

# O ensino-aprendizagem de filosofia da administração: formação de competências na sociedade em rede

## The teaching-learning philosophy of management matter: skills training in networking society

Roberto BAZANINI [1](#); Denis DONAIRE [2](#); Homero Leoni BAZANINI [3](#); Andréa Borges da Cruz NAKAURA [4](#)

Recibido: 22/08/16 • Aprobado: 19/09/2016

### Conteúdo

1. Introdução
  2. Revisão bibliográfica
  3. Procedimentos metodológicos
  4. Resultados da pesquisa
  5. Discussão dos resultados
  6. Considerações finais
- Referências

#### RESUMO:

Esta pesquisa discute novas possibilidades pedagógicas direcionadas para o desenvolvimento de competências essenciais na sociedade em rede. Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, análise pós-factum, o objetivo da pesquisa está em detectar a percepção dos alunos e professores sobre os conteúdos e metodologias empregadas em sala de aula e, concomitantemente, apresentar uma nova proposta para o ensino de filosofia voltada para a formação de competências dos futuros executivos. Os resultados da pesquisa indicam que o emprego da metodologia da Aprendizagem Baseada em Problemas pode se constituir em metodologia pertinente para a disciplina filosofia da administração.

**Palavras-chave:** Ensino-aprendizagem; Filosofia da Administração; Sociedade em Rede

#### ABSTRACT:

This research discusses new pedagogical possibilities directed to the development of competencies in the network society. Through exploratory research, qualitative, post-factum analysis, the aim of the research is to detect the perception of students and teachers about the content and methods used in the classroom and, simultaneously, to present a new proposal for teaching philosophy focused on the training of future executives skills. The survey results indicate that the use of the Problem Based Learning methodology can constitute a relevant methodology for the philosophy of management matter.

**Keyword:** Teaching-learning; Philosophy of Management; Networking Society

# 1. Introdução

Comumente, os professores das disciplinas técnicas do curso de gestão empresarial concebem o ensino de filosofia da administração como disciplina secundária na formação dos futuros executivos, mormente, após o surgimento da Internet e as tecnologias digitais que fizeram emergir um novo paradigma social, descrito por alguns autores, como sociedade da informação ou sociedade em rede alicerçada no poder da informação (Castells, 2005), sociedade do conhecimento (Hargreaves, 2003) ou sociedade da aprendizagem (Poço, 2004).

Historicamente, as organizações se voltam para formar competências, analisar problemas, identificar os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, detectar oportunidades e ameaças com o intuito de se alcançar vantagem competitiva.

Comumente no passado, bacharéis em administração foram preparados, como esclarece Motta (1999, p. 26-27), para serem "técnicos, analistas, projetistas, para interferirem na realidade através de passos sequenciais, previamente estruturados segundo uma lógica de natureza científica". O contexto mudou, mas o tecnicismo parece permanecer enraizado nas escolas e, por conseguinte, na formação de administradores. Embora, admita-se que o domínio dos conteúdos técnicos seja fundamental ao administrador, não se pode deixar de reconhecer que a ênfase tecnicista pode levar à obsolescência prematura do conhecimento desses profissionais, até porque restringe sua visão sobre gestão (PAES DE PAULA, 2001).

O predomínio da teoria e conhecimento tecnicista faz com que o pensamento filosófico e a atividade de gerenciar negócio se tornem incompatíveis, ou seja, disciplinas estranhas, cujo entrelaçamento com as demais disciplinas do currículo, não oferece nada de útil, pela ausência de pragmatismo.

Andrade et al. (2004), em pesquisa realizada com administradores, professores e empregadores detectou competências, consideradas fundamentais no dia-a-dia dos administradores, tais como: visão do todo, capacidade de identificar problemas, formular e implantar soluções e assumir o processo decisório em todas as suas fases. Os resultados da referida pesquisa confirmam, de certo modo, o entendimento de acadêmicos que têm voltado sua atenção para as demandas do mercado de trabalho.

Nessa linha de raciocínio, Paes de Paula (2001) afirma que o atual ambiente de negócios exige profissionais com visão ampla, capacidade de redefinir e estruturar problemas, postura ética, capacidade de inovar, entre outras competências. Bastos (1996) observa que o profissional contemporâneo deve ter um perfil pautado na flexibilidade, na criatividade, na adaptabilidade, na visão abrangente e na formação cultural. Por seu turno, Ferraz et al. (2005) corrobora essa visão, ao enfatizar que a capacidade de transformar conhecimentos em ação é fundamental para que os gestores respondam às exigências do mercado,

Com base nesses pressupostos, nesse estudo parte da constatação de que nessa situação de dicotomia entre o saber professoral e o saber social, o imaginário em torno da figura do filósofo está associado a suspeita de que a filosofia é uma atividade inútil e incapaz de interessar minimamente aos sujeitos empreendedores. Diante dessas dificuldades decorre o problema central da pesquisa: quais conteúdos filosóficos e metodologias podem se tornar adequados para o ensino/aprendizagem de filosofia nos cursos de administração?

O objetivo da pesquisa está em detectar a percepção dos alunos e professores sobre os conteúdos e metodologias empregadas em sala de aula e, concomitantemente, apresentar uma nova proposta, para o ensino de filosofia, Por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, o instrumento de coleta de dados está voltado para a formulação de questões abertas direcionadas aos professores e alunos dos cursos de administração pertencentes a uma universidade localizada na região do Grande ABC, que cursaram a disciplina filosofia com conteúdo e metodologias tradicionais e, posteriormente, com a abordagem da ABP.

