

A EFICÁCIA DE UMA PROPOSTA. UMA ABORDAGEM CIENTÍFICA PARA UM CASO REAL

Luis Antonio Baptista¹

Ralph Santos da Silva²

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo levantar alguns pontos conceituais para reflexão, considerando a formação do novo paradigma que sustentará a competitividade, focalizando as instituições de ensino superior e em particular a Faculdade de Administração da PUC-Campinas.

Para isto, partiu-se daquilo que os americanos chamam de "inward process". Esse processo sugere que antes de entendermos o meio externo que nos cerca, responsabilizando-o pelos nossos fracassos, nos detenhamos aos aspectos interiores que possam comprometer-nos no cumprimento da nova jornada à vista.

Esse processo é um princípio filosófico, que tem sustentação em conceitos da própria da administração. Basta lembrar do processo de formulação estratégica, (vide Cobra (1994)) entre outros, que tem em seu conteúdo o delineamento dos pontos fracos e pontos fortes como também a avaliação das ameaças e oportunidades. Lembrando o descuido de qualquer aspecto pode transformar uma oportunidade em ameaça.

Posto isto, o que pretende-se é subsidiar e promover uma reflexão, considerando a proposta desafiadora que foi lançada pelo Departamento de Administração como resposta a nova realidade em curso,

1 Professor titular do Departamento de Economia e Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUC-Campinas). MsC em Economia Política e Doutorando em Ciências Sociais - PUC/SP.

2 Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (FACECA/PUC-Campinas). Pesquisador da Fundação Centro Tecnológico para Informática. MsC em Automação Industrial e doutorando em Engenharia da Produção -EPUSP.

que nos remete ao paradigma da competitividade. Sabe-se que este paradigma está reativando um debate mundial centrado na relação capital-trabalho, (vide Rifkin (1996)), tendo em vista a inserção de tecnologias emergentes nos setores produtivos que, por sua vez, deslocam os recursos humanos para fora das empresas.

Para isto, utiliza-se uma sistemática científica, pois entende-se ser este o caminho de geração de um aprendizado, contínuo e consistente, corroborando com a criação de uma base consistente e criticamente construída, conforme Senge (1990).

Inicialmente é apresentado o conceito de método científico e, em seguida são aplicados os passos que constituem o método ao trabalho de desenvolvimento para apuração da proposta. Na seqüência, é feita uma avaliação e medido o grau de difusão dos conceitos que a sustentam, utilizando como elemento de apoio as entrevistas (estudos de casos) feitas com os professores do departamento e uma pesquisa, via questionário, com os alunos do curso, bem como uma análise de mercado via classificados de empregos dos jornais.

2. A CONTEXTUALIZAÇÃO

O contexto em que são fixadas as atenções, caracteriza-se pelo ponto de ruptura definido pela globalização da economia.

Como explanado em Bernardes (1994, p. 37), *"a globalização da economia engendra um reordenamento no padrão de relacionamento internacional, magnificando os graus de dependência dos países que não dominam a atual matriz tecnológica e que perdem a condição de dirigir seu processo de industrialização e de desenvolvimento. A ponta de lança deste novo sistema produtivo é constituída, em sua base, pelas empresas transacionais e transcontinentais, isto é, mundiais, que têm suas escalas operacionais intercomunicantes e especializadas no âmbito mundial. Nesse sentido, a globalização pode ser visualizada como uma etapa do aprofundamento da internacionalização da economia mundial ao longo das décadas de 80 e 90, estreitamente associada à expansão das empresas multinacionais."*

Como consequência natural, constata-se a reformulação e a adequação conceitual das áreas tais como: logística, distribuição e a relação cliente-fornecedor, que cedem lugar para os conceitos: cadeia de suprimentos e o global sourcing sustentados pela aplicação da tecnologia de informação, (Slack (1993)); (Slack et al (1997)). A relação empresa/cliente também é modificada com o aparecimento de novas formas de fazer negócio, refletindo a utilidade que a internet oferece a esta relação, aproximando as partes envolvidas e suprimindo os intermediários.

Acompanhando esta revisão conceitual, tem-se a consolidação dos grandes sistemas de informação integrados, tipo ERP ("Enterprise Resourcing Planning"), que incorporam sistemas consagrados: MRPII, "Sales Manager", "Financial Manager", integrando-os numa arquitetura "Client-server".

As consequências constatadas deste processo são:

- a diminuição dos níveis gerenciais, exigindo dos que ficam na empresa uma polivalência jamais experimentada em outros tempos, em termos profissionais;
- a exigência do enriquecimento em termos de formação do recurso humano, sendo necessário recorrer a cursos formais de formação profissional: mestrado, MBA, doutorado profissionalizante, doutorado.

Do ponto de vista do indivíduo, os efeitos deste processo seria a caracterização de uma flexibilidade adquirida ao longo de sua vida profissional. Seria a generalização do processo delineado pelas empresas japonesas, que, no Brasil, tem sido estudado e é sustentado pelo conceito de enriquecimento de cargos, conforme FLEURY; VARGA (1983).

Reforçando, Yepes apud Bernardes (1994) argumenta que o processo de trabalho flexível conduziria a uma minimalização das estruturas hierárquicas e administrativas, atenuando os níveis gerenciais do trabalho, pois geraria maior mobilidade de funções e a polivalência do trabalhador ao alocá-lo em diferentes tarefas.

Junta-se esse outro ponto de ruptura à globalização, citado anteriormente, que remete à efetivação do processo de mudança, que questiona a relação capital-trabalho e traz em seu âmbito conceitos como empregabilidade e empreendimento, entre outros.

À luz deste contexto macro-definido, tem-se a proposta do Departamento de Administração, que deve adequar-se o quanto antes, posicionando-se estrategicamente. Para isto, se auto-avaliando em termos dos seus pontos fracos e fortes e ainda em termos das ameaças e oportunidades vigentes.

Como ponto fraco, tem-se um defazamento temporal em termos de formação do corpo docente, pois hoje um número significativo, mas ainda insuficiente, de professores encontram-se em estágio de término de mestrado e/ou doutorado. Como ponto forte, a ser configurado no médio e longo prazos, a consolidação do corpo docente com o término dos seus mestrados e/ou doutorados, bem como o incentivo gerado para os demais ingressarem neste processo de formação.

Como ameaça, tem-se a concorrência de outras escolas de curso superior, constituindo cursos em Administração; como oportunidades, tem-se o tempo de maturação/consolidação em termos de mercado que a escola possui, sendo reconhecida regionalmente por agentes externos; a própria LDB (Lei de Diretrizes Básicas) que, se bem utilizada, poderá configurar junto aos órgãos de fomento uma oportunidade, caso contrário tornar-se-á uma ameaça.

Inicialmente, a proposta lançada pelo Departamento deveria ser desdobrada em meios e fins, (Shiba et al (1993)), para que ela pudesse ser compreendida e acordada por todos envolvidos no processo de difusão e implementação.

3. O MÉTODO CIENTÍFICO

É definido o método de trabalho utilizado, para que possa ser construída uma base argumentativa que permitirá a sua reflexão e seu amadurecimento, nos promovendo a um estado evolutivo explícito.

