

# AS RACIONALIDADES PEGAGÓGICAS NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: O DESPONTAR DA RACIONALIDADE TRANSDISCIPLINAR

Yolete Araújo Dourado\*

José Augusto de Carvalho Mendes Sobrinho<sup>\*1</sup>

## 1 Introdução

O momento da era atual é o da integralidade do ser: intelecto e espírito interligados, razão e emoção entrelaçados, uma comunhão entre o corpo, a mente e o espírito. É assim que percebemos a ciência da Educação: num movimento transdisciplinar, uma realidade multidimensional, no qual o homem busca cada vez mais o cuidado de si.

Educadores, administradores, gestores e empresários tecem movimentos voltados para valores éticos com princípio unificador, substituindo os valores exclusivamente materiais e possessivos. Daí emerge a empresa de corpo, mente e alma, *a empresa plena*, aquela que faz bom uso do corpo, da mente e da alma.

Nas beiras desse milênio, percebemos a formação de um outro modelo mental, uma outra dimensão para o pensar e o agir do administrador que desponta com força no contexto das organizações. Essa era movimenta-se para a formação de uma racionalidade intuitiva e consciente que diverge daquelas que trazem em si uma relação de competências e habilidades prontas para serem adotadas (ANDRADE; AMBONI, 2004). Por racionalidade intuitiva compreendemos o pensar no trabalho passando pelo crivo da lógica, em consonância com os objetivos coletivos da organização.

Na primeira parte desse artigo, dialogamos com pensadores das ciências da Educação e da Administração, trazendo para estudo figuras de racionalidades

---

\* Mestranda em Educação (Universidade Federal do Piauí – UFPI). Especialista em Administração Hospitalar (Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP). Especialista em Contabilidade Geral (UFPI). Graduada em Administração de Empresas (Universidade de Fortaleza – UNIFOR). E-mail: yoletedourado@ceut.com.br. Professora e atual Coordenadora do Curso Bacharelado em Administração do Centro de Ensino Unificado de Teresina – CEUT. Conselheira Efetiva do Conselho Regional de Administração – CRA/PI.

\*\* Doutor em Educação (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação (CCE/PPGE). Coordenador do Núcleo de Pesquisa sobre Formação de Professores.

pedagógicas, no sentido de verificar as que mais interferem no agir comunicativo, interpessoal, decisorial do administrador que está sendo formado. Na segunda parte, prosseguimos explorando sobre o modelo de organizações *plenas* que despontam nessa era. Na terceira parte, fazemos uma investigação sobre a formação de uma outra mentalidade do Administrador para o contexto das organizações emergentes nesta contemporaneidade, uma racionalidade, que pensamos já existir de forma latente.

Assim, propomos um estudo que traga a possibilidade para educadores, administradores, alunos, dirigentes de organizações de discernirem na formação de uma racionalidade voltada ao crescimento coletivo, físico, mental e espiritual do Administrador.

## **2 As figuras de racionalidades pedagógicas que permeiam a formação do Administrador**

Com base nas concepções pedagógicas, as práticas que dominaram e, ainda dominam o cenário educacional, especificamente, o do ensino de Administração são: tradicional, tecnicista e crítica. Vale ressaltar, que para cada concepção pedagógica é delineado o estudo de figuras de racionalidades pedagógicas, que é fundamental para a compreensão da cotidianidade do ensino de Administração, respectivamente: racionalidade técnica (também denominada racionalidade instrumental ou tecnológica), a racionalidade prática e a racionalidade crítica (CONTRERAS, 2002).

Sob o ponto de vista de Veiga (1989), a Pedagogia Tradicional possui as seguintes características: o ensino é voltado para o enfoque humanístico de cultura geral, no qual o professor é que transmite os conteúdos a todos os alunos, indistintamente; a relação entre professor e aluno se desenvolve de forma hierarquizada e verticalizada, na qual o aluno é preparado para ouvir atentamente a exposição do professor e procurar alcançar a sua realização a partir do próprio esforço.