Para uma melhor compreensão do texto, o trabalho foi estruturado em seis itens. O primeiro item "Introdução" apresenta os principais pontos de discussão e objetivos do estudo.No

segundo item "Revisão Bibliográfica" será descrita o posicionamento dos diferentes autores sobre o emprego de metodologias acompanhado das características da sociedade em redes e interacionismo entre o representacionismo e o pragmatismo que se concretizam na justificativa do método. No terceiro item "Procedimentos Metodológicos" apresenta-se o tipo e a natureza da pesquisa, a seleção da amostra e o roteiro das questões. No item quatro "Resultados da Pesquisa" são sistematizadas as respostas dos professores e alunos. No item cinco "Discussões dos Resultados" analisa-se comparativamente as teorias propostas com os resultados da pesquisa para, finalmente, no quinto item serem apresentadas as "Considerações Finais".

---

## 2. Revisão bibliográfica

Tradicionalmente o ensino de filosofia tem se caracterizado por ser um amontoado de definições e dados referentes aos pensadores do passado, centrados na figura do professor, negligenciando os aspectos dinâmicos e pragmáticos de um processo que deve ser duplamente mediatizado.

(...) a relação com o saber é, portanto duplamente mediatizada; uma mediação de ordem cognitiva (onde o desejo desejado é reconhecido pelo outro) e outra de natureza didática que torna o saber desejável ao sujeito (D'AVILA, 2000, p. 29).

James (1985), pioneiro do pragmatismo moderno, concebeu o método pragmático como uma atitude, uma orientação, ou seja, a atitude de olhar além das primeiras coisas, dos princípios, das categorias, dos supostos idealismos e de procurar pelas últimas coisas, ou seja, seus frutos, as suas consequências, os fatos.

Por essas razões, é preciso descentralizar o processo de ensino/aprendizagem, redirecionando o saber professoral para o saber social alicerçado na discussão de problemas práticos, como explica Almeida e Alonso (2007, P. 24).

Essa visão do problema sugere que a educação esteja centrada no processo de desenvolvimento humano e implica a potencialização das faculdades pessoais, o desenvolvimento de capacidades e competências necessárias para se enfrentar os desafios da sociedade atual.

Desde a década de 1970, inúmeras publicações sobre os estudos referentes à formação em Administração discorrem criticamente sobre a eficácia do conteúdo ministrado nas Instituições de Ensino Superior (IES) em todo o Brasil.

Rigby (1965); Clover e Balsley (1974); Emory (1980) concebem que a Administração de Empresas, como ciência social aplicada deveria ser mais vista como uma *prática* do que como uma ciência, contrariamente as ciências naturais e humanas que buscam o conhecimento como fim último, enquanto que qualquer prática se orienta para uma situação de diagnóstico. Nesta condição, o grande objetivo da busca do conhecimento nas ciências sociais aplicadas deve estar voltado para a solução de problemas práticos pré-existentes.

Nessa linha de raciocínio, nas últimas duas décadas, alguns estudos direcionados para o desenvolvimento de competências do administrador, a carreira e o mercado de trabalho são esclarecedores (FERREIRA, 2002; LACOMBE, 2002; LOPES, 2002; TREVISAN e WITTMANN, 2002). Outras pesquisas sinalizam para as mudanças que vêm ocorrendo no atual ambiente de negócios e tecem duras críticas ao ensino de administração que, segundo eles, não acompanhou essa dinâmica (AKTOUF 1996, LOPES, 2002, NICOLINI, 2003, PFEFFER E FONG 2003, BENNIS E O'TOOLE 2005).

Aktouf (1996) faz depoimento pessoal sobre o hiato que se estabelece entre as teorias de administração aprendidas na escola e a sua prática profissional como administrador. Lopes (2002) analisa criticamente a fragmentação do ensino e a ênfase no repasse do conhecimento teórico-conceitual. Nicolini (2003) faz inúmeras comparações entre as escolas de administração e as fábricas, os bacharéis com os produtos, calcados no modelo mecanicista. Bennis e O'Toole (2005) apresentam inúmeras razões em que busca comprovar que a educação administrativa

perdeu seu rumo, desvinculando-se de conhecimentos e habilidades necessárias à prática gerencial. Pfeffer e Fong (2003) questionam a pertinência e veracidade do impacto do ensino de administração na carreira dos alunos e nas práticas empresariais.

Ainda, mais recentemente, surgiram questionamentos e proposições voltadas para as ciências sociais aplicadas no sentido de se elevar o nível de qualidade e metodologias do ensino de graduação dos cursos de gestão dos negócios.

Dentre esses trabalhos pode-se destacar Moran (2005); Cunha (2006); Vergara (2007); Dutra, Fleury e Ruas (2008); Torre (2008); Veen e Vrakking (2009); Bazanini (2005, 2007, 2010), Knowles, Holton, Swason (2009); Plutarco e Gradvolhl (2010); Masetto (2012); Bazanini e Bazanini (2014), dentre outros.