A finalidade da atividade científica, segundo Lakatos (1992), é a obtenção da verdade, através da comprovação de hipótese/proposições, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade. O método científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo -conhecimentos válidos e verdadeiros- traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (pessoa que gera conhecimento com as características acima citadas).

Ao longo da história, podem ser encontrados vários métodos, onde notamos uma mudança evolutiva na forma de encarar o conhecimento, saindo de uma posição absolutista para uma posição mais crítica, em que as verdades são temporárias, (Magee (1979)), onde se procura compreender a natureza dos fatos e suas relações, procurando explicá-los através da observação científica, aliando a este processo o raciocínio (Lakatos (1992)).

No atual momento o método científico é a teoria da investigação, e esta alcança seus objetivos, de forma científica, quando cumpre ou se propõe a cumprir as seguintes etapas:

- a) descobrimento do problema ou lacuna num conjunto de conhecimentos. Se o problema não estiver enunciado com clareza, passa-se à etapa seguinte; se o estiver, passa-se à subsequente;
- b) colocação precisa do problema, ou ainda a recolocação de um velho problema, à luz de novos conhecimentos (empíricos ou teóricos, substantivos ou metodológicos);
- c) procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema (por exemplo, dados empíricos, teorias, aparelhos de medição, técnicas de cálculo ou de medição). Ou seja, exame do conhecido para tentar resolver o problema;
- d) tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados. Se a tentativa resultar inútil, passa-se para a etapa seguinte; em caso contrário, à subsequente;

- e) invenção de novas idéias (hipóteses, teorias ou técnicas) ou produção de novos dados empíricos que prometam resolver o problema;
- f) Obtenção de uma solução (exata ou aproximada) do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível;
- g) investigação das conseqüências da solução obtida, Em se tratando de uma nova teoria, é a busca de prognósticos que possam ser feitos com seu auxílio. Em se tratando de novos dados, é o exame da conseqüências que possam ter para as teorias relevantes;
- h) prova (comprovação) da solução: confronto da solução com a totalidade das teorias e da informação empírica pertinente. Se o resultado é satisfatório, a pesquisa é dada como concluída, até novo aviso. Do contrário, passa-se para a etapa seguinte;
- i) Correção das hipótese, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta. Esse é, naturalmente, o começo de um novo ciclo de investigação.

As etapas acima podem ser organizadas e ordenadas de várias formas e levam-nos a vários métodos particulares - indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo. Apesar deste fato, escolheu-se com forma representativa para sintetizar o método e ao mesmo tempo servir como referência para este trabalho a figura 1, conforme discutido em Bryman (1989).

Nesta figura esta implícito que através da teoria conhecida deduziu-se hipóteses que estariam sendo formuladas para explicar ou solucionar algum problema encontrado na realidade. Uma vez que se tenha elaborado estas hipóteses, as mesmas são submetidas a um processo de verificação que compreende as etapas de observação, análise e conclusão. Se a hipótese não supera o processo de testes, estará falseada, refutada, e exige nova reformulação da hipótese e/ou do problema, que, se superar os testes rigorosos, estará(ão) corroborada(os), confirmada provisoriamente, Lakatos (1992), Popper (1972).

A eficácia de uma proposta. Uma abordagem...

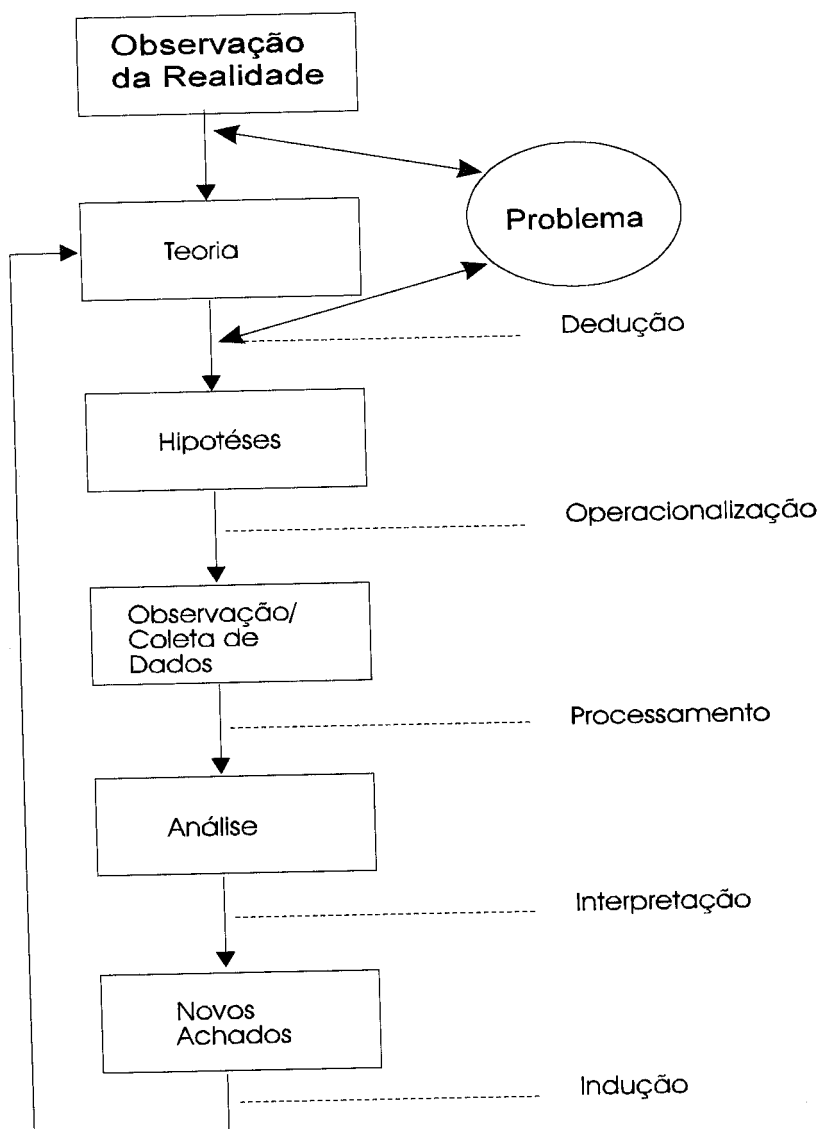


Figura 1. Representação do Método Científico

O uso do método científico transforma verdades absolutas em verdade momentâneas, provisórias. Esta característica acaba por transformar a questão de se ter ou não passado por uma experiência anterior em uma questão irrelevante, pois a um novo problema todas as contingências deverão ser analisadas consistentemente, sendo requisito básico o conhecimento teórico concernente ao escopo do problema em questão.

Como em Éfeso apud Simon (1995, p. 147):

“Um homem não entra duas vezes no mesmo rio; da segunda vez não é o mesmo homem nem o mesmo rio.”