Essa prática é pautada em repetição de palavras, pressupondo uma linha de ensino autoritária, em que o professor exerce a tarefa de um mero transmissor de conteúdos. Com a mesma tônica, Freire (1987) percebe o professor que adota esse tipo de prática como aquele que aparece com a tarefa de “encher” os educandos de conteúdo. De acordo com o seu pensar, o ensino surge na forma de uma concepção “bancária”, com o sentido de que o ato de ensinar é um ato de depositar e de transferir valores e conhecimentos.

Essa concepção de Educação correlaciona-se com a racionalidade técnica, que do ponto de vista pedagógico, apresenta-se sob uma perspectiva tradicional, positivista, em que a qualidade moral e educativa no que se refere às finalidades do ensino é desconsiderada. A prática docente é pautada numa prática reprodutiva, que se caracteriza pela rigidez no processo pedagógico (CONTRERAS, 2002). Para Contreras, o docente como profissional técnico, denominado de ‘*expert* infalível’, entende o ensino como uma aplicação técnica rigorosa direcionada para a consecução de fins almejados:

O docente técnico é o que assume a função da aplicação dos métodos e da conquista dos objetivos, e sua profissionalidade se identifica com a eficácia e eficiência nesta aplicação e conquista. Não faz parte de seu exercício profissional o questionamento das pretensões do ensino, mas tão-somente seu cumprimento de forma eficaz. É assim que a racionalidade técnica implanta a figura do *expert*, que legitima com o domínio das técnicas derivadas do conhecimento científico, e com sua eficiência, aqueles objetivos que ficam fora do debate tanto para os professores como para a sociedade (2002, p. 102).

Portanto, contextualizando com a problemática em questão, compreendemos que os meios utilizados pelos professores tradicionais no que se referem ao processo de humanização no ensino de Administração ainda são limitados. Quando se parte para uma prática diversificada, as vias que levam aos fins almejados são traçadas pelas teorias e métodos da investigação científica de cunho positivista. A figura de racionalidade pedagógica referente a esse tipo de prática é o ‘perito técnico’ que toma conhecimento do que precisa ser feito para que o processo educativo se efetive; aplica as teorias pedagógicas e as metodologias na resolução de problemas que surgem na prática mecanicamente; e, por fim, avalia se a aplicação dos instrumentos foi feita de forma correta.

A Pedagogia Tecnicista foi bastante influenciada pela concepção taylorista<sup>2</sup> da Administração, por apresentar tendências tecnicistas, nas quais prevalece a racionalização do processo produtivo, pela organização do trabalho. Inspirada nas teorias clássicas da Administração que representam a sua concepção, a Pedagogia Tecnicista traz os princípios de racionalização do trabalho, com o sentido de encontrar e analisar os melhores métodos e técnicas do processo de ensino; de centralização, referindo-se à concentração de autoridade no topo da hierarquia, ou seja, o comando e o

---

<sup>2</sup> Taylor, considerado a figura mais importante do movimento da Administração Científica, dava ênfase na eficiência do processo produtivo e economia de recursos, ou seja, a melhoria da eficiência no nível operacional, por meio da organização racional do trabalho, que consiste em buscar o melhor método para o desempenho das tarefas (MAXIMIANO, 2002).

controle das decisões referentes às práticas de ensino ficam sob a responsabilidade de um regime político autoritário; da divisão de trabalho, considerando o saber de um modo fragmentado, separado do contexto sócio-político e cultural em que está inserido, levando ao empobrecimento do conteúdo (CHIAVENATO, 1999; VEIGA, 1989). Para Veiga (1989), a concepção tecnicista pode gerar um distanciamento entre quem planeja e quem executa, resultando na fragmentação do processo de ensino e aprendizagem.

Essa concepção de Educação estabelece relação com a racionalidade prática, que retrata o professor como pesquisador de sua própria prática, levando a um processo de reflexão-na-ação. Para Schön (1992) o professor reflexivo pensa enquanto está fazendo algo, os fins importam tanto quanto os meios.