Moran (2005) faz algumas reflexões sobre os novos paradigmas educacionais resultantes da educação on-line; Cunha (2006) discorre sobre as modalidades de ensino que passaram a predominar nos sistemas neoliberais a partir da década de 90; Dutra (2008) aponta as novas tendências da educação na formação de competências para o mercado de trabalho; Torre (2008) discute que as estratégias de ensino não são mais de mera transmissão como ocorrera no passado, mas sim, de interação, motivação, aplicação, investigação, tutoria, resolução de problemas e simulação; Veen e Vrakking (2009) substitui o termo *Homo Sapiens* por *Homo Zappiens*, cuja característica dominante está em ser um processador ativo de informação para resolver problemas de modo muito hábil com a utilização de estratégias de jogo acompanhado da capacidade de se comunicar de forma efetiva; Plutarco e Gradvolhl (2010) discorrem principalmente sobre o anacronismo dos métodos, conteúdos, organização e didática que são ainda empregados; Bazanini (2005, 2007, 2010) na perspectiva do ensino de filosofia como um processo existencial humano afirma que as empresas deveriam ser concebidas como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para uma melhor compreensão de seu funcionamento e eficácia; Knowles, Holton, Swason (2009) acentuam que a educação deveria priorizar a capacidade crítica dos alunos para alcançar resultados práticos por meio do trabalho em equipe. Masetto (2012) discorre sobre as diferentes técnicas de educação que se encontram disponíveis ao educador contemporâneo; Bazanini e Bazanini (2014) buscam distinguir claramente as possibilidades e os fundamentos do conhecimento, a lógica da inteligência competitiva e as éticas predominantes no mundo dos negócios.

Regra geral, acrítica central que permeia a pesquisa e ensino em administração nesses autores, diz respeito à dicotomia que se estabelece entre a formação alinhada às demandas de mercados e a criação de condições para formação de cidadãos engajados e conscientes de seu papel político na sociedade. Criticamente advertem sobre o anacronismo das metodologias tradicionais e, concomitantemente, elaboram inúmeras ressalvas sobre ensino-aprendizagem das disciplinas relacionadas à promoção de competências essenciais para futuros executivos.

## **2.1. A sociedade em rede**

Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes tornou-se o modo contemporâneo de se descrever e investigar instituições. Na sociedade em rede estamos todos imbricados, com laços fortes ou fracos; com diferentes naturezas de ligações, sejam econômicas, sociais, ou políticas e que este emaranhado de nós, ou ligações constitui a rede.

Desde grandes conglomerados até pequenos empreendedores estão fazendo parte deste novo formato organizacional, o que modifica a forma de competição. A competição passa cada vez mais a ocorrer entre grupos e não entre organizações isoladas, uma vez que, a tecnologia permitiu a produção integrada em rede, o que também sinaliza uma sociedade em rede.

Powell e Smith-Doerr (1994) concebem que as empresas estão inseridas em uma intrincada rede de relações com outras organizações e seu comportamento é determinado pela sua posição e pelos fluxos da rede. De modo geral, as organizações pioneiras na adoção de práticas inovadoras estão situadas na intersecção de múltiplas redes, ligadas a fontes de informações diversas, que as coloca mais rapidamente com novas ideias emergentes.

Nessa visão, temos a ideia de uma sociedade organizada nas relações em rede, tanto nas suas manifestações sociais, ou seja, a filosofia da sociedade em rede significa que estamos todos imbricados, com laços fortes ou fracos; com diferentes naturezas de ligações, sejam econômicas, sociais, ou políticas e que este emaranhado de nós, ou ligações constitui a rede.

Em consequência, as redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos, das relações de poder e promoção de competências essenciais. Embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos, os avanços tecnológicos fornecem a base material para sua expansão penetrante em toda a estrutura social.

A presença das tecnologias da informação e comunicação tem aumentado o fluxo e circulação de informações, a comunicação influenciou novas formas de trabalhar, de se relacionar, de aprender e de construir conhecimento (SOUZA; BONILHA, 2009).

Educar em uma sociedade da informação significa muito mais que treinar pessoas para o uso das tecnologias de informação e comunicação: trata-se de investir na criação de competências suficientemente amplas que lhes permitam ter uma atuação afetiva na produção de bens e serviços, tomar decisões fundamentadas no conhecimento, operar com fluência os novos meios e ferramentas em seu trabalho, bem como aplicar criativamente as novas mídias, seja em usos simples e rotineiros, seja em aplicações mais sofisticadas. Trata-se também de formar os indivíduos para 'aprender a aprender', de modo a serem capazes de lidar positivamente com a contínua e acelerada transformação da base tecnológica (BRASIL, 2000, p.45).

Desse modo, em decorrência desse novo paradigma "os desafios da sociedade da informação são inúmeros e incluem desde os de caráter técnico e econômico, cultural, social e legal, até os de natureza psicológica e filosófica" (WERTHEIN 2000, p.75), no qual, é preciso readequar a educação as novas exigências e mudanças sociais no sentido de formar cidadãos mais participativos, críticos e protagonistas.

## **2.2. A aprendizagem baseada em problemas (ABP)**

A ABP é uma proposta pedagógica que começou a ser desenvolvida no final da década de 60 na *Mc Master University* (Canadá) e anos depois na Universidade de *Maastrich* na Holanda. Essa abordagem consiste em procedimentos inovadores, no qual, situações problemas são apresentadas para iniciar e direcionar a aprendizagem. Autores como Berbel (1998); Barrows e Tamblyn (1980); Bufrem e Sakakima (2003); Ribeiro (2008); Ramos (2010); Pretto e Riccio (2010) e Masetto (2012) discorrem sobre os aspectos fundamentais da interaprendizagem cuja especificidade está em envolver o aluno com um tudo: ideias, sentimentos, cultura, valores, sociedade, profissão, etc., na qual são valorizadas a autoaprendizagem e a Inter aprendizagem.