Outro aspecto importante, quando se utiliza esta abordagem diz respeito ao foco da mecanização, ou seja, comumente somos levados a mecanizar as ferramentas que em tese solucionariam os problemas que temos à frente e não a forma de aplicar a ferramenta ao problema. O método propicia tal mudança de foco, o que pode ser uma vantagem pois estaríamos elevando o indivíduo a uma situação de ser o próprio, o mentor da ferramenta e não apenas o usuário³.

4. AVALIANDO A PROPOSTA

A partir deste momento, volta-se para a aplicação do método descrito. A intenção é formular um problema, respondê-lo sistematicamente, na medida do possível, a partir de referências reconhecidas. Em seguida, submeter estas proposições a testes de refutabilidade para então chegar-se a uma conclusão provisória contrapondo-se a teoria à prática, ficando a primeira sob julgo da realidade observada.

Para tornar possível esta análise, propõe-se o modelo abstrato que estabelece o relacionamento entre os três atores principais do processo:

3 Conforme BERNARDES (1994), “As novas competências” remetem a um sujeito e a uma subjetividade que conduz a reflexão sobre as condições subjetivas e inter-subjetivas da produção que condicionam o êxito da implantação de novos padrões organizacionais ... Neste tipo de trabalho, o lugar do sujeito seria absolutamente central e sujeito do processo de trabalho, constituiria a pré-condição de toda atividade produtiva.

- Difusores: o Departamento de Administração;
- Receptores Diretos: os alunos do curso;
- Receptores indiretos: as empresas que contratam os profissionais, para suprirem suas necessidades;

Estando estes inseridos num ambiente de marketing, conforme mostra a figura 2.

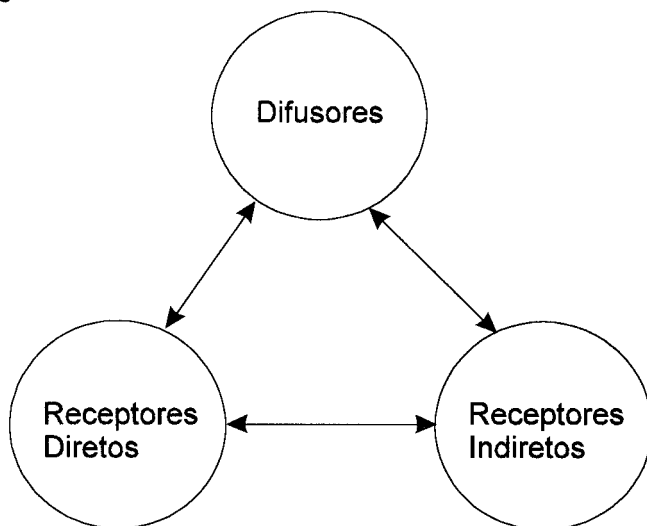


Figura 2: Modelo abstrato de relação entre os atores do processo.

4.1. O Problema

Define-se aqui o problema como uma “questão-problema”, ou seja, o problema nada mais é que um indagação a ser respondida pelas hipóteses a serem formuladas.

Neste caso, presumiu-se⁴ que o Departamento de Administração deseja resolver o seguinte problema:

⁴ Presumiu-se o problema, tendo em vista que mesmo com as investigações e levantamentos feitos, não se obteve qualquer evidência que o caracterizasse.

“Como formar um profissional, frente a um modelo e um mercado que evidência um novo cenário de rápida transformação, refletindo um novo paradigma da competitividade do trabalho?”

4.2. A Hipótese

Para a contextualização da hipótese assumida pelo Departamento tem-se que:

Avaliando a Revista Provão (1997, p. 6) identifica-se o seguinte comentário, conforme Otávio, Conselho Federal de Administração:

“O administrador de empresas com formação generalista é aquele que possui uma sólida especialização, sem perder a noção do todo.”

Outro comentário destacado, na Revista 30 Anos da Administração (1997, 15) quanto ao profissional generalista, conforme Cardoso do Conselho Regional de Administração:

“Profissional generalista:

As escolas, por um defeito que ainda ocorre, começaram a formar profissionais muito especialistas para atuarem em grandes organizações. Mas no Brasil, 97,5% são pequenas e médias empresas, e as universidades continuam formando para grandes empresas. Do ponto de vista da estrutura das organizações, a pirâmide está se achatando. É o enxugamento no número de profissionais. Então, não se precisa de especialista e sim de generalista. Hoje, o profissional tem como se adequar ao mercado.”

Presume-se que estas fontes corroboraram com o Departamento de Administração, para que este lançasse como resposta ao problema a seguinte hipótese:

Hipótese 1: “Deve-se formar um profissional que seja um generalista-empREENDEDOR capaz de ter seu próprio negócio além de gerar novos empregos⁵”

5 Conforme REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO 30 ANOS, 1997, p. 5.

Para ser possível fazer uma reflexão da hipótese lançada com o objetivo de tê-la aprimorada, adotou-se duas estratégias distintas:

- a primeira focaliza-se na avaliação dos conceitos que norteiam esta proposta;
- a segunda busca, por meio da observação da realidade, medir o entendimento, a compreensão e o grau de difusão destes conceitos junto aos envolvidos na questão. Utiliza-se para isto, o estudo de casos, avaliando os representantes dos Difusores (professores); a pesquisa via questionário para avaliar os Receptores Diretos; e é feita uma análise documental, via classificados, para avaliar os interesses Receptores Indiretos do recurso que é formado hoje pela escola de administração.

4.3. Escopo Teórico

Para avaliar-se as palavras chaves da proposta definida, recorreremos a dicionários e também a autores como Drucker, Weber, Schumpeter e Fleury.

Com o objetivo de estabelecer uma base referencial, utiliza-se os significados das palavras a partir da leitura do dicionário do Aurélio:

- **generalista**, a palavra generalista vem do inglês (generalist) e quer dizer pessoa que tem conhecimentos gerais, e não especializados em determinada área.
- **empreendedor** quer dizer: que empreende, ativo, arrojado, cometido, e empreender: deliberar-se a praticar, propor-se, tentar.
- **emprego**: cargo, função, ocupação em serviço particular, público, etc.
- **trabalho**: aplicação das forças e faculdades humano para alcançar um determinado fim. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.

Refletindo sobre o generalista, trabalho⁶ e emprego

Na falta de teorias que explorem e detalham do ponto de vista do indivíduo a formação generalista, procurou-se encontrar algo que aproximasse deste conceito com o objetivo de começar a ser criada uma referência que o sustenta ou não.

Para entender melhor as implicações que podem existir por querer-se formar um profissional generalista, entende-se ser necessário abordá-lo, conjuntamente, com a questão emprego (cargo) e trabalho, avaliando-os sob a ótica da motivação do trabalho.

Maslow, Argyris e Herzberg apud Fleury; Varga (1983) debatem sobre as teorias destes. Elas seriam:

- a) a Teoria da Hierarquia de Necessidade, Maslow;
- b) a Teoria da "Incongruência Básica", Argyris;
- c) a Teoria da "Satisfação e Insatisfação Profissional", Herzberg.