Desse modo, o professor precisa perceber outras dimensões, conteúdos que se descrystalizam e que permeiam o ensino de Administração, ciência aplicada pelas diversas áreas do conhecimento, nas quais prova seu caráter multidisciplinar<sup>3</sup>. Desta forma, as instituições de ensino superior precisam propiciar condições para o desenvolvimento pessoal do educador, com o propósito de formar a consciência reflexiva da sua prática. Os professores atuam como protagonistas na formação dos valores da Educação (liberdade, fraternidade, bondade, igualdade, justiça, amor, dentre outros). Portanto, não podem agir como ‘pobres realizadores das idéias de outros’.

O perfil do educador desse tipo de racionalidade é o ‘artista reflexivo’, que faz estudo reflexivo das situações e habilidades, para atuar de modo apropriado a cada caso; precisa de “reflexão-na-ação” e atitude artística para atuar naquilo que for mais apropriado (CONTRERAS, 2002).

As primeiras manifestações da Pedagogia Crítica foram com o objetivo de ir além dos métodos e técnicas, considerando a educação como um elemento de interação. Neste sentido, Tardif (2002, p. 166) destaca que o conceito de interação “se refere a toda forma de atividade na qual seres humanos agem em função uns dos outros”. Seguindo o mesmo contexto, Veiga (1989), considera uma proposta de pedagogia voltada ao processo de formação de uma mente coletiva, através de um agir interativo, uma relação recíproca onde o todo se comunica com as partes que o integram.

Vale ressaltar, que a Pedagogia Crítica procura valorizar o ensino, a educação na sua função principal, que é a formação do homem, sem, contudo se desvincular do contexto em que está inserido, ou seja, os fatores sócio-político-

---

<sup>3</sup> Por multidisciplinar entendemos o “[...] estudo de um objeto de uma única disciplina por diversas disciplinas ao mesmo tempo [...]” (SOMMERMAN; MELLO; BARROS, 2002, p. 206).

econômico e cultural. Do ponto de vista da interação professor-aluno, propõe uma relação próxima, positiva, amigável, ultrapassando o enfoque tecnicista, bem como a concepção tradicional. Segundo Veiga (1989), a vida na escola existe para contribuir na transformação da própria sociedade. Para a autora, os métodos de ensino são utilizados de uma forma direta entre aluno e professor, e devem ser colocados a serviço das finalidades da Educação. A esse respeito, Giroux (1997) afirma que o docente deve encarar o ensino como um saber de transformação social com o compromisso de colaborar para a formação de outra realidade social:

Os intelectuais transformadores precisam desenvolver um discurso que uma a linguagem da crítica e a linguagem da possibilidade, de forma que os educadores sociais reconheçam que podem promover mudanças. [...] devem trabalhar para criar as condições que dêem aos estudantes a oportunidade de tornarem-se cidadãos que tenham o conhecimento e coragem para lutar a fim de que o desespero não seja convincente e a esperança seja viável. Apesar de parecer uma tarefa difícil para os educadores, esta é uma luta que vale a pena travar. Proceder de outra maneira é negar aos educadores a chance de assumirem o papel de intelectuais transformadores (1997, p. 163).

O perfil do educador como ‘intelectual crítico’ está relacionado com o modelo de racionalidade da concepção de prática docente crítica, propondo um trabalho de capacitação para o professor no sentido de reconhecer e questionar a natureza social e ideológica da educação; analisa as condições sociais e históricas que podem ser transformadas na educação para potencializar a humanidade; move a reflexão crítica no sentido de emancipação, investindo o docente de uma prática libertadora que possa contribuir para a mudança das situações injustas e opressivas (CONTRERAS, 2002). Para o contexto do ensino de Administração, concordo com as palavras do autor quando propõe a auto-reflexão como uma ponte para atravessar os ‘poderes repressivos sobre a razão’. Desta forma, considera a “autoconsciência da espécie” como uma forma concreta de estruturação da realidade social.