Bazanini (2010) concebe a definição tradicional de filosofia concebida como *amor à sabedoria* sendo anacrônica. Contudo, adverte que, se a definição tradicional for substituída por uma definição representacionista e pragmática, o conteúdo filosófico pode se constituir em aprendizado significativo, como sugere Bazanini (2005) ao propor a definição de filosofia como concepção do mundo da qual se deduz certa forma de conduta, Por sua vez, Masetto (2012) corrobora com essa visão ao direcionar sua análise para a importância da aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula à vida profissional e à solução de problemas alicerçados em competências como criatividade e imaginação.

Assim, ao promover competências essenciais como criatividade e imaginação para se alcançar a refletir sobre a melhor maneira de fazer, e ultrapassar o mero empirismo do senso comum, a filosofia da administração pode se constituir em disciplina pertinente na formação executiva.

---

## **3. Procedimentos metodológicos**

Optou-se nessa pesquisa pelo método de investigação qualitativa que envolve "a obtenção de

dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995, p.58).

Nessa pesquisa, a escolha do método qualitativo, *ex-post-factum*, justifica-se em decorrência da investigação do papel do professor ao ministrar o conteúdo filosófico envolvido, sobretudo, interação social (FLICK, 2009, P.20).

Quanto à estratégia de pesquisa adotada para a condução dessa investigação, escolheu-se o estudo de caso, que é “uma investigação empírica que indaga os fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real, de forma que os limites desse fenômeno e o contexto se confundem” (YIN, 2010).

### 3.1. Experiência Didática

Na presente pesquisa o instrumento de coleta de dados caracterizou-se pela entrevista em profundidade com os professores e reunião de *focusgroup* com alunos divididos em grupos, referente a experiência didática realizada em sala de aula no primeiro semestre de 2014, em uma universidade do Grande ABC. Os professores foram denominados (P1,P2 e P3) e os grupos de alunos (G1,G2,G3,G4 e G5).

Para se evitar possíveis vieses nessa experiência didática, tais como; alunos não comprometidos com o curso e professores inexperientes ou sem formação em gestão empresarial, a amostra foi composta de três professores (todos lecionam a disciplina há mais de cinco anos, sendo dois com formação em ciências sociais e economia e outro com formação em filosofia e administração) e quarenta alunos que tiveram aproveitamento satisfatório (média acima de sete) nas disciplinas consideradas práticas e que foram reprovados na disciplina Filosofia da Administração, cujo conteúdo ministrado esteve relacionado ao estudo de manuais da história da filosofia e metodologia tradicional e que, posteriormente, ou seja, no primeiro semestre de 2014, refizeram a disciplina com o conteúdo e metodologia voltado para a ABP, com um dos professores do curso.

### 3.2 Roteiro das questões

Os professores foram entrevistados individualmente com quatro questões abertas (quadro 1) enquanto os alunos foram divididos em oito grupos, com cinco componentes, sob liderança de um dos membros, para responder quatro questões abertas (quadro 2).

**Quadro 1.** Questão para os professores

1. O que é ser professor de filosofia no século XXI para os alunos do curso de administração?
2. Qual a principal barreira encontrada no ensino da disciplina filosofia?
3. Descreva percentualmente as técnicas empregadas em sala de aula, tendo como referência: aulas expositivas, exercício e problemas, estudos de caso, ou outros (especifique)
4. Como ocorre o processo de avaliação da disciplina?

**Quadro 2.** Questões para os alunos

1. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?
2. Como foi a experiência de estudar os teóricos da administração na perspectiva filosófica?

3. Em sua opinião que contribuições esse estudo pode trazer para sua vida acadêmica ou profissional?

4. Cite aprendizados significativos propiciados pela disciplina.

## 4. Resultados da pesquisa

As respostas dos professores e dos grupos de alunos estão expostas nos quadros 3,4,5,6 e 7), resultando nos temas pertinentes (quadro 8).

**Quadro 3.** Respostas dos professores

1. O que é ser professor de filosofia no século XXI para os alunos do curso de administração?

P1. "É agregar valores à vida e à carreira do aluno, pelo conteúdo (da disciplina ministrada) e encantar pelo método (forma de abordar o conteúdo e uso de *cases*)".

P2. "É ser um mediador na construção do conhecimento, mas para isso, deve ter algumas competências: ter boa formação; saber usar novas tecnologias; atualização constante na didática, na temática e na prática".

P3. "O professor precisa migrar de educador para facilitador e partir suas abordagens de situações concretas que fazem parte do repertório de vida dos alunos".

1. Qual a principal barreira encontrada no ensino da disciplina filosofia?

P1. "A falta de relação do conteúdo da disciplina com a vivência dos alunos nas áreas de administração".

P2. "A desatualização do professor aos estilos de aprendizagem demandado pelo alunado".

P3. "O aluno vive no século XXI e as técnicas de ensino tradicional de filosofia são do século XIX".

**3. Descreva percentualmente as técnicas empregadas em sala de aula, tendo como referência: aulas expositivas, exercício e problemas, estudos de caso, ou outros (especifique)**

\*As respostas dos professores estão sistematizadas abaixo:

Professor	Aulas expositivas	Exercícios e Problemas	Estudo de Caso	%	Metodologia Empregada e Material Didático
P1	10%	30%	60%	100%	ABP/Revistas e jornais
P2	90%	5%	5%	100%	Tradicional/Manual de Filosofia
P3	100%	0%	%	100%	Tradicional/Manual de Filosofia

#### 4. Como ocorre o processo de avaliação da disciplina?

P1. Somatório dos Trabalhos realizados em sala de aula.

P2. Duas provas no semestre com duas questões dissertativas e oito questões de múltipla escolha.

P3. Duas provas com dez questões de múltipla escolha.

