha do que você falou. Eu gosto muito de ouvir os alunos, então ouvindo os alunos na instituição onde eu trabalho, que é uma fundação onde os alunos pagam pelo estudo e, portanto, eu não estou falando no ambiente da universidade pública; e diante de todos os desafios que o ensino privado tem – principalmente em São Paulo com a concorrência de grandes instituições que a gente observa hoje já serem de pertencimento fora do nosso espaço nacional – a gente introduziu a partir do ano passado alguns desafios principalmente para quem está chegando em termos de trabalho e grupos maiores – maiores quando a gente está reunindo para essas atividades as outras faculdades que nós temos no pedaço também, ou seja, comunicação, cinema, radiotelevisão, relações internacionais, e economia. E introduzimos uma disciplina, que os professores estão trabalhando, o pessoal de direito também; depois introduzimos a parte de teatro para eles; depois do teatro tem a parte que eles falam “essa é a parte mais chata”: oficinas de escrita e oficinas de matemática, e essas oficinas são para dar suporte mesmo, porque a gente tem essa consciência e essa constatação que é muito dura de fazer, de que nossos alunos não vem de ensino público, eles não fizeram o ensino regular, era um ensino de boas escolas da cidade de São Paulo e interior do estado de São Paulo. E a oficina de escrita é para dar conta de demanda de que nosso aluno chega sem saber operações de matemáticas básicas e fundamentais, e sem poder entender o primeiro texto de sociologia que ele vai trabalhar em sala de aula. Então eu acho que a gente tem que – nessas questões

todas que a gente está trabalhando aqui – considerar que a gente vai em busca dos desafios, a gente olha a realidade que está pautada; a empresa júnior que eu trabalho não é só específica da faculdade de administração, ela envolve todas essas do processo seletivo, oportuniza que os outros alunos venham.; mas, por exemplo, a gente nota que o lado de fora quando tem uma demanda de um trabalho para a empresa júnior que a gente quer colocar um “olha, o senhor não gostaria de também acrescentar a dimensão de responsabilidade social e sustentabilidade?”, o próprio cliente que vem procurar a empresa júnior é o primeiro a falar “não, isso não é do meu interesse”, quer dizer, parte muito do que você está falando. A gente vai lutando todo dia com uma série de questões dentro da própria faculdade que tem muito do que o exterior pede para vocês, e é sempre essa situação que eu vejo como difícil; mas eu gostaria de registrar a experiência que a gente está trabalhando, estamos começando, quem sabe nos próximos encontros eu possa falar de resultados que a gente já esteja colhendo.

M3: Eu vou me meter na historia como um professor de estatística do curso de administração, só nesse sentido. Eu quero fazer uma pergunta, quero tentar responder uma das perguntas e depois fazer uma consideração. A pergunta que eu faço para mesa é a seguinte: quando os senhores dizem “questões inquietantes” lá na primeira questão, os senhores sentem isso está ocorrendo hoje e que no passado não ocorria? Ou não, isso é uma constante? Em 80, 90, essa perplexidade já estava?

Maurício: A questão reflete uma inquietação presente, mas para entender o porque dessa inquietação temos que recuar um pouco no tempo. Até os anos 80 não tínhamos um conjunto de abordagens críticas na administração, não havia essa realidade de hoje, algo foi construído nesses trinta anos; e chegamos então numa situação que há algumas queixas, principalmente dos alunos, porque, em sua maioria, as abordagens críticas são muito vagas, e aí alguns dizem: “o que fazer com isso?”, e nós dizemos como resposta que ajuda a pensar melhor, a refletir melhor, se situar; mas ele não consegue muitas vezes compreender o sentido disso, talvez porque ao lado de um esforço desse você tem 90% das disciplinas que dizem “façam assim, façam assado, técnica A, B, C, D...”, talvez por isso, mas também por outras causas que vão além da escola, estão na sociedade. O fato é que temos que reconhecer que boa parte da produção crítica carece de uma proximidade da ação,