No ensino de Administração, de um lado o uso de práticas tradicionais e tecnicistas é muito comum. Por outro lado, identificamos, no cotidiano<sup>4</sup> desta atividade docente, a sutileza de uma prática reflexiva, crítica, caracterizada por uma formação mais consciente e próxima da realidade do aluno (SCHMIDT; RIBAS; CARVALHO, 2003). Neste sentido, defendemos a tese de que o aluno desta contemporaneidade espera

---

<sup>4</sup> Por cotidiano entendo o dia-a-dia da construção de vários saberes, penso no fazer diário do professor e do aluno (LINHARES, 1999).

uma ação docente teórico-prática consciente, dinâmica, que leve o homem à transformação de si mesmo, formando uma outra sociedade.

Assim, por acreditar que é relevante para o contexto deste estudo, apresentamos as tendências de organizações que emergem na sociedade contemporânea.

### **3 Imagens da organização: uma gestão viva**

As organizações desta contemporaneidade tecem movimentos voltados para valores éticos com princípio unificador, substituindo os valores exclusivamente materiais e possessivos, o “instrumentalismo”, o tecnicismo. Pouco a pouco, a estrutura das organizações tradicionais vai vestindo uma ‘roupagem nova’, temas como “[...] não assumir culpas e responsabilidades, competir com os colegas de trabalho, sentir-se com autonomia, não se sentir atuante e compromissado” (HAMMER, 1997, p. 42) estão sendo substituídos. Outros valores emergem, a ‘organização do futuro’ surge com outras dimensões culturais, buscando um outro tipo de liderança na sua direção com diferentes ações e respostas: autoconsciência elevada, hábito de solicitar feedback, sede de aprender, integração da vida profissional e pessoal, equilíbrio entre razão e emoção (ALEXANDER; WILSON, 1997; WEIL, 1997).

Neste sentido, Kotler indica que a ‘organização do futuro’ deve construir a reputação de ser uma ‘boa cidadã’, uma empresa generosa, que consolida seu caráter cívico, revelando forte carga emocional<sup>5</sup>:

Muitas empresas generosas talvez sejam dirigidas por executivos idealistas. É possível encontrar um aspecto pragmático nessa generosidade, no sentido de que as empresas ‘boas cidadãs’ são mais propensas a motivar seus empregados, evitar ações judiciais e multas, obter publicidade favorável e atrair clientes que busquem princípios e valores. [...] temos uma gama de empresas que não cultivam uma ‘natureza caridosa’ visível, mas são merecedoras de aprovação por seus produtos e práticas empresariais. Elas pagam bons salários, definem boas condições de trabalho e planos de saúde para seus empregados, fabricam produtos de boa qualidade e tratam seus clientes com honestidade. Quando solicitadas, contribuem para os fundos de caridade locais, mas, por outro lado, consideram-se estabelecimentos com finalidade comercial, não instituições sociais [...] (1997, p. 172).

Nesse diálogo com pensadores da Administração, compreendemos que a pessoa é o capital intelectual da organização, é o seu maior patrimônio. Partir para um

---

<sup>5</sup> Para o autor, essa imagem cívica é capaz de criar vínculos com o cliente ou afastá-lo, entretanto pode vir a acontecer que talvez venha a ser um dos mais fortes fatores de influência na preferência do cliente (KOTLER, 1997).

programa de transformação do homem a partir de si mesmo, desenvolvendo a educação dos pensamentos, sentimentos, emoções é um desafio para os educadores e os administradores. Como disse Andrews<sup>6</sup>, as organizações estão sendo forçadas a passar por mudanças e transformações estruturais que exigem uma nova cultura de sinergia entre o indivíduo, a equipe, a instituição e a comunidade. A essas organizações que se dispõem ao processo de mudança sistêmica, a trabalhar com o coração, a entender a alma da organização, a equilibrar a emoção, Andrews chama de ‘organizações amorosas’, aquelas que formam conexões ocultas, redes humanas de confiança, de apoio, de energia, de empatia, de amor, que vibram em um padrão mental diferente, partindo para a transcendência de padrões antigos.

