

ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: POR UMA PEDAGOGIA PARA A MUDANÇA*

Omar Aktouf **

A ADMINISTRAÇÃO E O CONTEÚDO DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Os conteúdos de ensino de administração implicam, penso eu, na problemática dos fins da administração, de sua dimensão ideológica e, mesmo, de sua definição.

Penso que, antes de nos debruçarmos sobre a questão do conteúdo, devemos em primeiro lugar nos perguntar se a formação de administradores deve atender à mudança das coisas ou à sua reprodução. É mais frequente que ela se centre na lógica da reprodução, já que as escolas de gestão são ambientes conservadores e elitistas que formam administradores e teóricos que tenderão a reproduzir os mesmos modelos, os mesmos modos de pensar. Desde o primeiro ano, já no discurso de boas vindas, os estudantes são tratados como a elite, como os futuros líderes da sociedade. A falta de humildade parece-me perfeitamente fora de lugar e contradiz o ensino, nessas escolas, que afirma, e com razão, que de fato não se pode formar líderes. Aliás, muitos dirigentes considerados líderes o são, na verdade, por hereditariedade de pai para filho. Essa lógica de reprodução exprime-se também pela origem social dos estudantes. Mais de 90% dos estudantes das escolas de administração são filhos de famílias abastadas e mais de 50%, filhos de homens de negócios, dirigentes ou altos funcionários de empresas. O elitismo em uma democracia não tem sentido, pois não há respeito à igualdade de oportunidades; torna-se, dessa forma, a tirania de uma minoria sobre a maioria.

Observamos, igualmente, contradições entre o conservadorismo do conteúdo da formação em administração e um certo discurso que apela para a mudança, o questionamento e uma lógica dita de «desconstrução». Penso que, para resolvermos essas contradições, deveríamos formar futuros administradores e futuros pesquisadores em administração que fossem verdadeiros agentes de mudança. E, mais, deveríamos deixar de considerar que para aprender administração deve-se observar o que fazem os dirigentes para fazer como eles. A lógica de reprodução é absurda, porque se queremos que a administração do futuro seja radicalmente diferente da de hoje, não serão certamente os dirigentes de hoje que deverão servir de modelo para os nossos estudantes. Há, evidentemente, exceções: administradores futuristas que souberam conciliar exigências ecológicas, sociais, o serviço prestado à comunidade, o respeito aos trabalhadores, os competidores, o mercado do tipo ganhador/ganhador (em vez do tipo ganhador/perdedor) etc. Eles são raros, entretanto, salvo nos países em que se pratica um capitalismo diferente daquele que nós constatamos na América do Norte, como o do Japão, da Alemanha e da Escandinávia¹. Na América do Norte e na maioria dos países da Europa, a pesquisa e a definição do conteúdo de ensino nas escolas de administração dependem, em grande parte, do dinhei-

* Tradução de Luiz Alcione Albandes Moreira – Doutor HEC/Montreal

** Prof. HEC/Montreal

¹ Um estudo detalhado desses países foi feito em AKTOUF, O. (1994) *Le management, entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin. (N. do T.)

ro privado que determina as orientações ideológicas dos conhecimentos sobre a administração. Na França e na Inglaterra, por exemplo, as escolas de administração dependem diretamente das Câmaras de Comércio, quer dizer, do patronato, que podem dispensar os professores que não ensinem conforme a ideologia dominante dos dirigentes de empresa.

Os debates sobre formação em administração tendem, frequentemente, a ignorar a dimensão ideológica e a considerar a administração como uma ciência, uma arte ou, até mesmo, as duas ao mesmo tempo. Ora, penso que a administração não é nem uma nem outra, já que a ciência é feita para compreender e não para multiplicar, maximizar ou fazer dinheiro, e a arte é uma busca do estético, da emoção, que não se avalia em dinheiro, que não busca tornar a emoção rentável. Ao admirarmos a *Mona Lisa* ou a *Última Ceia*, de Da Vinci, não calculamos-lhes a taxa marginal de rentabilidade de sua emoção estética, nem jamais Da Vinci pensou nisto; do contrário não teríamos nem um nem outro! É imperioso parar com essa mistificação que associa abusivamente a administração à arte ou à ciência e que contribui, deste modo, para fazer dos nossos administradores gente que se crê infalível, a quem tudo é permitido em nome da ciência e da arte, em nome do capital e do risco transcendentes. No começo do século, Henry Fayol descreveu a administração como uma doutrina e não como uma ciência, não sobretudo como uma arte. Ora, uma doutrina é uma ideologia, um conjunto de idéias partilhadas por determinadas pessoas, em um tempo e espaço determinados na história. A administração não é uma prática transcendental e, sim, a doutrina dos grandes dirigentes, adotada, no século XX, pela grande maioria dos patrões e das escolas de gestão anglo-americanas.