Para Maslow apud Fleury; Varga (1985): *"Aparentemente, nós funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos, quando desejamos alguma coisa que não temos. O objetivo desta luta varia de acordo com as circunstâncias". E admitiu que haveria uma "hierarquia de necessidades" que orientaria o comportamento das pessoas, de tal maneira que um indivíduo não passaria a perseguir as necessidades de nível mais elevado, enquanto não tivesse satisfeito as necessidades de nível mais baixo.*

Para Argyris, existe uma incongruência básica entre as necessidades dos indivíduos e os requisitos das organizações formais. No sentido de ilustrar o seu argumento, no Quadro 1, apresenta-se a concepção do autor sobre o que caracteriza a personalidade infantil e o que caracteriza a personalidade dos adultos.

6 Para o Trabalho na emergência do pensamento social clássico ver: MARX, K; A produção capitalista como produção de mais valia, in O Capital, livro I (Capítulo VI, inédito); S.P. Moraes, 1985. DURKHEIM, E. Da divisão do trabalho social, S.P. Abril, Coleção os Pensadores. 1994. WEBER, M. O Espírito do Capitalismo in Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. S. P. Pioneira, 1985.

Com relação ao trabalho na construção da racionalidade nas sociedades modernas, ver ARENDT, H. A condição humana. R. J. Forense - Universitária, 1983. Cap. III, IV e V; e FREYSSINET, M. Historicité et centralité du travail in Bidet J. et Texiex, J. La crise du travail, Paris, PUF, 1995.

Quadro 1. Características da personalidade infantil e adulta.

As crianças começam	→ E como adultos procuram
1. sendo dependentes e submissas aos pais (ou outros adultos)	→ relativa independência, autonomia, controle relativo ao ambiente próximo
2. tendo poucas habilidades	→ desenvolver muitas habilidades
3. tendo habilidades pouco desenvolvidas	→ desenvolver muitas habilidades a fundo
4. tendo uma perspectiva de curto prazo	→ desenvolver uma perspectiva de longo prazo

A partir deste esquema, Argyris examinou as organizações de trabalho de sua época e concluiu que elas se fundamentavam no modelo do homem imaturo, exigindo comportamentos típicos de personalidade ainda infantis.

Para complementar, Herzberg e seus colaboradores descobriram que os fatores determinantes da satisfação profissional são diferentes dos fatores que levam à insatisfação profissional. Assim, numa situação de trabalho, existem fatores que, se presentes, levam o trabalhador a ficar satisfeito, mas que, se não estiverem presentes, não o levam a ficar insatisfeito. Do mesmo modo, existem fatores que, se não estiverem presentes, levam o trabalhador à insatisfação, mas que se estiverem presentes inibem a insatisfação, mas não conduzem à satisfação. Herzberg chamou o primeiro grupo de fatores motivadores e o segundo de fatores de higiene numa analogia com medicina preventiva.

Desta maneira, a colocação de Herzberg conjuntamente com a de Argyris vêm corroborar de que o único modo de se terem pessoas satisfeitas no trabalho - o que seria o mesmo que pessoas produtivas no trabalho - é estruturar os cargos (emprego) de maneira à personalidade das pessoas, adequada aos requisitos de pessoas maduras. Isto porque, quando se trata de satisfação, as únicas variáveis influentes estão relacionadas intrinsecamente ao trabalho.

Refletindo sobre o empreendedor

Para criar um contexto que possibilite refletir sobre empreendedor, foi utilizado Weber (1985), quando este trata do espírito do capitalismo.

Weber (1985), argumenta que o capitalismo na organização capitalista permanente e racional, equivale à procura de lucro, de um lucro sempre renovado, da "rentabilidade". Ele toma o cuidado de chamar de ação econômica "capitalista" aquela que se baseia na expectativa de lucro através da utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades (formalmente) pacíficas de lucro.

Seguindo este raciocínio, surge a figura do empreendedor, que no sentido "tradicionalista", sustenta-se em dois grandes princípios básicos: a "aquisição", neste caso o empreendedor faz-se presente como sendo o dono do recurso financeiro; e a "satisfação de necessidades", neste caso o empreendedor faz-se presente pela propriedade da idéia gerada a partir da identificação de uma oportunidade, que será atendida por um produto e/ou serviço.

Schumpeter (1985), corrobora com o entendimento feito por Weber do empresário inovador, ou seja, o agente econômico que traz novos produtos para o mercado, por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica. Quanto à figura do empreendedor, destaca que na vida econômica deve-se agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que no momento isso não pode ser comprovado e de se perceber o fato essencial deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação.

Complementando, Drucker (1991), argumenta que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram mudança como oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser aprendida e ser praticada. Ainda, Say apud Drucker (1991), diz que o empreendedor transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de

maior rendimento e apresenta as sete fontes de inovação: o inesperado, as incongruências, as necessidades de processo, as estruturas da indústria e do mercado, as mudanças demográficas, as mudanças em percepção e o novo conhecimento.

Drucker (1991) faz uma crítica, comentando:

“... existem os inovadores que são beijados pelas Musas, e cujas inovações resultam de um lampejo de gênio e não de trabalho árduo, sistemático e deliberado..”

Ele define os princípios da inovação, caracterizando-os pelos “Faça” e pelas “três condições básicas”.

Os “faça” estão vinculados aos seguintes aspectos:

- a inovação deliberada e sistemática **começa com a análise das oportunidades;**
- a inovação é tanto conceitual como perceptual. O segundo imperativo de inovação é portanto **sair para olhar, perguntar e escutar.** Os inovadores bem sucedidos usam tanto o lado direito como o lado esquerdo de seu cérebro;
- uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada;
- as inovações eficazes começam pequenas. Procuram fazer algo específico; e
- uma inovação bem sucedida visa a liderança. Não visa necessariamente a se tornar eventualmente **um grande negócio;** de fato, ninguém pode predizer se uma inovação terminará como uma grande empresa ou uma realização modesta.

As três condições predizem:

- inovação é trabalho, ela requer conhecimento, com frequência, requer muito engenho;
- para alcançarem êxito, os inovadores precisam valer-se de seus pontos fortes. Os inovadores bem sucedidos vêem as oportunidades com

larga escala. E aí perguntam: "Quais dessas oportunidades é conveniente para mim ?

"- a inovação é um efeito na economia e sociedade, mudança no comportamento de clientes, de professores, de fazendeiros, de oftalmologistas - das pessoas em geral.

Por fim, ele prescreve que a administração empreendedora exige administração diferente daquela que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada. E aponta para o seguinte cuidado: nem todas as pessoas são inclinadas à inovação, muitas preferem o trabalho rotineiro, (Fleury; Vargas (1983)).

Da abordagem feita por Drucker, destaca-se:

- a necessidade de trabalho específico capaz de identificar oportunidades em que o empreendedor irá explorar;
- a necessidade de existir uma administração sustentada pela administração, mas utilizada de tal modo a propiciar o empreendimento.

Avaliando-se as disciplinas que compõem um curso de graduação em Administração, encontra-se o Marketing como aquele que contém em seu escopo a análise das oportunidades, (vide Kotler (1992)). Ora, se, num primeiro momento, esta é a atividade principal do empreendedor, parece que há pelo menos uma disciplina indispensável na formação deste.