Fonte: Autor com base nas respostas dos professores

Com exceção do professor (P1) as respostas dos professores concebem o emprego da metodologia tradicional e os conteúdos dos Manuais de Filosofia como naturais. Dentre as razões apresentadas ressaltam o despreparo dos alunos, dificuldades de tornar prática uma disciplina teórica, complexidade na elaboração das aulas, falta de infraestrutura adequada. O professor (P1) afirma que o método deve primar pelo pragmatismo relacionado ao saber sociológico, como forma de superar o anacronismo da metodologia tradicional.

#### Quadro 4. Respostas dos alunos do Grupo I

1. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?

R1. Principal barreira: falta de interesse pelo conteúdo ministrado.

2. Como foi a experiência de estudar os teóricos da administração na perspectiva filosófica?

R2. Surpreendente. Jamais se poderia imaginar que o conteúdo filosófico seria compatível com a administração.

3. Em sua opinião que contribuições esse estudo pode trazer para sua vida acadêmica ou profissional?

R3. Aprender a pensar de forma racional e crítica sobre o que é na verdade ser empreendedor.

4. Cite um aprendizado significativo propiciado pela disciplina.

R4. A visão ampla do campo de atuação do administrador.

#### Quadro 5 - Respostas dos alunos do Grupo II

1. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?

R1. Principal barreira: Assuntos sem nexo. Enrolação do professor.

2. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?

R2. Bem diferente. Raciocinar é encontrar soluções aceitáveis pela resolução de problemas.

3. Em sua opinião que contribuições esse estudo pode trazer para sua vida acadêmica ou profissional?

R3. Entender que as disciplinas humanas se voltam para os relacionamentos e complementam os aspectos exatos das demais disciplinas do curso



4. Cite um aprendizado significativo propiciado pela disciplina  
 R4. Possibilidade de analisar e estruturar problemas em diferentes aspectos.

**Quadro 6.** Respostas dos alunos do Grupo III

1. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?  
 R1. O conteúdo fantasioso da filosofia com afirmações dissociadas do tempo em que estamos vivendo.
2. Como foi a experiência de estudar os teóricos da administração na perspectiva filosófica?  
 R2. Impactante. Nada tem a ver com aquilo que os livros de filosofia trazem. Nunca tinha ouvido falar de filósofos do capitalismo.
3. Em sua opinião que contribuições esse estudo pode trazer para sua vida acadêmica ou profissional?  
 R3. A palavra filosofia deve ser mencionada no plural "filosofias".
4. Cite um aprendizado marcante propiciado pela disciplina.  
 R4. Entender as diferentes posturas éticas presentes nas atividades do administrador.

**Quadro 7.** Respostas dos alunos do Grupo IV

1. Qual a principal barreira encontrada no aprendizado da disciplina filosofia?  
 R1. Um amontoado de informações para se passar o tempo.
2. Como foi a experiência de estudar os teóricos da administração na perspectiva filosófica?  
 R2. Motivador. A prática pode ser melhorada pelo conhecimento teórico.
3. Em sua opinião que contribuições esse estudo pode trazer para sua vida acadêmica ou profissional?  
 R3. As disciplinas humanas e exatas são complementares e não excludentes.
4. Cite um aprendizado marcante propiciado pela disciplina?  
 R4. As visões de mundo que se alternam continuamente na sociedade em rede.

As respostas dos alunos enfatizam a importância de se estudar a filosofia na perspectiva da problematização das atividades executivas e, conseqüentemente, o desinteresse no aprendizado da disciplina baseado nos conteúdos do ensino tradicional, conforme quadro 8.

**Quadro 8.** Temas pertinentes e depoimentos dos entrevistados

<b>Temas</b>	<b>Depoimentos dos grupos de alunos</b>
<b>Praticidade do conhecimento</b>	<p>"O administrador vive no mundo prático e essa forma de abordagem está bem mais próxima da realidade que vivemos cotidianamente".</p> <p>"Permite buscar informações, interpretar e saber comunicar" (G2).</p>

<p><b>A Filosofia como auxiliar do raciocínio para se tomar decisões.</b></p>	<p>“Conhecer a história dos administradores antigos favorece a capacidade de raciocinar para se tomar decisões” (G3).</p>
<p><b>Aprendizado significativo propiciado pela disciplina.</b></p>	<p>“A visão ampla do campo de atuação do administrador” (G1)</p> <p>“A possibilidade analisar e estruturar problemas em diferentes aspectos” (G5)</p> <p>“Entender as diferentes posturas éticas presentes nas atividades do administrador” (G3).</p> <p>“As visões de mundo que se alternam continuamente na sociedade em rede” (G4).</p>

Fonte: os autores com base nas respostas dos entrevistados.

## 5. Discussão dos resultados

A pesquisa realizada com professores e alunos dos cursos de gestão empresarial de uma universidade do Grande ABC revelou que o desafio imposto ao ensino de filosofia para os cursos de administração na sociedade em redes deve ser capaz de desenvolver nos estudantes competências para participar e interagir num mundo global, altamente competitivo que valoriza o ser-se flexível, criativo, capaz de encontrar soluções inovadoras para os problemas da empresa, ou seja, a capacidade de compreender que, em nossa contemporaneidade, a aprendizagem não é um processo estático mas sim, em constante interação com a complexidade e dinamismo do mundo globalizado (Bastos 1996; Paes de Paula, 2001; Ferraz et al. 2005).

Embora como propõe Mota (1999) o aprendizado executivo possua aspectos tecnicistas, não se pode negligenciar os aspectos de formação humana como adverte Bazanini (2005) ao ressaltar que se deve sempre partir da investigação do contexto social para se entender o processo de produção do conhecimento em uma visão holística.