Além da sua dimensão ideológica e doutrinária, o conteúdo de ensino de administração apresenta, para mim, três características dominantes que deveriam ser objetivo de reformas radicais para promover uma lógica de mudança no lugar da de reprodução: (a) a definição restrita de administração centrada na predominância do fator capital e na preocupação do enriquecimento individual; (b) a onipresença dos aspectos quantitativos, em particular a do cálculo econômico; e (c) a falta de cultura geral na formação de administração.

Em primeiro lugar, admite-se, facilmente de modo tácito e implícito, que a administração é a ciência ou a arte de fazer dinheiro: *money making*². Ora, hoje em dia, século XXI, uma tal definição da administração, cuja visão estreita é em grande parte responsável pela destruição da natureza e dos laços de solidariedade, é, para mim, inaceitável e mesmo criminosa. Aristóteles já denunciava a lógica desumanizante de monopolização das riquezas por si mesmas (*crematística*³), possibilitada pela acumulação indefinida do dinheiro. A visão crematística da economia, que tende a fazer do capital o fator mais importante, ou, mesmo, o único fator a considerar, situa-se no centro da ideologia neo-liberal e do ensino de administração. O capital surge como a coisa mais preciosa, como uma espécie de doação sagrada que Deus teria feito à humanidade e que deve-se preservar. No ensino de administração, considera-se que o capital é o único fator que corre risco e que o administrador é o representante ou a forma viva desse risco. Enquanto representante do capital, considerado como a doação mais preciosa, uma doação que deve assegurar o bem absoluto, nosso futuro administrador vai ter tendência a comportar-se de maneira patológica e desconectada da realidade. É isso que observa-se todos os dias ao constatarmos que os patrões podem cortar dezenas e dezenas de milhares de empregos e, ao mesmo tempo, pretender que tais cortes são necessá-

² Em inglês, no original (N. do T.)

³ Na doutrina social aristotélica, a produção da riqueza no intuito da acumulação indefinida é egoísta, por oposição ao econômico: a acumulação da riqueza para o bem-estar de comunidade. Ver AKTOUF, O. (1994) *Le management, entre tradition et renouvellement*. Montréal, Gaëtan Morin, pp.632; AKTOUF, O. (1988) «La communauté de vision au sein de l'entreprise, exemple et contre-exemple» in SIMONS, Gladys L. (dir.) *La culture des Organisations*. Montréal, Institut québécois de recherche sur la culture. Ver também: AKTOUF, O. (1995) *Le management traditionnel et son enseignement: entre crematistique et casuistique*. Montréal, Cahiers de Recherche HEC-CETAI. (N. do T.)

rios para ajudar a evolução da economia. Deveríamos despojar o ensino de administração e de economia da ideologia do capital como fator transcendente, com o único fator a correr risco e ao qual se atribui todo o direito. Estatística e historicamente, o fator que corre o menor risco dentre os três fatores de produção (o capital, o trabalho e os recursos naturais) é o capital, na verdade. A maioria das grandes fortunas capitalistas que se constituiu ao longo dos séculos XVII, XVIII e XIX, como os Rothschilds ou os Rockefellers, se mantém até hoje. A natureza, ao contrário, perdeu muito em dois séculos e o fator trabalho também, enormemente. Nunca houve tanto desemprego, como o que acontece nos países mais ricos do planeta, e tanta miséria no mundo. Existem, então, interesses divergentes entre o capital e o trabalho, entre o capital e as reservas naturais. Essas contradições e oposições fundamentais não são ensinadas nas escolas de administração. Contudo, o papel dos administradores é precisamente o de ser intermediário entre os interesses do trabalho e os do capital. Eles devem, também, assegurar que as atividades da empresa não tragam ameaça à integridade dos ecossistemas. O papel mediador dos administradores implica em negociações, concertos, decisões conjuntas entre vários grupos de interesse. Penso, então, que deveríamos ensinar não só como maximizar os interesses do capital, mas também como negociar decisões conjuntas com os sindicatos ou com os ecologistas.