A segunda avaliação aponta para a necessidade de ter-se um administrador que seja capaz de adaptar, dinamicamente, conceitos administrativos. E, em seguida, aplicá-los a empresa empreendedora, (vide Simon (1997)).

4.4. Observando a Realidade

Para enriquecer o trabalho exploratório em curso buscou-se avaliar os aspectos gerais do tema, focalizando-se em referências pseudo-científicas que complementam a pesquisa via estudos de casos e questionário.

4.4.1. Em Termos Gerais

Rifkin (1996) tem explorado o paradigma da tecnologia da informação como sendo o aspecto contemporâneo mais preponderante na mudança da relação capital-trabalho nos dias atuais.

Seus argumentos apontam que as tecnologias emergentes: sistema de informação, tecnologia de informação, sistemas de comunicação, automação industrial e engenharia genética não conseguirão gerir postos de trabalho em número suficiente capaz de suprir o mesmo número de empregos que vem desaparecendo. Em sua análise, trabalhos do tipo: professores, consultores, engenheiros especializados em processos específicos sobreviverão, mas, ainda assim, não haverá espaço para todos, (ver também Forestier (1995) e Simon (1997)).

Desta forma, a realidade contextualizada no problema proposto sugere que os profissionais do futuro devam ser formados numa base conceitual, que aborde os seguintes aspectos:

- a tecnologia como a nova base de trabalho, tanto na automação como nos sistemas de informação.
- as “novas empresas sociais” que, conjuntamente, com as as pequenas e médias, bem como com as grandes empresas globais precisarão de administradores capazes de manterem as empresas funcionando numa condição em que os empregados permanecem pouco dentro da empresa, considerando as possíveis reduções das jornadas; e ainda, sendo capazes de gerir lucros diferentes não só financeiros, mas também sociais.

Silva, A (1997) fazendo uma alusão entre nós brasileiros e os americanos destacou o caráter empreendedor como sendo aquele que representa a maior alavanca de competitividade encontrada nos Estados Unidos.

No transcorrer de suas indagações ele pergunta:

“Por que eles, os americanos, inventam tantos produtos e marcas superiores ? Por que, em contrapartida nossas idéias de negócio são tão modestas ?

Há aí, evidentemente, o fator objetivo do uso do capital. Invenções, novidades, melhorias - o que os americanos chamam de "breakthroughs" - não são tão valorizados no Brasil como nos Estados Unidos."

Complementa ao afirmar que:

"A maioria das inovações mercadológicas americanas obedece a um parâmetro básico: uma necessidade desatendida com o consumidor. Novos produtos e serviços, portanto, estão quase sempre ligados ao esforço de satisfazer demandas, desejos e caprichos dos clientes (função marketing). É nisso que o bom empreendedor americano pensa ao perscrutar oportunidades de mercado."

Crítica, no entanto que:

"No Brasil, o empreendedor olha para o seu próprio umbigo ao escolher onde investir seu dinheiro o que eu sei fazer, o que eu vou vender, o quanto eu posso ganhar. Se uma padaria parecer a oportunidade que oferece melhor relação custo/benefício, não interessa ao empreendedor se já não há outras 10 (dez) padarias operando no bairro. Nem que tipo de pão não está sendo oferecido e/ou desejado àquele determinado público. O empreendedor vai produzir pãezinhos franceses porque é isso que qualquer um faria ao abrir uma padaria."

4.4.2. A pesquisa de campo

4.4.2.1. O projeto do trabalho de campo

Para medir o entendimento, a compreensão e o grau de difusão dos conceitos referidos na hipótese, ou seja: generalista, empreendedor, trabalho e emprego; junto aos professores do departamento (Difusores), optou-se pela coleta de informações, utilizando a técnica de estudos de casos, conforme propõe Silva, R (1997). Para os Receptores Diretos, representados pelos alunos do curso, utilizou-se o questionário de pesquisa, conforme Lakatos (1992) e para os Receptores Indiretos a análise documental dos classificados de jornais, conforme Godoy (1994-a, b, c).

Para os Difusores Diretos - Professores

Para eles, foi estabelecido um protocolo a ser utilizado na orientação das entrevistas. Fazendo parte deste protocolo temos os seguintes elementos:

- perguntas, a serem feitas oralmente, que devem ser respondidas pelas entrevistados;
- definição do instrumento de coleta e registro das entrevistas: neste caso utilizou-se um gravador;
- estabelecimento do tempo de duração da entrevista: neste caso definiu-se que a entrevista deve ter um tempo médio em torno de 5 minutos, não ultrapassando 10 minutos.

Antes de fazer-se as perguntas foi criado um cenário:

“O Departamento de Administração diante da atual realidade da economia nacional e mundial traçou um novo perfil para o curso de Administração de Empresas com ênfase em dois aspectos fundamentais na formação dos profissionais da área.”

As perguntas a serem respondidas são:

- a) O professor sabe qual é esse perfil e quais os dois aspectos básicos referidos ?
- b) O que o professor entende por generalista ?
- c) O que o professor entende por empreendedor ?
- d) Qual o seu conceito sobre trabalho e emprego ?⁷

A intenção deste estudo de casos foi entrevistar o maior número de professores no menor tempo possível, de tal modo que os entrevistados não viessem interferir naqueles ainda não entrevistados.

⁷ O interesse quanto a esses conceitos centra-se no entendimento dos autores, que esses representam conceitos chaves para chegar-se ao efetivo perfil do profissional.

Para os Receptores Diretos - Alunos

Para a pesquisa via questionário, orientada para os Receptores Diretos caracterizados pelos próprios alunos do curso. Nesta pesquisa, optou-se, especificamente, pelos alunos de 3º e 4º ano, Matutino e Noturno. Tendo em vista que os alunos que freqüentavam no 4ºs Anos. No ano de 1997, representam o currículo "antigo" de Administração e os alunos dos 3ºs Anos representam o currículo "novo", aproveitando em ambos os casos, as especialidades inerentes aos alunos do curso Matutino e do Noturno.

O número de alunos de Administração matriculados nos 3ºs e 4ºs anos, Matutino e Noturno no ano de 1997 totalizam 1065, e a pretensão foi pesquisar no mínimo 10% deste total.

Isto posto, procura-se abordar nesta pesquisa alguns aspectos considerados relevantes para o estudo em questão, conforme constantes da Tabela 1.

Outrossim, priorizou-se também algumas perguntas de caráter objetivo e conceitual, conforme abaixo elencadas:

- a) O aluno sabe quais são os dois enfoques principais, relativos ao perfil do novo administrador estabelecido no Departamento de Administração de Empresas da PUC-Campinas ?

Sim ou Não ?

Caso positivo, escreva quais são os enfoques dados e coloque seu conceito sobre eles.

- b) De forma bem objetiva, qual seu conceito sobre o que vem ser: Trabalho e Emprego ?

Para os Receptores Indiretos - Empresas

Por fim, como mencionado, para o levantamento das informações que representam as necessidades dos Receptores indiretos, foram coletados os classificados do jornal Correio Popular pela sua abrangência na região de Campinas.