É um tempo de vivências em que é preciso compreender a organização como uma gestão viva, que traz em si características de flexibilidade e capacidade de regeneração, é interdependente e se conecta com outros órgãos externos (MOGGI, 2001). Segundo Morgan (1996), as organizações devem ser vistas como organismos vivos. Partindo daí, a teoria da organização foi substituída por um tipo de biologia em que “as distinções e relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e a sua ecologia social*” (MORGAN, 1996, p. 43, grifo do autor). Portanto, muitas idéias existem para esse entendimento caso seja compreendida a amplitude do ambiente nas organizações em que estão inseridas e que fatores contribuem para o seu bem-estar, para a satisfação de suas necessidades.

Assim, neste contexto, emerge a empresa de corpo, mente e alma, que, no dizer de Tranjan (2003) significa ‘a empresa plena’, aquela que faz bom uso do corpo (máquinas, equipamentos, instalações, relatórios, produtos e serviços), da mente (estratégias, negócio, relação com o mercado, clientes e futuro) e da alma (relacionamentos internos, comprometimento, motivação, liderança).

Nessa nova visão de mundo trazida pelos autores, outras habilidades são requisitadas. Para Shelton (1997) estamos vivendo numa era quântica, na qual as coisas estão em movimento de uma maneira contínua.

---

<sup>6</sup> Susan Andrews é norte-americana, graduada em Literatura e Antropologia pela Universidade de Harvard (EUA), mestre em Psicologia e Sociologia pela Universidade de Ateneo (Filipinas) e doutora em Psicologia Transpessoal na Universidade de Greenwich (EUA). Ministrou palestra com o tema “Como criar uma cultura de sinergia entre o indivíduo, a equipe e a organização” no qual falou sobre ‘organizações amorosas’, realizada no 10º Seminário Nacional de Liderança e Espiritualidade Corporativa.

Daí a necessidade de discussão sobre a formação de um outro administrador, sob uma outra perspectiva, que possa aperfeiçoar sua capacidade para dirigir o mundo atual. É o assunto do próximo item.

#### **4 Uma Racionalidade Transdisciplinar para o Administrador**

Conforme as considerações acima, entendemos que administradores e empresários requerem mente intuitiva e consciente para dirigir as organizações (ANDRADE; AMBONI, 2004). Neste sentido, observamos que nesta modernidade, as mudanças têm ocorrido nas ciências de um modo geral. Entretanto, a racionalidade das organizações tradicionais, referem-se na sua grande maioria a um planejamento mecanicista e centralizador, sendo descrita como uma racionalidade “funcional” ou “instrumental”, em que as pessoas se encaixam numa estrutura rígida. Como Morgan (1996, p. 40) afirma, a racionalidade instrumental, modelo de racionalidade da organização mecanicista, como foi vista anteriormente, “[...] desencoraja a iniciativa, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e manterem a sua posição em lugar de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo”.

Diante disso, vale questionar como desbloquear administradores que apresentam características de racionalidades instrumentais preponderantes nas organizações tradicionais e como alinhar uma racionalidade que transcenda os padrões antigos nesta era e que, possam efetuar as renovações que precisam ser feitas no processo de transformação das pessoas na sociedade organizacional?

Os administradores que passam por uma formação tradicional, geralmente, possuem um ponto de vista fixo, técnico, instrumental e autoritário. Conforme Andrade e Amboni, “o professor, assim como o aluno deve mudar os seus modelos mentais, ou seja, passar do estado estável para o instável ou do paradigma cartesiano para o paradigma da complexidade/sistêmico” (2003, p.128).

Conforme o exposto, a visão sistêmica é limitada, resultando, geralmente, em um pensar rígido, endurecido. O espírito do administrador formado sob o olhar do paradigma cartesiano precisa ser mais sensibilizado durante o seu processo de formação educacional, ou seja, estimular o desenvolvimento da autotransformação para que possa ler, nas entrelinhas do cotidiano organizacional, as sutilezas, as dobras das situações que precisam ser resolvidas, decididas, enfim, administradas.



Dessa forma, faz-se necessário o desbloqueio de si mesmo, deixar fluir uma outra racionalidade. O resgate da consciência organizacional começa com as pessoas que geram a sociedade de organizações. Hoje, os ambientes organizacionais estão se modificando. Como Cooper e Sawaf (1997) acreditamos na conexão inseparável entre a espiritualidade e a racionalidade do Administrador, pois vemos essa conectividade a cada dia, quando observamos os acessos impulsivos, as mentes alteradas, os comportamentos agressivos, a dificuldade na comunicação, as acusações indevidas, as transferências de responsabilidades por conta de decisões que precisam ser tomadas.