Por outro lado, a administração confere uma importância demasiada ao cálculo e à matematização da reflexão. As abordagens quantitativas estão em todas as disciplinas, incluindo aquelas que tratam do fator humano, portanto do qualitativo, como o comportamento organizacional, por exemplo. Em certas disciplinas como as de metodologia de pesquisa, epistemologia, de marketing e, é claro, finanças e contabilidade, o cálculo é onipresente. A predominância do pensamento calculador e matematizante nos conteúdos de ensino de administração acarreta vários perigos. Em primeiro lugar, tende a privilegiar um modo de raciocínio formal, centrado na resolução rápida de problemas, fazendo do computador uma espécie de modelo ideal a imitar. Esse modo de raciocínio não favorece o desenvolvimento da inteligência, da sensibilidade, da intuição; favorece, antes, a aquisição de automatismos e de condicionamentos; é matemático, positivista e impessoal, se constrói para além da sensibilidade humana. Ele conduz à busca cega do lucro e da rentabilidade que são indiferentes ao sofrimento humano, ao desemprego, à miséria, à poluição e a outros problemas causados pela lógica economista e maximizadora dominantes. A matematização da economia que faz do cálculo e do livre mercado os pontos de referência mais marcantes da formação em administração dá uma visão errônea da realidade. Devemos demistificar essa crença implícita que o mercado e o cálculo econômico são suficientes por si sós para acertar os problemas todos. Para isso, deveríamos, penso eu, reabilitar, na formação do administrador - talvez mais ainda do que na do economista -, os grandes pensadores clássicos como Adam Smith ou mesmo Karl Marx. A leitura desses autores é fundamental; ela repousa sobre o estudo dos textos originais e não sobre excertos ou sobre interpretações. Com efeito, para esses pensadores, as preocupações econômicas não estavam dissociadas das questões de ética ou das do bem-estar coletivo. O estudo dos autores clássicos é, por outro lado, muito esclarecedor quanto a compreender os problemas contemporâneos. Nos últimos anos de sua vida, Karl Marx disse, por exemplo, em uma carta a Engels, que o proletariado não poderia nada fazer de significativo enquanto o capital não tivesse estendido seu sistema de mercado ao planeta como um todo. Ora, naquela época, nos anos 1870, nada levava a antecipar que o capital pudesse estender suas leis de mercado ao planeta como um todo, como podemos observar nos dias de hoje. A mercantilização das relações entre os homens, que alguns como Mintzberg denunciam hoje, já tinha sido descrita por Marx nos manuscritos de 1844.

A reabilitação dos grandes autores clássicos apela para uma maior cultura geral nos conteúdos de ensino de administração. Fayol já dissera que o administrador deveria ter uma grande cultura geral. Infelizmente, as escolas de administração são geralmente alérgicas à cultura geral, porque ela implica em