As respostas dos professores revelam certo conformismo com a utilização de métodos tradicionais, excetuando-se um dos professores (P3) que ressaltou a importância de se empregar metodologias modernas e ministrar conteúdos relevantes como recomendam Plutarco e Gradvolhl (2010) ao discorrer sobre o anacronismo dos métodos, conteúdos, organização e didática que são ainda empregados nos diferentes níveis de ensino.

As respostas dos alunos ao ressaltar o desinteresse no aprendizado da disciplina Filosofia baseado nos conteúdos do ensino tradicional confirmam as assertivas de (AKTOUF 1996, LOPES, 2002, NICOLINI, 2003, PFEFFER E FONG 2003, BENNIS E O´TOOLE 2005) que denunciam o hiato existente entre o conteúdo ministrado e a prática profissional dos executivos.

Portanto, deve-se partir de questionamentos sobre a vivência cotidiana em consonância com Maturana (2001) ao acentuar os aspectos do representacionismo como elemento da aprendizagem como condição existencial do ser humano situado no mundo. Bazanini (2014) sugere na perspectiva de Dewey (1959) e James (1985) que para uma sociedade ser efetivamente desenvolvida, deve privilegiar o alcance das metas pessoais de seus cidadãos, isto é, deve-se avançar além das ideias estereotipadas e, conseqüentemente, discutir a produção do conhecimento a partir das exigências do contexto social.

De modo geral, evidenciou-se tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa de campo a necessidade do desenvolvimento de competências que devem ser direcionadas para cinco

diferentes aspectos complementares na atuação executiva: competências para aquisição de informação, competências para a interpretação da informação, competências para a análise da informação, competências para a compreensão da informação e competências para a comunicação da informação. (G2). Ou seja, a habilidade técnica, a humana e a conceitual, conforme quadro 9.

**Quadro 9.** Habilidades e competências essenciais

<b>Habilidades</b>	<b>Características Básicas</b>
<b>Habilidades Conceituais</b>	Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos as necessidades de seu departamento ou grupo imediato. É muito importante para o nível institucional.
<b>Habilidade Humana</b>	Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.
<b>Habilidade Técnica</b>	Consiste em utilizar conhecimentos, métodos técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional.

Fonte: autores com base em Chiavenato (2000).

Assim, torna-se imprescindível possuir como competências essenciais (HAMEL E PRAHALAD (1994), o desenvolvimento de habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas que possibilitam visão ampla do campo de atuação do administrador, capacidade de analisar e estruturar problemas em diferentes aspectos, entender as diferentes posturas éticas presentes nas atividades do administrador.

A ABP propõe a educação como um processo permanente, visto que, às tecnologias estão permanentemente em mudança, a aprendizagem ao longo da vida é consequência natural do momento social e tecnológico que vivemos, a ponto de podermos chamar a nossa sociedade de «sociedade de aprendizagem» (Lencastre, 2009).

Contudo, a difusão de ensinar numa sociedade em rede e procurar criar uma cultura aprendente não é tarefa fácil, entretanto, nesse processo, os professores terão a grande responsabilidade “de serem os catalisadores da sociedade do conhecimento” (Hargreaves, 2003, p. 45).

É interessante observar que a necessidade de se adequar o conteúdo filosófico à prática empresarial para solução de problemas como ocorre na cultura oriental foi mencionado por Gabor (2001, p.223), ao citar o espanto de Edward Deming diante das diferenças entre o pensamento japonês e norte-americano sobre filosofia empresarial: (...) na cultura japonesa, quando se fala de filosofia, eles a pegam e tentam trabalhar com ela como tal. Na Ford quando se fala de filosofia, a tendência desviar do assunto”.

Enfim, em nossa contemporaneidade, as estratégias de ensino não podem mais continuar sendo mera transmissão como ocorrera no passado, mas sim, de interação, motivação, aplicação, investigação, tutoria, resolução de problemas e simulação (TORRE 2008). E, como

sintetiza Masetto (2012), o processo educativo na sociedade em rede, somente se justifica pela aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula à vida profissional e à solução de problemas alicerçados em competências como criatividade e imaginação, operacionalizadas pelo desenvolvimento de habilidades conceituais, humanas e técnicas.

---

## **6. Considerações finais**

Os alunos e professores entrevistados concebem o ensino tradicional de filosofia como divorciados da vida e estranhos à atividade no mundo e, conseqüentemente, a prática em sala de aula consiste na transmissão de informações sobre pensadores do passado, sem qualquer reflexão crítica.

Contrariamente à essa concepção, na sociedade em rede, o ensino/aprendizagem da disciplina possui como finalidade básica, as ações de natureza crítico reflexiva, resultantes do compromisso coletivo, público e heterogêneo nas dimensões simbólica e dialógica em espaço para as marcas da interatividade e estabelecimento da coerência entre os meios e os fins para a formação da cidadania.

Ocorre que a metodologia e os conteúdos ministrados no ensino tradicional nas ciências sociais aplicadas mantém a contradição entre educador-educando, por separar efetivamente o processo de produção do conhecimento das exigências do contexto social ao distinguir a ação do educador em dois momentos: o primeiro, o educador em sua biblioteca adquire os conhecimentos, e no segundo, diante da classe, apresenta aos educandos os resultados de suas leituras, cabendo a esses apenas arquivar o que ouvirem ou copiarem.