e eu nem estou falando de técnica propriamente dita, mas da ação dentro das organizações, e ela se vê num desafio hoje, porque já é um movimento mais ou menos bem definido, mas boa parte deles estão descolados da ação; será que eles têm futuro? Ou vão ser considerados peças de demonstração dentro de uma redoma de vidro: “olha, no meu tempo a gente ficava lendo aquele texto, você não vai aproveitar muita coisa, mas eles estão ali”. Será que a gente pode evitar isso? Como? Porque a crítica se vê num processo de transformação, pelo menos é isso que se coloca, como um dos objetivos; mas será que ela está realmente agindo como processo de transformação? Ela se coloca mais na abstração? Claro que a abstração é importantíssima, mas só esse nível, como um professor dizia: “não vivemos só na dimensão da ética”, a vida não se resume só a essa dimensão, por mais importante que ela seja. E a administração se vê como ciência social aplicada, daí dá um nó, esse nó que nós queremos discutir com vocês, porque muito aqui são professores de escolas pequenas também – de faculdades, etc. – e tem uma exigência muito forte sobre ação.

M3: Eu diria a minha visão agora respondendo o ponto da questão três: “quando ensinar?”. Eu acho que na primeira infância; ou nós pegamos esse aluno quando ele entra e ensinamos a ele alguma coisa, senão nós vamos estar sempre na situação de tentar reensinar ou fazer esquecer alguma coisa que ele aprendeu errado lá atrás para fazer de novo na frente. Então eu acho que esse aluno tem que ser ensinado no começo, até porque quem vai se interessar num assunto teórico e sofisticado, como epistemologia da administração, são poucos alunos; se você for pegar lá no fim, a chance de você pegar gente que já se infectou com o vírus do nado é muito maior, então é melhor você começar antes. Eu digo o seguinte, os meus alunos de estatística, que é uma coisa muito determinada, eu só consigo mostrar a eles a importância de eles entenderem o que eles estão fazendo, quando eu pergunto à eles se eles sabem o que fizeram; portanto, a questão do aplicado, vem do seguinte, o sujeito lá na frente quando precisa interpretar alguma coisa, quando precisa fazer alguma coisa, perceber que os métodos dele, os instrumentos, as receitas de bolo, não servem. Eu tenho encontrado a perplexidade com a aplicação em investidores do mercado financeiro, em alunos do curso gestão do luxo que não tem nada a ver com a biblioteca do curso, o cara está estudando gestão do luxo e a receitinha de bolo...

F2: Gestão do luxo hoje na pós-graduação é o curso mais procurado.

M3: O problema é que o aluno do curso de gestão do luxo tem tanta necessidade de entender a epistemologia da estatística para entender o que ele está fazendo, para olhar criticamente. E esse não é um problema ideológico, e nesse sentido, tanto faz no que o sujeito está trabalhando, ele precisa olhar criticamente; e ele só vai olhar criticamente quando ele quebrar a cara com a receita de bolo, porque a receita de bolo não funcionou. Então eu acho que a única forma do sujeito respeitar as coisas mais teóricas, as disciplinas mais sofisticadas – porque essas são disciplinas sofisticadas – é a gente demonstrar que aquela receita de bolo não resolve o problema dele, e ele precisa olhar criticamente aquilo. Por que se respeita às vezes o camarada que leva a receita de bolo? Porque a receita de bolo resolve o problema. Às vezes o problema é que o problema está mal colocado, é nesse sentido que eu vejo a minha experiência de professor de estatística no curso de administração, é isso que eu sinto.

Miguel: Eu sou o Miguel Moreno, sou da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Eu não podia ficar sozinho levando esse sofrimento, e eu estou um pouco mais aliviado porque essas preocupações do professor eu acho que são de todo mundo, e do estudante. Essas questões eu acho que não são só inquietantes, acho que são muito mais profundas que inquietantes, e é complicado quando os alunos vêm com aquela cara de querer encontrar a motivação para poder levar adiante e você apresenta todo esse currículo que tem um projeto pedagógico atrás. A minha experiência me disse que nós estamos vivendo uma fragmentação, e isso tem se mostrado muito entre a ciência e a filosofia; mas o que nós entendemos por filosofia? Filosofia é o despertar do ser humano em saber o potencial de pensar, é isso que faz com que eu exista, é o próprio pensamento; e quando você debate com os alunos eles não querem pensar, é melhor receita de bolo, é melhor o programa que já esteja montado, mas os currículos têm muito pouco de filosofia, pouco para ter uma visão crítica, para ter uma visão crítica você precisa refletir, pensar; existe coisa mais maravilhosa do que quando o pensamento relaciona uma disciplina com outra? “é isso, agora compreendi!”. Eu percebi que o material que a gente tem na disciplina de epistemologia é mais um material de filosofia e método; (Morin) se propõe a arrumar esse método, o método da vida na natureza; e se vamos à epistemologia – como outros autores já colocaram – buscar um conhecimento que