questionamentos, inquietudes, angústias, rediscussões que podem freiar a ação, contrariamente aos cálculos e à inteligência artificial que são muito mais valorizados. O questionamento das humanidades é, com efeito, um método que conta muito no trabalho pessoal dos estudantes, na sua implicação como pessoas e não somente como neurônios e capacidade de cálculo ou capacidade de desenvolver os reflexos, os automatismos. A implicação pessoal é angustiante; angústia e o questionamento sobre os fundamentos, sobre os valores, entram em contradição com a vontade de formar pessoas para a decisão rápida, para a ação. Aliás, o administrador é definido como um homem, ou uma mulher, de ação. Eis aí porque as ciências humanas, como a filosofia, a história, a etnologia, a antropologia, que eram ensinadas nas escolas de comércio nos anos 30, praticamente desapareceram. Nesses anos, nas escolas de comércio da França, mais de 30% das disciplinas eram centradas em Ciências Humanas. Hoje, no melhor dos casos, reduziram-se a 3%, sendo que os cursos restantes repousam sobre cálculo, matemáticas, incluindo os cursos sobre comportamento do consumidor ou psicologia na empresa. Deveríamos restabelecer uma proporção de 30% a 50% dos cursos de humanidades nas escolas de administração, a fim de desenvolver a cultura geral dos futuros administradores e fometar suas sensibilidades. Isto permitiria a promoção de conhecimentos mais sofisticados e mais diversificados dos seres humanos; a suspensão desses últimos enquanto «recursos», iguais aos recursos financeiros, materiais ou tecnológicos. Na maioria das vezes, são os recursos, aliás capitalistas e tecnológicos, que são considerados os mais importantes. Não são as máquinas, não é o capital que as empresas põem na rua, mas seres humanos. Eu gostaria muito que jogassem dólares na rua, algumas máquinas e que conservassem os seres humanos. Mas é o inverso o que ocorre. O fator humano é, na prática, considerado como o menos importante, mas ensina-se o contrário. Em todos os livros de administração, é explicado que o capital mais importante é o capital humano. Contudo, é dele que se desembaraçam primeiro! Devemos, por exemplo, parar de considerar os empregados como faltosos quando a empresa comete erros ou atravessa dificuldades geradas por má administração. Como explicou Fayol, os administradores devem dar o exemplo e serem os primeiros a sancionar-se quando tomam a decisão errada. Isto também deveria ser ensinado aos nossos estudantes.

PEDAGOGIA DA ADMINISTRAÇÃO? PEDAGOGIA DA MUDANÇA⁴

O método de ensino de administração não poderia estar dissociado do conteúdo. Se o conteúdo e a meta do ensino de administração são os de reprodução do fazer dos administradores, o método vai se impor por si mesmo. Se continuarmos a observar o que fazem os administradores, a escrever seus discursos, a sintetizar o que dizem, o que pensam, teremos a formação do futuro administrador. É isso o que se chama de método de caso. Se, ao contrário, o conteúdo da formação do administrador estiver a serviço de um objetivo mais social, de uma visão coletiva e comunitária, o método vai ser radicalmente diferente. Porque não se trata de reproduzir o pensamento da minoria que são os «businessmen»⁵, de descrever o que fazem, mas de dar a esta profissão um sentido compatível com um projeto social. O método vai, então, estar adaptado a um conteúdo totalmente diferente do que aquele ensinado na maioria das escolas de administração.

⁴ *Sobre o ensino de administração, ver ainda: AKTOUF, O. (1996) Education contemporaine, management et avenir socio-économique: une agonie annoncée? Cahiers de Recherche HEC-CETAI, Montréal; AKTOUF, O. (1984) «Le management et son enseignement: entre doctrine et science» Revue Gestion, Montreal, avril, pp.44-49. (N. do T.)*

⁵ *Em inglês, no original (N. do T.)*

Atualmente, a abordagem pedagógica privilegiada nas escolas de administração é o método de casos⁶. Pessoalmente, eu sou fundamentalmente contrário a utilização deste método tal como ele é habitualmente empregado na formação em administração por, no mínimo, três razões. A primeira, é que os casos são, na maioria, unicamente centrados no que pensam, fazem ou deveriam fazer os dirigentes em relação a uma dada situação. O caso não é então mais do que uma reprodução do discurso dos dirigentes. Ainda não se viu um caso de administração, que seja de meu conhecimento, escrito a partir do discurso dos trabalhadores, dos sindicatos ou dos desempregados. Por que não se ensina nas escolas de administração o caso do desempregado há mais de dez anos, perguntando aos estudantes o que vai lhe acontecer, o que se passa, o que pode ser feito, qual decisão tomar... Não se ensina aos estudantes senão o caso de patrões que não buscam senão fazer dinheiro. Os casos não são uma ínfima parte da realidade administrativa, aquela que se passa na cabeça e nos desejos dos dirigentes. E isto é tudo. A segunda razão é que o estudo de caso privilegia a rapidez da ação e a aquisição de automatismos em relação a solução de problemas. O caso tende, então, a eliminar o questionamento das finalidades da ação, a eliminar a reflexão sobre os fundamentos, sobre as implicações sociais em benefício de reflexos e cálculos que não visam, na maior parte do tempo, a melhorar a rentabilidade da empresa. O caso é, então, uma pedagogia do não-questionamento, baseada em uma história tocada pela ideologia, destinada a formar pessoas que decidam rápido, que passam à ação sem indagar-se muito. Esse método aliás é, em última análise, um jogo de fraudes, porque a solução já está inscrita no próprio discurso do caso. Na maioria das vezes, a solução rejeita, por definição, todas as questões de sensibilidade social, de sensibilidade ecológica ou de sensibilidade humana simplesmente, ética, então. A terceira razão é que o método de caso favorece o *status quo*, a ignorância, o anti-intelectualismo, o preconceito segundo o qual o conhecimento vem de uma pequena narrativa de fatos curiosos e pitorescos. Em definitivo, os casos não passam disso; não pedem o engajamento dos estudantes, nem lhes são comprometedores. Favorecem a leitura fácil e superficial das coisas. Ler um caso é infinitamente mais fácil que ler um texto de Marx, de Weber, de Sartre ou de um outro grande clássico. Não falo evidentemente de livros de administração que estão entre os mais mal escritos que existem. O caso facilita igualmente a pesquisa em administração no que esta tem, infelizmente, de assimilável à produção ou reprodução de qualquer coisa que se assemelhe a um caso. Dado o seu caráter anedótico e fácil dos conhecimentos em causa, parece-me totalmente abusivo considerar a redação de casos pelos professores como uma atividade de pesquisa.