Diante disso, a visão sintética das abordagens Baseadas em Problemas (ABP) pode se constituir em metodologia inovadora imprescindível para se entender a pertinência do pensamento filosófico por meio de reflexões temáticas como ocorreu nesse estudo. Reflexões essas, que, por um lado, passa necessariamente pela racionalidade do discurso, visão holística e entendimento pragmático da atividade executiva, por outro, permite também a releitura crítica dos teóricos da administração referente aos atributos de egoísmo e altruísmo, competição e concorrência, motivação e produtividade, conceitos esses, essenciais na formação dos futuros executivos.

A pesquisa bibliográfica, a experiência realizada em sala de aula acompanhada da pesquisa de campo propiciou a obtenção de respostas incorporadas numa visão sistêmica, ao unir ao representacionismo e o pragmatismo como contribuição à evolução das teorias referentes ao ensino de filosofia para os cursos de gestão empresarial.

Dentre as principais limitações da pesquisa evidencia-se a amostra constituída de três professores e quarenta alunos. Diante disso, pode-se inferir que, em amostras maiores, certamente, algumas dificuldades, talvez sejam evidentes: os educandos, acostumados a "receber" passivamente as informações, diante de situações em que são exigidas maior atividade, trabalho e esforço tendem, inicialmente, apresentar resistências ao novo método. Por sua vez, também, decorrente do hábito no ensino tradicional estar baseado na memorização alguns professores tendem a manifestar certa relutância na aplicação do método, principalmente pelo custo demandado na elaboração dos textos relacionados aos problemas, visto que, para isso requer-se dispêndio de tempo e certa dose de criatividade.

Enfim, o ensino-aprendizagem de filosofia da administração, para formação de competências essenciais relacionadas à Abordagem pelos Problemas (ABP) constitui uma proposta aberta sujeita às diferentes possibilidades e direcionamentos e pode ser um caminho possível para a formação de um administrador que, ao mesmo tempo, possua sólida formação humanística e, também, esteja apto para dominar as ações e tecnologias empresariais num ambiente de contínuas transformações.

Como dito anteriormente, para futuras pesquisas sugere-se a aplicação dessa metodologia no ensino-aprendizagem da disciplina filosofia nos cursos de administração com amostras mais amplas e representativas.

# Referências

- Aktouf, O. (1996). *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.
- Almeida, M. E. B. E Alonso, M. (2007). *Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar*. São Paulo: Avercamp.
- Andrade, R.O.B.et al. (2004). Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Brasília: *Conselho Federal de Administração*, 2004.
- Balduir, C., Francisco, A. C. E Kovaleski, J.L. (2005). Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 29 outubro a 01 de novembro de 2005. *Anais ENEGEP...* Porto Alegre.
- Bastos, A. V. B. (1996). A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo de caso entre profissionais e estudantes de administração. In: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. Angra dos Reis. *Anais ANPAD...* Angra dos Reis.
- Barraws, H. S. & Tamblyn, R. M. (1980). *Problem-Based Learning: an approach to medical education*. New York, USA: Springer. v. 1.
- Bazanini, R.(2010). *Filosofia e Evolução das Ideias Sociais: visão crítica das ideologias no mundo dos negócios*. São Paulo, Plêiade.
- Bazanini, R. (2005). The teaching of Philosophy as a Human Existential Procedure.TheBazanini Method in teaching of Philosophy. Philosophy applied to the administration. *Global Congress on Engineering and TechonologyEducation*.
- Bazanini, R. (2007). *Visão Filosófica das estratégias em administração: Há controvérsias e conveniências*. São Paulo, Plêiade.
- Bazanini,R. EBazanini,H.L. (2014). *Filosofia e Ética nas Ciências Sociais Aplicadas. Estratégias e Lógica da Inteligência Competitiva*. São Paulo, Plêiade.
- Bennis, W. G. &O'toole, J. (2005).How business schoolslosttheirway. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 5, p. 96-104.
- Berbel, N. A. (1998). A problematização e a aprendizagem baseada em problemas: diferentes termos ou diferentes caminhos? *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*.n.2, p. 139-154, fev.1998.
- Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia (2000). Sociedade da informação no Brasil: Livro Verde. Takahashi, Tadao (Org). Brasília: *Ministério da Ciência e Tecnologia*.
- Bufrem, L. S. ESakakima, A. M. (2003). O ensino, a pesquisa e aprendizagem baseada em problemas.*Transformação: Campinas*, v. 15, n. 3, p. 351-361, set./dez. 2003.
- Castells, Manuel. (2005). *A sociedade em rede*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Chiavenato, R. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6ª Ed. Rio de Janeiro.
- Clover, V. & Balsley, H. *Business ResearchMethods*.Columbus, Grid Incorporation, 1974.
- Cunha, M.I. (1996). *Decisões pedagógicas e estruturas de poder na universidade*. Campinas: Papirus.
- D'ávila, C. (2008). *Decifra-me ou te devorarei: o que pode o professor frente ao livro didático?* Salvador: EDUNEB/EDUFBA.
- Dewey, J. (1959). *Liberalismo, Liberdade e Cultura*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Dutra, J.S. Fleury, T. L E Ruas, R. (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo, Atlas.
- Emory, C. W. (1980). *Business ResearchMethods*. Homewood: Richard. D. Irwin.
- Ferraz, S. F. de S.et al. (2005). Análise da formação em administração na perspectiva das