Portanto, o Administrador que não entender de si mesmo e não entender de gente terá grande dificuldade para gerir as organizações desse milênio, será uma “pedra” no caminho da Educação. Mentes racionais sim, mas não dissociadas da mente emocional. Morgan (1996) propõe um sistema de auto-organização com a criação de um planejamento holográfico. Sua intenção é criar uma visão da organização como um todo, em que as suas partes estejam inseridas, dessa forma o sistema aprende a se auto-organizar, bem como manter um sistema completo de funcionamento, mesmo com o mau funcionamento das partes.

Neste sentido, trazemos o estudo da possibilidade de uma racionalidade formada nos moldes de uma perspectiva de promover mudanças, transformações na sociedade de organizações, promovendo uma vida mais digna de ser vivida. Pensamos em uma racionalidade com valores altruístas, que possa dirigir uma organização com dedicação e amor incondicional e desinteressado, que possua um espírito universalista e transformador, uma mentalidade sistêmica, um líder ético-espiritualista, enfim, pensamos em uma racionalidade integral, inteira, completa.

Entretanto, para atingir tais requisitos, os professores precisam transcender o papel de professor, desbloquear a visão cartesiana, visualizar o aluno como um ser inteiro, vencer as barreiras do processo educativo instituído, como contempla Behrens:

A problemática reside na postura de muitos professores que não visualizam o ser humano como um ser completo. A prática pedagógica fragmentada, revestida de competição, de tratamento austero do docente, de falta de visão da possibilidade de aprender com o erro, cria um clima de instabilidade que não permite aflorar a intuição, a criação, a justiça, a amizade, o compartilhamento, enfim, a sensibilidade necessária ao cidadão (2003, p. 70).

Entretanto, para alcançar um outro modelo de racionalidade para o Administrador, as práticas pedagógicas do ensino de Administração devem estar

voltadas para o contexto dessa cultura emergente, essa cultura que ultrapassa o paradigma conservador, que recebe influência do pensamento newtoniano-cartesiano. Práticas pedagógicas que incentivem os professores a superarem a fragmentação e a reprodução do conhecimento, que trazem a transdisciplinaridade, como a mais importante prática do paradigma emergente e holístico. Uma prática que possa reunir princípios pedagógicos a fim de proporcionar aos estudantes do ensino de Administração o discernimento nas suas relações com o mundo, dando-lhe a possibilidade de criar, recriar e decidir acerca dos diferentes desafios apresentados pelo ambiente social das organizações.

Com isso, acreditamos que as racionalidades anteriormente trazidas para o desenvolvimento desse estudo merecem atenção no sentido de que devem associar-se a uma racionalidade transdisciplinar.

A abordagem transdisciplinar “[...] diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, *através* das diferentes disciplinas e *além* de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento” (NICOLESCU, 1999, p. 51). Na metade do século XX, surgiu uma necessidade indispensável de *laços* entre as disciplinas, daí o surgimento da pluridisciplinaridade (também chamada de multidisciplinaridade) e da interdisciplinaridade. “A pluridisciplinaridade diz respeito ao estudo de um objeto de uma mesma e única disciplina por várias disciplinas ao mesmo tempo [...] A interdisciplinaridade tem uma ambição diferente [...] diz respeito à transferência de métodos de uma disciplina para outra” (NICOLESCU, 1999, p. 50). Assim, como Crema, queremos enfatizar:

[...] que a transdisciplinaridade representa um significativo avanço além da *inter*, *pluri* e *multidisciplinaridade*, que foram importantes contribuições, já incorporadas à *praxis* científica-educacional de vanguarda, e que integram apenas as diversas disciplinas e ramos científicos do conhecimento. A transdisciplinaridade transcende o enfoque disciplinar e reata a ligação entre os ramos da ciência com os caminhos vivos de espiritualidade, implicando a imprescindível e já referida interação hemisférica (1988, p. 96).