Quais métodos, então, devemos utilizar, os quais favoreçam a cultura geral, promovam a humanidade, a humildade e que sejam mais significativos? Como facilitar para os estudantes o questionamento, a problematização, as inquietudes que vão trazer consigo uma maior sensibilidade humana e maior profundidade? A abordagem que eu proponho e que utilizo sempre que possível nos meus cursos repousa em duas aproximações complementares: (a) do lado prático, o estudo de monografias; e (b) do lado teórico, o método esotérico.

Em relação à prática, preconizo a generalização de monografias baseadas em estudos *in locus* sob a forma, por exemplo, de observação participante. Depois de uma formação teórica em Administração e em Ciências Humanas, dever-se-ia despachar os estudantes de graduação e de pós-graduação para *faire du terrain*⁷ junto ao operário, ao sindicato, ao cliente, aos ecologistas, às coletividades locais, aos desempregados etc. Isto permitiria desenvolver nos alunos a sensibilidade, a visão globalizante das situações, a vivência desde o interior das situações, fazem-

⁶ Sobre o método de casos, ensino de administração e formação de administradores, ver AKTOUF, O. (1987) *La méthode de cas en gestion face au modèle et à la expérimentation: apprentissage ou cercle vicieux? Rapport de Recherche*, Montréal, HEC-CETAI. (N. do T.)

⁷ Esta expressão, que não tem tradução, se aproxima de «pesquisa de campo» e de um certo sentido de «fazer aula», por exemplo, no caso de «vou fazer uma aula de improvisação, de laboratório». Seus significados se reforçam mutuamente no que têm de ativo, participativo, impregnado de vivência, concretude e envolvimento. Ver conceituação do autor na página 19. (N. do T.)

do o liame entre a experiência adquirida e as teorias aprendidas, e transcrevendo em forma de monografias. Antes, porém, de estudar as monografias ou casos, os estudantes devem passar 2 ou 3 anos nos cursos de administração estudando sociologia, antropologia, etnologia, cultura comparada, semiologia etc. Atualmente, quer-se ensinar aos estudantes de 17 ou 18 anos a resolver casos e a tomar decisões antes mesmo que eles tenham conhecimentos de base sobre o ser humano, o que é uma aberração. É um pouco como se um estudante de 1º ano de medicina ou psiquiatria observasse um esquisofrênico e lhe fosse pedida uma decisão sem que conhecesse nada sobre a teoria da projeção, do recalque, da mitologia, da antropologia... À imagem da formação de médicos, deve-se ensinar aos estudantes de administração as teorias fundamentais que lhe permitirão fazer o diagnóstico e tomar decisões fundamentadas.