- inclinações profissionais. In: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, Brasília. *AnaisAnpad*.
- Ferreira, R. da S. (2003). *A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado*. In: Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 36-41, jan./abr. 2003.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ed. Porto Alegre: Artmed.
- Gabor, A. (2001). *Os Filósofos do Capitalismo: A genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Godoy, A.S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, 1995, pp.57-63.
- Hamel, G..The Concept of Core Competence. In Hamel, G.; Heene, Aimé (Ed.). **Competencebased Competition**. Chichester: John Wiley and Sons, 1994, p. 11-34.
- HARGREAVES, A. **O Ensino na Sociedade do Conhecimento: A Educação na Era da Insegurança**. Porto: Porto Editora, 2003
- Hegel. G.W.F.(1992). *Fenomenologia do Espírito*. Rio de Janeiro: Vozes.
- James, W. (1985). *Pragmatismo e outros textos*. 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural.
- Knowles, M. S.; Holton, E. F. E Swanson, R. A. (2009). *Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacombe, B. M. B. (2002). *O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo*. in: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, Salvador: *AnaisANPAD*.
- Lencastre, J. A. (2009). *Educação On-line: Um estudo sobre o blended learning na formação pós-graduada a partir da experiência de desenho, desenvolvimento e implementação de um protótipo Web sobre a imagem*. Tese de Doutorado em Educação, Área de Especialização em Tecnologia Educativa. Braga: Universidade do Minho.
- Lemos, A. (2002). *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina.
- Lopes, P.C. Reflexões sobre as bases de formação do administrador profissional no ensino de graduação. in: Encontro da Anpad, 26, 2001 p.1-16, Rio de Janeiro: *AnaisAnpad*.
- Masetto, M. T.(2012). *Competências Pedagógicas do Professor Universitário*. 2. ed. São Paulo: Summus.
- Maturana, H.R. E Varela, F.J. (2001). *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Tradução: Humberto Mariotti e Lia Diskin. 1. ed. São Paulo: Pala Athenas.
- Moran, J. M. (2005). Os novos espaços de atuação do professor com as tecnologias. *Revista Diálogo Educacional*. Programa Mestrado em Educação – PUCPR. Curitiba: Champagnat. Vol. 4, n.12.
- Motta, P. R. (1999). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10.ed. Rio de Janeiro: Record.
- Nicolini, A. (2003). Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas*, v.43, n.2, p.44-54, abr./jun.
- Nohria, N. & Eccles, R. (1992). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School.
- Paes de Paula, A. P. (2001). Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.3, p.77-81, jul./set.
- Pfeffer, J. & Fong, C.T. (2004). The business school "business": some lessons from the US

experience. *Journal of Management Studies*, v. 41, v.8, 1501-1520.

Pozo, J. I (2004). A sociedade da aprendizagem e o desafio de converter informação em conhecimento. In: *Revista Pátio*. Ano VIII, nº 31, Educação ao Longo da Vida.

Powell, W. W. & Smith-Doerr, L. (1994). Networks and economic life. *The handbook of economic sociology*, v. 368, p. 380.

Plutarco, F. F. E Gradwohl, R. F. (2010). Competência dos professores de administração: a visão dos alunos de cursos de Graduação. in; Encontro anual da Anpad, 34., p.1-16, Rio de Janeiro. *Anais Anpad*.

Pretto, N. L. ERiccio, N. C. R. (2010). A formação continuada de professores universitários e as tecnologias digitais. *Educar*, Curitiba, n. 37, p. 153-169.

Ramos, K. M. (2010). *Reconfigurar a Profissionalidade Docente Universitária: um olhar sobre ações de atualização pedagógico-didática*. Porto: Universidade do Porto.

Ribeiro, L. R. (2008). *Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL): uma experiência no ensino superior*. São Carlos: Eufsc.

Rigby, P. H. (1965). *Conceptual Foundations of Business Research*. New York. John Wiley and Sons. Inc.

Sampieri, R.H.; Collado, C. F. ELucio, P.B. (1991). *Metodologia de La Investigación*. México: McGraw-Hill.

Souza, J. S.; Bonilha, M. H. S. (2009). Exclusão/Inclusão: elementos para uma discussão. Liinc em Revista, Rio de Janeiro: *Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia/IBICT*, v.5, n.1, mar 2009. p. 133- 146.

Torres, R. (2006). Indisciplina na Educação Superior. In: SEMINÁRIO INDISCIPLINA NA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA, 4. Curitiba, *Anais UTP...*p. 156- 167.

Trevisan, M. E Wittmann, M. L. (2002). Estágios extracurriculares e a formação de administradores. In: encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, salvador. *Anais Anpad*.

Veen, W & Vrakking, B. (2009). *Homo zappiens: educando na era digital*. Porto Alegre, Artmed.

Vergara S.C. (2007). A formação do administrador como requisito para o exercício da função gerencial no Brasil. In; encontro anual da Anpad, 31. p.1-15 Rio de Janeiro. *Anais Anpad*.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.

Zacarelli, S.B. (2010). *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo, Saraiva.

Zarafian, P. (2010). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac.

Werthein, J. (2010). A sociedade da informação e seus desafios. *Ciência e Informação*. Brasília, v. 29, n. 2, maio/ago. p. 71-77.

---

1. Filósofo, administrador e pedagogo. Mestre, Doutor e Pós-Doutor em Comunicação. Professor titular do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista- São Paulo/Brasil.

2. Doutor em Administração e Livre Docente pela USP. Professor Titular de Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

3. Psicólogo e jornalista. Mestre e Doutorando em Comunicação pela Universidade Paulista – São Paulo/Brasil. Email: [homeroleba@uol.com.br](mailto:homeroleba@uol.com.br)

4. Graduanda em Administração da Universidade Paulista (UNIP)

---