Neste sentido, refletimos que a conduta transdisciplinar é muito difícil de ser seguida, pois propõe práticas alternativas que trabalham a formação de uma racionalidade mais equilibrada, controlada emocionalmente. Entretanto, como Andrade e Amboni (2004), acreditamos que as organizações modernas movimentam-se para uma

quebra de paradigma, que converge para a formação de uma outra mentalidade do administrador, com a finalidade de ampliar suas relações com o mundo:

O movimento pós-moderno utiliza o paradigma transdisciplinar. A transdisciplinaridade deve buscar o que é comum em todos os pensares, o lugar para onde todas as ciências convergem, para que se possa entender a relação do homem com o mundo. O conteúdo transdisciplinar deve alimentar a idéia de que nenhuma disciplina tem mais valor do que as outras e de que a nossa missão não se esgota na explicação de conteúdos implícitos nelas. Um currículo transdisciplinar sugere a abertura de nossa mente para que possa abordar, crítica e simultaneamente, dimensões como ecologia, artes, televisão, tecnologia, política, meditação, guerras, relações de amor e de trabalho (2004, p. 116).

Diante disso, compreendemos que o autor sugere um processo de formação do Administrador voltado para a formação de uma racionalidade transdisciplinar. Entendemos que a racionalidade transdisciplinar apresenta a simplicidade no falar, no pensar e no agir. Na história da humanidade o exemplo de líderes administradores com práticas universais como Gandhi, Jesus e tantos outros serve para incorporar a idéia de uma administração que traga em si princípios éticos para uma conduta de convivência humana. O administrador, com uma formação transdisciplinar, tem a possibilidade de desenvolver o ato do equilíbrio em si: corporal, mental, espiritual. Poderá, ainda, desenvolver a habilidade de contentamento, de retirar de dentro de si o inútil, e se empenhar nas verdadeiras causas que levam à felicidade, que não são efêmeras. Como afirma Nicolescu (1999, p. 144) “Construir uma pessoa verdadeira também significa assegurar-lhe as condições de realização máxima de suas potencialidades criadoras [...] A abordagem transdisciplinar está baseada no equilíbrio entre o homem exterior e o homem interior”.

Como Behrens, salientamos que uma proposta diferente para os administradores, para as organizações, deve partir da Educação:

Na Educação, a visão global, sistêmica e transdisciplinar mais significativa e relevante neste momento histórico, precisa com urgência ultrapassar a visão compartimentalizada, disciplinar, única e isolada. Essa nova ótica para educação leva a defender que, nos cursos como um todo deve haver um esforço para reaproximar as disciplinas que devem se desencadear e se interconectar como uma rede, como uma teia interligada e interdependente (2003, p. 39).

Para tanto, torna-se necessário a ressignificação do currículo de Administração para a formação dessa outra mentalidade do administrador que poderá

ser capaz de compreender qualquer tipo de análise organizacional. Para tanto, torna-se preciso deixar aflorar outras alternativas de maneiras de pensar, de entender as almas das organizações. Ao despertar para uma consciência futurista, o educador precisa mudar suas práticas tradicionais com a possibilidade de construir uma prática transformadora para o ensino de Administração. Indubitavelmente, a conscientização da mudança do modelo mental do administrador passa pela Educação.

Na realidade, existem barreiras que precisam ser vencidas ao longo do caminho da Educação. Para Freire (1992), os homens e as mulheres como corpos conscientes, em suas vidas pessoal e social, encontram “situações-limites” que não podem transpor ou não querem transpor, mas que proíbem a maioria de atingir a realização da humanização e a concretização do ‘SER-MAIS’. A missão do Administrador, com racionalidade transdisciplinar, é a de proporcionar um equilíbrio dinâmico para a humanidade, é contribuir com um exemplo empresarial de ‘organização amorosa’, que invista no futuro de seus colaboradores proporcionando-lhes uma outra forma de educação continuada, aquela que propicia a autotransformação.