Quanto ao aspecto teórico, defendo que a pedagogia em sala de aula deve ser pela combinação, pelo equilíbrio entre o que eu chamo de método exotérico e método esotérico. O método exotérico é a pedagogia tradicional centrada na transmissão professoral de conteúdos e em questões-respostas, para se assegurar da assimilação e da compreensão dos conteúdos da parte dos alunos. O método esotérico é mais difícil de operacionalizar, entretanto é o mais importante porque permite colocar em questão os preconceitos que a maioria dos alunos tem quando começam os estudos em administração. Todo estudante tem, na verdade, uma idéia pessoal o mais da vezes equivocada do que deveria ser a administração. O método esotérico vai permitir uma ruptura com estes preconceitos e estereótipos. Para provocar esta ruptura, eu utilizo um método de ensino que consiste em chocar os alunos, em provocar neles reações de questionamento, mesmo se estas reações são, frequentemente, agressivas. Por assim dizer, eu aplico uma «pedagogia da agressão». «Agrido» meus alunos utilizando filmes, artigos, recortes de jornal ou, ainda, excertos de notícias de TV que vão de encontro às suas convicções as mais profundas, por exemplo, a crença que a imprensa é livre, que o líder existe para fazer o bem, que a empresa existe para criar empregos, para satisfazer necessidades etc. Trago fatos que contradizem este tipo de convicção. Mostro-lhes, por meio de exemplos concretos, que as *mass media*⁸ não são tão neutras quanto pensam, que os patrões não são senão criadores de emprego, de bens e serviços para a sociedade, que alguns são fraudadores, ou estão à beira da desonestidade... Naturalmente, o que eu chamo de agressão é na verdade uma ferida narcísica. Considero que nas escolas de *Business*⁹ norte-americanas, a maioria acolhe alunos que colocam os elementos da cultura que representam a ideologia dominante no nível da sua própria identidade, e é isto que é grave, que é perigoso. Trata-se, aqui, de «desconstruir» esta identificação com a ideologia dominante, de colocá-los frente a frente com um vazio de identidade e ontológico. Contudo, a seguir, deve-se preceder a «reconstrução» por uma via pessoal, por meio de uma mudança em profundidade na maneira de ser, de ver, de compreender do estudante. Uma vez que eu tenha alcançado o choque, o questionamento de preconceitos, fica, na verdade, mais fácil discutir, por exemplo, os reais fundamentos da democracia na empresa, os reais fundamentos da empresa como instituição benfeitora da sociedade etc. A pedagogia esotérica se faz, então, acompanhar de uma abertura à sensibilidade dos alunos frente a problemas fundamentais tais como o desemprego, o ambiente, as desigualdades sociais etc. A formação em humanidades e o desenvolvimento de uma cultura geral contribuem igualmente para a ativação da sensibilidade dos alunos, o que me parece pelo menos tão importante quanto a aquisição de conhecimentos formais. São necessários esforços e questionamentos, portanto sofrimento, para compreender Freud, Marx, ou outro grande autor. Contudo, não se pode de maneira nenhuma avançar na discussão desse tipo de problema e na compreensão dos fatos sociais mais amplos por meio de um simples jogo intelectual. Deve-se, em primeiríssimo lugar, dar

⁸ Em inglês, no original. (N. do T.)

⁹ Em inglês, no original. (N. do T.)

a partida pela ruptura dos preconceitos. A ruptura não é indolor já que ela implica em renúncia e em uma transformação de pessoa. É uma aberração acreditar e tornar crível para os alunos que o ato pedagógico pode ser um ato prazeroso ininterrupto. Esta espécie de moda de uma pedagogia permissiva e divertida, empregada desde a escola primária, faz com que fique esquecida uma dimensão fundamental da pedagogia, que é esta do sofrimento necessário. Não se trata de um sofrimento sádico, mas de bem compreender que o avanço do conhecimento e da compreensão do que somos e do que fazemos não pode ser feito sem dor. Como já dizia o filósofo Alain, «instruir não é pegar no colo». O excesso de permissividade na educação contribui para formar jovens desprovidos de superego, desprovidos de instâncias culpabilizantes e, por isso, desprovidos de vida interior. O hiperconsumo dos jovens, a violência que observamos na rua, na escola são, de uma certa maneira, o meio que estes jovens encontraram de preencher um vazio interior, de viver a ausência de instância culpabilizante, de satisfação imediata de desejos, de pulsões.