seja aplicável – e aqui que eu acho que essa ponte continua: será que a epistemologia poderia evitar essa limitação? Eu acho que sim, não só ele, mas todas; a complexidade do Morin já trabalha com ordem, com a desordem, com o (ruído), e o (ruído) é o que vai fazer que a gente não consiga fazer com que essas pontes se façam; não dá, em administração ao pensar nos diferentes campos, parece que os filósofos se separaram e começaram a classificar e ordenar tudo que é ciência; mas parece que agora nós estamos num solo fragmentado, estamos pegando tudo e querendo colocar no mesmo saco, estamos colocando todo o conhecimento para poder tirar daí alguma coisa, alguma coisa que nos faça essas pontes; e eu acho que não tem como continuarmos a querer um método para definir o que é científico e o que não é científico, ou o que é qualitativo e o que é quantitativo, porque eu acho que são os dois, eu acho que os dois estão certos; o que acontece é que usamos o que sabemos aplicar, queremos ir só com um modelo, eu diria quase como um paradigma. Parte dessas ideias eu falo porque eu sou estatístico de formação, então eu fico a vontade de falar essas questões, principalmente quando a gente tenta não colocar um limite; e o que (Morin) disse “vocês nunca se preocuparam com o pensamento complexo”; a forma de pensar está aí, e o pensamento complexo é a filosofia. Então eu acho que nós temos que caminhar para a pergunta “quem eu sou?": um contrabandista do saber. Eu acho que nós precisamos fazer essa ponte, temos que ser contrabandistas de diferentes campos para contribuir e encontrar aquilo que é adequado para levar adiante. Com relação aquela questão de “quem ensinar”, eu acho que professores se preocupam muito em ensinar e não em aprender, porque quem aprende é cada um; o professor tem que preparar o ambiente, quando ele fala dos professores, “eles sabem que eles não ensinam”, porque quem aprende não é pronto; o professor pode falar, passar slide, passar todo o tempo ali tentando ensinar, mas se o aluno não quer não adianta, por isso que eles chamam “aprender a inspiração”, no primeiro momento tem que ter uma reflexão do pensamento e no outro tem que ter a ação, não tem como separar isso. O aluno que está na sala de matemática quer aprender o que? Quando está na aula de sociologia o que ele quer aprender? É vontade dele aprender? Porque por mais que você passe um programa espetacular, se o professor não consegue tocá-los – não com a mão, fisicamente, mas com aula, despertar a aula das pessoas – eu acho que nós precisamos aprender e reaprender; porque muitas vezes o que temos que aprender é a desaprender aquilo que nos foi

passado no passado. Eu tenho sofrido muito com essas questões, e agora eu tenho me encarregado mais de aprender um pouco mais sobre o ser humano. Mas a complexidade tem me ensinado a não separar, mas juntar: “é preto ou branco?” não, são os dois; “você vai fazer um método qualitativo ou um método quantitativo?”, não, você faz os dois. Eu acho que nós temos que montar essa reforma do pensamento a partir do pensar.

Maurício: Agora após o rapaz nós vamos ter que encerrar, porque a hora avança; mas é muito bom, porque a sessão nos dá um feedback de que a gente tem que se abrir essa sessão no Colóquio mesmo.