Para ser capaz de qualificar os anúncios dos classificados de empregos, convencionou-se o apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Convenção para avaliação dos anúncios de jornal.

Empresa Dimensão do Anúncio (cm)	Grande	Média	Pequena
Altura	Acima de 5	De 3 a 5	Até 3
Largura	Acima de 10	De 7 a 10	Até 3

Com estes resultados pretende-se refutar ou não a hipótese única acima delineada pelo Departamento de Administração, caso seja refutada implicará na necessidade de ter definida uma nova hipótese substitutiva, resultante ou não do aprimoramento da primeira.

4.4.2.2. Os resultados da pesquisa

Dos Difusores - Professores

Foram entrevistados 14 professores representando 19,5% do total de 72 professores do Departamento e pelos estudos de casos realizados, não foi possível encontrar qualquer evidência que caracterizasse um processo de difusão da proposta do Departamento. Nem tão pouco foram encontradas evidências escritas que demonstrasse numa estratégia adotada para o seu amadurecimento. Muito embora, de acordo com a entrevista com o ex-coordenador do Departamento: "Já no ano de 1994 discutia-se a questão do generalista a partir da elaboração do novo currículo de Administração, no entanto, a única evidência que se tem quanto ao uso do termo e a formalização da proposta está na REVISTA 30 ANOS DE ADMINISTRAÇÃO, publicada em 1997.

Quanto aos conceitos sobre Trabalho e Emprego constatou-se uma riqueza e uma pluralidade de pensamentos, caracterizando-se o último, no entanto, estritamente pela visão economicista.

Dos Receptores Diretos - Alunos

No tocante à pesquisa via questionário, orientada aos alunos, tem-se as seguintes conclusões, (vide Tabela 1).

A análise em termos mais gerais tem-se que, enquanto os alunos do noturno encontram-se inseridos, atualmente, no mercado de trabalho, em uma atividade remunerada como “empregados, bem acima da média total de 79%, entre 85% e 90%, os alunos do matutino, encontram-se bem abaixo, ou seja, entre 45% e 53%. No entanto, isto não implica que com relação ao matutino, a diferença se encontra alocada como “proprietários”, mas sim, enfatiza e registra o número de alunos “sem qualquer atividade, (43% - 3º ano e 29% - 4º ano), sem que se possa afirmar que esta situação seja ou não intencional e deliberada.

Quanto ao número de alunos que encontravam-se anteriormente inseridos, em alguma atividade remunerada, observa-se que os alunos do noturno mantêm, exatamente, o mesmo percentual de “empregados, contra uma sensível queda em termos de inserção no mercado de trabalho remunerado por parte dos alunos do noturno. Estes dados mostram, por um lado, uma sensível melhoria em termos de inserção dos alunos no mercado de trabalho, mas por outro lado, evidenciam e reforçam que um percentual muitíssimo elevado de alunos (31%) do noturno e do matutino encontravam-se sem qualquer tipo de atividade, nem mesmo “informal”.

Outro dado que procurou-se disponibilizar para futuras reflexões tanto dos autores, quanto dos leitores, é o da “idade média” dos alunos do curso matutino e noturno.

Em especial, para o presente trabalho exploratório e com o objetivo de testar parte dos argumentos que corroboram com a hipótese única, formulou-se no questionário a pergunta:

“Ao terminar o Curso de Administração, o aluno pretende inserir-se como “empregado” ou como “proprietário” e em que setor da atividade econômica ?

Os resultados evidenciaram que, embora, os alunos do matutino encontram-se basicamente divididos entre “empregados” e “proprietários, a opção geral, entre todos os alunos pesquisados é a de se manterem no futuro como empregados (61%), e não como proprietários (39%), permanecendo ainda o setor terciário, como aquele de maior atratividade.

Outrossim, priorizou-se também algumas perguntas de caráter objetivo e conceitual, conforme abaixo elencadas:

- a) O aluno sabe quais são os dois enfoques principais, relativos ao perfil do novo administrador estabelecido no Departamento de Administração de Empresas da PUC-Campinas ?

Sim ou Não ?

Caso positivo, escreva quais são os enfoques dados e coloque seu conceito sobre eles.

- b) De forma bem objetiva, qual seu conceito sobre o que vem ser: Trabalho e Emprego ?

Tabela 1. Resultados do Questionário - Alunos 3º e 4º Anos - Mat/Not - (%)

	3º Mat	3º Not	4º Mat	4º Not	Total
1. Encontra-se inserido no mercado					
1.1 - Como Empregado	45	90	53	85	79
1.2 - Como Proprietário	12	5	18	8	8
1.3 - Em nenhuma atividade	43	5	29	7	13
2. Em qual setor econômico					
2.1 - Primário	-	2	-	5	3
2.2 - Secundário (indústria)	11	37	25	34	33
2.3 - Terciário (serviços)	83	59	75	58	62
2.4 - Informal	6	2	-	3	2
3. Encontrava-se anteriormente					
3.1 - Como Empregado	45	69	53	67	64
3.2 - Como Proprietário	2	6	-	3	5
3.3 Em nenhuma atividade	53	25	47	30	31
4. Em que setor encontrava-se					
4.1 - Primário	-	4	-	2	2
4.2 - Secundário	6	31	22	32	28
4.3 - Terciário	90	63	78	63	67
4.4 Informal	3	2	-	3	3
5. Ao Terminar o curso pretende inserir-se como					
5.1 - Empregado	39	63	46	69	61
5.2 - Proprietário	61	37	54	31	39
6. Em que setor da atividade					
6.1 - Primário	3	4	-	4	4
6.2 - Secundário	39	39	46	36	38
6.3 - Terciário	53	55	54	58	55
6.4 - Informal	5	2	-	2	3
IDADE MÉDIA	21,8	24,0	22,5	22,5	25,4
A- no alunos matriculados (3º e 4º Anos)	105	420	80	460	1065
B - no de questionários respondidos	62	147	17	180	406
Amostra (B/A)	59	35	21	39	38

Questão a) Dos 406 questionários devolvidos, somente 74, ou seja, 18% disseram que sim. No entanto, destes, somente 7 alunos, ou seja, menos de 2 % conseguiram articular, mas ainda minimamente, a resposta correta e requerida.

Esta situação, reflete de forma consistente que a mensagem pretendida não foi passada pelos DIFUSORES⁸, nem para os alunos dos 3^{os} anos, representantes do currículo novo, tampouco para os alunos dos 4^{os} anos, representantes e remanescentes do currículo antigo, tanto do matutino quanto do noturno.

Questão b) Evidenciou-se, além da precariedade⁹ dos conceitos sobre o que vem a ser “trabalho e emprego”, que o “econômico” encontra-se “exclusivamente” enraizado no pensamento dos alunos e embasados estritamente nas relações assalariadas.

Dos Receptores Indiretos - Empresas

Os resultados obtidos pela análise dos classificados de jornal do dia 26/10/1997, apresentados no quadro 3 abaixo, mostra uma demanda integral para especialistas em todas as categorias de empresas e de atribuições.

Quadro 3. Resultados da análise de classificados de jornais.