TENDÊNCIAS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: A COMPREENSÃO CRÍTICA PERMANENTE

No futuro, o ensino de administração deverá ser muito mais o ensino para mudança do que para a reprodução. Ainda que afirmem estar à procura da mudança, as escolas de administração e o mundo empresarial são muito conformistas, muito conservadores; obrigam-nos, na verdade, a formar sobretudo «clones»¹⁰, «cópias conforme». O conteúdo e o método de formação de administração e dos professores de administração deverão, em consequência, incitar o desvio da norma no futuro, já que é o desvio da norma, o não conformismo, que garante a criatividade e a mudança. No fim dos anos 50, William Wright, no seu livro «l'Homme et l'organisation», já havia descrito como as escolas de administração e os procedimentos de seleção das empresas eram os de fabricação do conformismo em grande escala. Ele disse aos seus contemporâneos que a fabricação do conformismo era um impasse. William Wright é, mais do que nunca, atual, tanto quanto Marcuse e sua denúncia de alienação do sujeito individual, da dominação do ser humano pela sociedade industrial. Eis porque a educação em administração deve no futuro integrar-se a um projeto social mais amplo, pois a administração é uma disciplina híbrida que repousa sobre um *corpus* de conhecimentos teóricos, mas, também, sobre as práticas que dão uma finalidade social e econômica à aplicação das teorias. Não se ensina por exemplo a um futuro astrofísico como tornar a lua maior ou mais rápida em sua órbita. Pede-se sua compreensão de porque a lua tem determinada órbita, porque ela não muda jamais, porque ela tem tal massa etc. A abordagem permanece descritiva, quando a administração apela a ações, a uma transformação, a uma lógica prescritiva. A dimensão teleológica da administração deve estar a serviço de objetivos coletivos, de uma maior igualdade social, e não mais visar exclusivamente ao aumento indefinido de rentabilidade. Passar uma visão mais ampla, mais humana da administração e tentar «desconstruir» os estereótipos, os preconceitos, a ausência de tradição de questionamento dessa disciplina híbrida não é coisa fácil. O professor de administração deve, na verdade, ter um engajamento maior do que, por exemplo, o de ciências econômicas e astrofísica. Corre o risco, também, de parecer como o indivíduo que cospe no prato em que comeu, de surgir como um demolidor da administração, da empresa, do administrador. E sempre há alguns alunos que incorporam a impressão que o professor não é senão um demolidor. Contudo, para a maioria dos alunos a «aborda-

¹⁰ Em inglês, no original. (N. do T.)

gem esotérica» do ensino de administração traduz-se por uma trajetória que traz maior sensibilidade, uma maior abertura de espírito, o que não é alcançado pelo ensino que utiliza casos. Para promover esse tipo de ensino, devemos deixar de lado a aberração que consiste em encarar o estudante como cliente e o professor como comerciante. O cliente vem consumir conhecimentos e o professor se transforma em mercador de conhecimentos. Você será um bom professor se vender bem sua matéria, se ela é fácil, se a gente a compreende rapidamente, se se pode aplicá-la logo. O ensino e o professor se transformam, assim, cada vez mais, em mercadorias o que reforça a ausência de vida interior dos alunos. Esses últimos vêm aprender como «clientes», para «consumir» passivamente conhecimentos que o professor deve lhes mastigar o mais possível para que eles possam consumi-los facilmente e, em seguida, voltar, como clientes.

Para mim, o futuro professor de administração deve ter: (a) uma sensibilidade humana e desviar da norma do ensino tradicional de administração; (b) uma grande cultura geral; e (c) uma experiência de campo. Essas qualidades estão no extremo oposto da mercantilização do saber e do professor.