Assim, nos referimos ao administrador transdisciplinar para o contexto dessa cultura emergente, o qual pensamos em uma racionalidade com valores altruístas, que possa dirigir uma organização com compromisso e amor incondicional e desinteressado, que possua um espírito universalista e transformador, uma mentalidade sistêmica, um líder ético-espiritualista, enfim, pensamos em uma racionalidade integral.

## **5 Considerações Finais**

Quando observamos os cenários de ensino-aprendizagem, vemos o quanto a tecnocracia domina o ambiente. Apesar dos professores utilizarem os mais diversos métodos para o ensino e a aprendizagem dos alunos, pudemos perceber que as atuais tendências de ensino de Administração indicam, ainda, um modelo de práticas pedagógicas tradicionais, com características mecanicistas e autoritárias. De acordo com a pesquisa feita, verificamos que o uso de práticas repetitivas, técnicas e instrumentais são freqüentes no ensino de Administração. Destacamos que tais práticas podem resultar em um distanciamento cada vez maior por parte dos alunos em sala de aula. Portanto, é necessário o desenvolvimento de práticas de ensino que possibilitem uma aprendizagem mais estimuladora, mais criativa, que incentive o lado intuitivo, a administração de si

mesmo, o pensamento crítico, uma ação prática voltada para a realidade organizacional emergente.

Acreditamos que o processo de humanização das práticas pedagógicas requer coragem para o emergir de uma prática contínua com vistas a um trabalho coletivo e conjunto entre instituições, professores e alunos. A formação transdisciplinar do administrador deve ser vista por aqueles que elaboram os projetos pedagógicos de suas instituições, com o objetivo de trazer mudanças nos currículos para que todos enxerguem esse processo de humanização. Os projetos pedagógicos norteiam a própria sociedade, portanto, é necessário um aperfeiçoamento dos currículos, dos processos.

É preciso saber lidar com esse humano. É preciso deixar vir à tona uma outra racionalidade para as nossas organizações, uma racionalidade que trabalhe o desenvolvimento do homem integral, na sua inteireza de ser: corpo mente e espírito. Por isso, nessas linhas conclusivas fica a sugestão para se pensar em uma ação docente teórico-prática dinâmica, que leve o homem ao repensar de si mesmo, à sua transformação interior, formando uma outra mentalidade para administrar as organizações, a vida: uma prática que encaminhe a formação de uma racionalidade transdisciplinar para o Administrador com o objetivo de promover mudanças, transformações na sociedade de organizações, propiciando uma vida mais digna de ser vivida.

## Referências

ALEXANDER, J. WILSON, M. S. Liderando entre culturas. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKHARD, R. **A Organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Gestão de cursos de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em administração**: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

BEHRENS, M. A. **O paradigma emergente e a prática pedagógica**. Curitiba: Champagnat, 2003.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. v. 1.

CONTRERAS, J. **A autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

COOPER, R. SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CREMA, R. **Introdução à visão holística**: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. São Paulo: Summus, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança**: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GIROUX, H. A. **Os professores como intelectuais**: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

HAMMER, M. A essência da nova organização. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKHARD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. Competitividade e Caráter Cívico. In: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKHARD, R. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2002.

MOGGI, J. **Gestão viva**: a célula como modelo de organização. São Paulo: Gente, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: Triom, 1999.

SCHMIDT, L. M. RIBAS, M. H. CARVALHO, M. A. de. A Prática Pedagógica como Fonte de Conhecimento. In: QUELUZ, A. G. ALONSO, M. (Orgs.). **O trabalho docente: teoria & prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SHELTON, C. **Gerenciamento quântico: como estruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas**. São Paulo: Cultrix, 1997.

SHÖN, D. A. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, Antonio (Coord.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

SOMMERMAN, A. MELLO, M. F. de. BARROS, V. M. de. **Educação e transdisciplinaridade II**. São Paulo: Triom, 2002.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

TRANJAN, R. **A empresa de corpo, mente e alma: como obter melhores resultados com equipes comprometidas e cliente fiéis**. São Paulo: Gente, 2003.

VEIGA, I. P. A. **A prática pedagógica do professor de didática**. Campinas: Papirus, 1989.

WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.