F3: Só uma observação super rápida. Tem um texto muito curto do Rubem Alves, em que ele põe a questão da quantidade e da qualidade, e o texto é muito curto, mas é muito dentro do que nós estamos tentando tratar aqui nas questões. Ele começa falando da arte de tocar piano, e aí ele pergunta no final: “será que essa criança desenvolve essa arte de tocar piano, de fazer piano, de afinar o piano?”, “Será que essa arte é quantidade e qualidade?”. Ele vai trabalhando essa questão. É só para ficar como sugestão e leitura rápida para nós.

Joelson: Bom dia, meu nome é Joelson, eu sou da Federal do Paraná, estou indo para o segundo ano do mestrado em administração. E eu gostaria de contribuir para a reflexão da primeira questão e da terceira, e para isso eu vou usar um pouquinho da história da minha convivência lá no mestrado para defender o pensamento do Habermas de que o homem se constitui no discurso. Então antes de entrar no mestrado eu venho do mercado de trabalho – muitos geralmente vêm – e quando a gente entra no mercado a gente tem aquele impacto, porque nada do que a gente trás parece que é aproveitado, ou você tem que se desprender de alguns conhecimentos para que tenha espaço para novos conhecimentos. E numa disciplina nós lemos um artigo de teoria crítica que a autora discutia como ferramentas – como “o que é ensinado em uma escola como a Fundação Getúlio Vargas”, em revistas com a “Exame”, em várias fontes de discurso – constituem a forma como presidentes das organizações tomam as decisões. Então é uma perspectiva crítica, a pessoa analisava o discurso dos presidentes, comparava, e tentava abstrair de onde ele constitui o discurso dele. Eu fui impactado pelo artigo – não poderia ser diferente – porque na graduação a gente é carregado de técnicas e da melhor maneira de fazer as coisas, e em nenhum momento – pelo menos na

minha graduação – foi falado que a ferramenta do Porter vem de uma história e se constituiu num discurso de um país, de um contexto específico; então eu acho que é isso que falta no ensino. Então respondendo a terceira questão, eu gostaria de colocar que se deveria sim colocar a perspectiva crítica desde a graduação – não vejo isso antes da graduação –; “para quem”, eu acredito que é para os acadêmicos; e “como” eu acho que poderiam ser usados artigos como esse que eu citei que trazem o grande objetivo da perspectiva da crítica; assim como a gente discute lá na Federal também – e nas primeiras aulas a gente brincava – “revelou e daí? Revelou os mecanismos de dominação, e daí?”, daí os professores nos falavam: “só o revelar já é algo grandioso”. No começo eu não acreditava nisso, mas hoje eu confesso que mudei de opinião e acredito que só o revelar já é grandioso. Então voltando na primeira questão, “como aplicar?”, revelar é uma aplicação, no meu modo de ver; então se você revela para o aluno de graduação que aquela ferramenta da DCG nasceu num contexto específico, de uma empresa específica que usou um paradigma específico de pesquisa ou de pensamento, isso já é uma aplicação da teoria crítica. Então o “como ensinar” poderia ser através de trabalho assim para que o aluno quando saísse da graduação e optasse por entrar na academia não sofresse esse impacto de: “eu sei como fazer, eu sei aplicar bem, mas não sei nem de onde veio e porque eu faço”, para que a gente pudesse criar mais seres pensantes. E fazendo estágio em docência na universidade você percebe que há um discurso no sentido contrário, de que os alunos deveriam ser reflexivos, os alunos muitas vezes estão abertos para isso, mas o próprio discurso do docente não demonstra isso; então eu acho que inserindo na grade curricular textos críticos a gente poderia, em médio prazo, amenizar essa questão.

Maurício: Eu tenho que agradecer as manifestações, as expressões; passamos da hora, mas que bom, vai ter uma consequência e nós temos que arcar com ela, vai apertar um pouco o nosso almoço. Mas tudo isso nos dá, para nós que promovemos o evento, a confirmação de que esse espaço tem que continuar no Colóquio; até cochichando aqui com o professor Miguel ele disse que tem que aumentar mais o tempo.

Ariston: Só queria agradecer e firmar o nosso compromisso de divulgar essas discussões, torná-las pública.

Maurício: Obrigado a todos, e até a parte da tarde às 14 horas.