Antes de mais nada, os professores de administração deverão ter uma vontade real de mudar e, por conseguinte, uma certa dissidência em relação a idéias recebidas em administração. É por isso que eu acredito que os alunos de pós-graduação em administração, os quais vejo como futuros administradores e professores-pesquisadores deveriam ter uma formação de base de administração diferenciada. Deveriam idealmente ter uma formação dentro de outras disciplinas como a filosofia, medicina, matemática ou ainda teologia. Uma pessoa que já tem uma graduação em administração e que quer continuar em uma pós-graduação no mesmo campo não faz outra coisa que correr em círculo, penso eu. Serão, eu acredito, as pessoas vindas de um universo mental muito diferente, o mais afastado possível da administração, as que farão avançar as coisas. Como aventei ao falar do «método esotérico» para o ensino de administração, o desvio da norma, o questionamento das idéias recebidas, devem traduzir-se por uma sensibilidade dos estudantes em relação aos aspectos humanos, ecológicos e culturais da empresa. Os dirigentes como Bernard Lamaire¹¹ ou como Ricardo Semler, a despeito de suas falhas, tiveram um sentimento de partilha, de generosidade, talvez porque aprenderam por experiência, por intuição ou cultura geral o que é o ser humano. Finalmente, a grande qualidade do administrador de hoje e de amanhã é a de fazer com que, de certa maneira, os seres humanos que compõem a empresa tenham gosto, vontade, alegria e felicidade de fazer o que se lhes pede para que façam. É nessa alegria, nesse desejo de fazer o que é demandado que eles serão criativos, inovadores, produtores de qualidade, respeitosos do ambiente e contra o desperdício. O papel do professor é, por conseguinte, o de suscitar sensibilidade para os aspectos humanos e não o de formar futuros estrategistas ou futuros técnicos em administração.

Por outro lado, os professores de administração deverão ter uma grande cultura geral. O professor de administração tem, na verdade, a responsabilidade de formar pessoas que vão tomar decisões que trazem conseqüências para a natureza, para os seres humanos e para o futuro de nós todos. Essa responsabilidade não poderia ser plenamente assumida sem uma grande cultura geral. O administrador e o professor de administração do futuro deverão ser generalistas com um grande conhecimento de ecologia, história, antropologia, interculturalismo, linguística etc. Não serão, certamente, pessoas com uma formação muito restrita e especializada em finanças, marketing, contabilidade ou gestão da produção. Esses campos de especialização são ensinados a um número crescente de pessoas cada vez mais cedo. A não ser que se destinem a um campo muito restrito de

¹¹ *Um dos proprietários da Cascade, empresa hoje multinacional de origem canadense na qual o Prof. Aktouf estudou uma forma alternativa de organização do trabalho, quase inteiramente baseada na percepção e no saber dos operários. Ver AKTOUF, O. (1994) Le management, entre tradition et renouvellement. Montréal, Gaëtan Morin.*

pesquisa, eu não vejo o interesse de se repetir essa formação nos níveis de graduação e pós-graduação. O administrador do futuro deverá, com efeito, ser capaz de integrar, com sua cultura geral, com sua experiência e sua intuição, diferentes disciplinas, diferentes conhecimentos, tanto do campo da administração em geral como do das ciências humanas. Isto exige dos professores que não sejam limitados a um campo de especialização, mas que tenham, ao contrário, uma abertura de espírito e uma grande cultura nos diferentes campos do saber.

Em terceiro lugar, o professor de administração deve imperiosamente ter experiência de campo. Parece-me inadmissível que alguém possa entrar em sala de aula e falar de administração tendo estudado as questões nos livros e nos casos. É indecente, é uma falta de respeito pelos nossos alunos e pela sociedade para a qual os formamos. Experiência de campo pode significar ter sido operário, administrador, vendedor, ter feito uma dissertação, etnologia da empresa ou ainda uma observação participante em uma empresa. Não é, com certeza, ter feito um estágio de 3 meses em uma empresa na qualidade de contador, estagiário de marketing, ou ter entrevistado os diretores. Experiência de campo é fazer parte, se engajar como indivíduo, é dar-se em todos os níveis da empresa: o do desempregado, do sindicato, do operário, do empregado, do dirigente, do cliente etc. Por exemplo, no que me concerne, 20% a 25% do meu tempo é consagrado à pesquisa de campo na empresa, com observação participante ou como consultor. Aprendo com isto diariamente. Penso que não existe melhor professor de administração do que aqueles que, como Taylor e Fayol, passaram uma parte de suas vidas na empresa antes de falar de administração e de organização do trabalho. Esta experiência na empresa deve ser, também, a mais diversificada possível. Uma pessoa que faz contabilidade há mais de 20 anos, ou finanças ou direito, não poderá jamais ser um administrador nem um professor de administração de boa qualidade.