Empresa Categoria de profissional(**)	Grande	Média	Pequena
Especialista	85	98	155
Generalista	0	0	0
Total de Empregos	85	98	155

(**) Dados levantados no Jornal Correio Popular de 26/10/1997.

8 Quando analisadas as entrevistas com os professores, que são parte dos DIFUSORES, percebe-se que estes não poderiam difundir algo que também desconheciam.

9 Precariedade não no sentido pejorativo, pois, trata-se de uma fertilidade de idéias, e sim, pela dificuldade da grande maioria dos alunos em articular e transpor para o papel, as “coisas” que pensam.

4.5. Avaliando a Hipótese frente aos resultados

Avalia-se a hipótese a partir dos argumentos e conceitos estabelecidos:

Quanto aos argumentos levantados por Otavio¹⁰ (1997), em sua tese de doutorado definindo que o administrador generalista é aquele que possui uma **sólida especialização**, se contrapõe ao AURÉLIO, que define generalista como sendo aquele que tem conhecimentos gerais e **não especializados**.

Os argumentos levantados por Cardoso (1997) merecem ressalvas, pois pelas informações obtidas dos classificados de empregos, em sua totalidade reflete uma situação contrária, ou seja, há uma evidência que tanto as grandes quanto as pequenas e médias empresas demandam **especialistas** e não os generalistas, como ele assim o sugere.

Quanto ao argumento de que os alunos devam ser preparados para serem proprietários de seus negócios e criarem empregos; a de se pensar no resultado da pesquisa feita para avaliar os seus desejos e suas expectativas. O resultado mostra que a opção geral (61%) dos pesquisados é de se manterem no futuro como **empregados** e desta forma existindo poucas possibilidades destes criarem empregos.

Se a justificativa do “faz tudo” é pelo enxugamento, deve-se levar em conta as condições que configuram o ambiente da empresa nos momentos que este está ocorrendo. Detendo-se neste contexto, parece que há sim uma exigência de mercado que reflete no indivíduo, transformando-o num “faz tudo”. Basta lembrar que as reestruturações ocorridas nas empresas têm provocado o desaparecimento de cargos, mas isto não tem refletido no desaparecimento de atribuições (trabalho). O resultado natural é o acúmulo de trabalho feito de forma abrupta.

Num primeiro momento, supõe-se a necessidade, apontada pela empresa, de ter-se o profissional “faz tudo”. Na Tabela 1-a e 1-b fica ilustrado o efeito “enxugamento”, ocasionado pela redução de emprego (cargos) e não pela redução de atribuições.

10 Não tivemos ainda acesso à Tese de Doutorado elaborada pelo Dr. Rui Otávio, com o título “Os indicativos de um novo paradigma na formação do administrador e na relação ensino x aprendizado”.

A eficácia de uma proposta. Uma abordagem...

Tabela 1a. Representa a Relação ANTES DA RESTRUTURAÇÃO

Indivíduo		Profissional		
		P1	P2	P3
Empresa				
Atribuição 1	Especificidade 1	*		
	Generalidade 1	*		
Atribuição 2	Especificidade 2		*	
	Generalidade 2		*	
Atribuição 3	Especificidade 3			*
	Generalidade 3			*

Tabela 1b. Representa a Relação DEPOIS DA RESTRUTURAÇÃO

Indivíduo		Profissional	
		P1	P3
Empresa			
Atribuição 1	Especificidade 1	*	
	Generalidade 1	*	
Atribuição 2	Especificidade 2	**	
	Generalidade 2	**	
Atribuição 3	Especificidade 3		*
	Generalidade 3		*

(**) - Hipoteticamente o profissional 1 não está preparado para assumir num primeiro momento e acumular as novas atribuições.

Desta forma, passa-se a ter um profissional que assume abruptamente uma nova atividade sem a devida preparação, simplesmente, pelo acúmulo de trabalho.

Fica explicitado que o trabalho possui duas vertentes:

- a primeira está orientada para as suas próprias especificidades: saber implantar Controle Estatístico de Processo (CEP), saber fazer um orçamento de caixa, gerenciar um Planejamento e Controle da Produção (PCP);
- a segunda está orientada para as generalidades complementares: visão do negócio, conhecimento em microinformática, falar inglês, etc.

Para avaliar o aspecto conceitual da proposta, recorre-se, inicialmente, a Fleury; Varga (1983) apontando outros autores, o “faz tudo” pode até ser uma necessidade das empresas mas do ponto de vista do indivíduo, esta característica é desmotivadora, principalmente, considerando a forma como esta é instaurada, resultado de reestruturações vividas pelas empresas. Esta condição impõe no indivíduo o modelo de homem imaturo, violando a característica 3 apresentada no Quadro 1. Esta característica impõe uma restrição, sob a ótica do trabalhador, pois a aquisição de habilidades a fundo só pode ser conseguida se for dado tempo para que este adquira conhecimentos profundos do trabalho a ser executado doravante.

Nestas condições, o trabalhador é, praticamente, obrigado a assumir atribuições sem ter a mínima condição, pois não foi sequer treinado para esta nova atividade. Dentro deste caos, ele, dificilmente, será levado a ter um arrojo necessário que sustente um empreendimento, ou seja, a condição instaurada não só pode comprometer a sua própria condição dentro da atual empresa, que exige, demasiadamente, algo que o trabalhador não está apto a corresponder; como ele próprio passa a não deter conhecimento suficiente que o leve a ser um empreendedor capaz de ter o seu próprio negócio, capacitando-se à inovação.

4.6. Uma proposta alternativa

Partindo-se da avaliação acima descrita, sugere-se como alternativa à proposta de se formar um:

especialista polivalente e empreendedor humanista¹¹,

sustentando-se nos seguintes conceitos, sendo:

- **especialista:** (subst.) pessoa que consagra com particular interesse e cuidado a um estudo. Pessoa que se dedica a um ramo de sua profissão;
- **polivalente:** (adj.) eficaz em vários casos diferentes; versátil; que oferece diversas possibilidades de aplicação ou emprego;
- **empreendedor** (subst. e adj.): que empreende, ativo, arrojado, cometido, e empreender: deliberar-se a praticar, propor-se, tentar.
- **humanismo:** (Filos) Doutrina ou atitude que se situa expressamente numa perspectiva antropocêntrica, em domínio e níveis diversos. Manifesta-se o humanismo no domínio lógico e no ético. No primeiro aplica-se às doutrinas que afirmam que a verdade ou falsidade de um conhecimento definem-se em função da sua fecundidade e eficácia relativamente à ação humana; no segundo aplica-se àquelas doutrinas que afirmam ser o homem o criador dos valores morais, que manifestam-se a partir dos exigências concretas, psicológicas, históricas, econômicas e sociais que condicionam a vida humana.

Nesta caso, inclui-se ao empreendedor o caráter humanista que o traz para mais perto das instituições sociais, visando não apenas lucros econômicos mas também os lucros sociais.

Para amenizar o quadro contingencial que define a necessidade do generalista, propõe-se o **especialista polivalente**. Na sua formação estão contempladas duas abordagens distintas:

¹¹ O termos humanista é citado por AMBONI, N. da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) - REVISTA PROVÃO 97.

- a primeira diz respeito a sua formação, enquanto aluno de graduação;
- a segunda diz respeito ao seu processo de aquisição de novos trabalhos, quando ele encontra-se empregado.

A primeira é matéria complexa e compreende uma reflexão a ser feita pelo Departamento, como já vem ocorrendo.

Para a segunda, sugere-se aos receptores indiretos uma estratégia que denomina-se: "enriquecimento agregado de cargos". Esta estratégia pressupõe um cronograma dinâmico em que o profissional é levado à execução de atividades, uma de cada vez, por períodos determinados "a priori", possibilitando-o adquirir conhecimentos e desenvolver habilidades específicas a cada tipo de trabalho. Desta forma, a empresa põe em curso a formação do profissional que começou ainda na universidade.

Assim, na medida em que a empresa necessite "enxugar", tanto ela quanto o profissional passam a desfrutar de uma situação privilegiada. Pelo lado da empresa, esta pode remanejá-lo como quiser, pois este profissional está apto a assumir outras atividades. Pelo lado do profissional, este já tem sua polivalência desenvolvida, logo, as reestruturações configuram desafios que irão aprimorar ainda mais suas aptidões adquiridas pelo processo de enriquecimento agregado de conhecimento¹².

A introdução da palavra humanista, qualificando o empreendedor, explora outra vertente. Quando o conceito de empreendedor foi analisado, identificou-se um caráter fortemente econômico agregado. No entanto, como apontado em Rifkin (1996), o aparecimento de "empresas sociais" traz um "novo ganho", o ganho social, por conseguinte, esta qualificação tem implicações não econômicas na formação deste empreendedor.

Acredita-se que com esta proposta chega-se ao polivalente, ou seja, é possível supor que para se tê-lo deve anteceder um processo orientado a sua formação, desenvolvendo o especialista. Tendo em mente que ao longo de sua vida profissional, ele adquirirá novas atribuições, per-

12 Que se opõe frontalmente ao acúmulo de atribuições.

manecendo nelas de forma planejada. Com isto, sendo capaz de entender e realizar transformações organizacionais com enfoque sistêmico: "visão geral da empresa e do negócio".

Complementando, é proposto o estabelecimento do processo que contenha as seguintes etapas:

- a) estabelecer a observação: analisando tendências, e necessidades do meio que nos cerca;
- b) incubação de conceitos: debatendo os temas criticamente;
- c) formulação de propostas; buscando respostas às indagações surgidas;
- d) consolidação de proposta: realizando pesquisas de campo para refutá-la ou não;
- e) difusão interna: focalizando os atores que fazem parte do elemento DIFUSOR;
- f) difusão ampliada: focalizando os Receptores Diretos e Indiretos;
- g) Avaliação e melhoria da proposta: estruturando mecanismos de retroalimentação.

Esta proposta é sustentada pela identificação feita durante a realização dos estudos de casos que mostraram um processo de difusão deficiente.

5. CONSIDERAÇÃO FINAL

Este trabalho não tem a intenção de ser um trabalho final, mas sim o começo de um processo de amadurecimento. Neste processo, o resultado final deve apontar para a compreensão de conceitos que estarão norteando uma estratégia a ser estabelecida, lembrando dos pontos fracos e fortes e das oportunidades e ameaças.

Como parte inerente, busca-se difundir uma proposta coerentemente estabelecida por um mecanismo de aprendizado e crítica auto-sustentado.

Viu-se que é urgente e importante o estabelecimento deste processo, pois a refutação da hipótese primeira coloca um paradoxo estrutural que pode refletir no conteúdo programático do curso de administração.

Para isto, destaca-se duas estratégias distintas:

- a primeira propõe um debate sobre os aspectos relevantes associados ao cenário estabelecido e, em seguida, que adotemos uma linha específica, refletindo-a em numa proposta que venha aprimorar ainda mais a que está se definindo.
- a segunda propõe a formalização da proposta sob a ótica daquilo que é comum e que foi constatado pelo trabalho de campo, estabelecendo uma abordagem tipo "workshop" para os pontos divergentes que também foram constatados.

Com isto, estaríamos dando o primeiro passo para o estabelecimento de uma base filosófica (numa relação de causa e efeito como propõe POPPER (1972)), que sustentará a estratégia de competição para o nosso negócio e, principalmente, para aqueles que estamos formando como educadores.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, Novo Dicionário da Língua Portuguesa. Editora Nova Fonteira, 2ª Edição. 1986.

BERNARDES, "Trabalho a centralidade de uma categoria analítica." São Paulo em Perspectiva. 8(1), pag. 33-41.1994.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Unwin Hyman Press. London 1989.

COBRA, M. **Administração de Vendas**. 4ª ed. Atlas. São Paulo. 1994. São Paulo.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. Prática e Princípios. 3ª ed. Pioneira. São Paulo. 1991.

- FLEURY, A. C. C.; Vargas, N. Organização do Trabalho. 1ª ed. Atlas, São Paulo, 1983.
- FORESTIER, V. O Horror Econômico, Unesp, São Paulo, 1977.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE. Vol. 35 no. 2, 1995-a.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos e Fundamentos. RAE. Vol. 35 no. 3, 1995-b.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. RAE. Vol. 35 no. 4, 1995-c.
- JORNAL CORREIO POPULAR; Classificados de 26/10/1997.
- KOTLER, P. Marketing. Edição compacta. 1ª ed. Atlas, São Paulo, 1985.
- LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. Metodologia Científica. Atlas. São Paulo, 1992.
- MAGEE, B. As Idéias de Popper. Cultrix. São Paulo, 1979.
- POPPER, K. A Lógica da Pesquisa Científica. Cultrix, São Paulo, 1972.
- REVISTA DO PROVÃO. Brasília, 1997 - MEC - Volume 11- número 1.
- REVISTA 30 ANOS DA ADMINISTRAÇÃO. FACECA. PUCCAMP, 1997.
- RIFKIN, J. O Fim dos Empregos. Makron Books. São Paulo, 1996.
- SCHUMPETER, J. L. Teoria do desenvolvimento econômico. Nova Cultural, São Paulo, 1985.
- SENGE, P. A Quinta Disciplina. Best Seller, São Paulo, 1990.
- SILVA, R. S. Documento Técnico da FCTI. Como Projetar Estudos de Casos. 1997.
- SILVA, A. Por que os americanos são melhores que nós ? Revista Exame/ 10 de setembro/1997.

- SIMON, F. Criando o próprio futuro. O mercado de trabalho na era da competitividade. 2ª ed., Ática, São Paulo, 1997.
- SHIBA, S; Graham, A; Walden, D. A new american TQM. Four Practical Revolutions in Manegement. Productivity Press. Boston, 1993.
- SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. Atlas, São Paulo, 1993.
- SLACK, N; Chambers, S; Harrison, A; Johnston, R. Administração da Produção. Atlas, São Paulo, 1997.
- WEBER, M. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. 4ª ed., Pioneira, São Paulo, 1985.
- VIEIRA, D. S. Como Escrever Uma Monografia. Martins Fontes. São Paulo, 1994.