

O raciocínio sistêmico aplicado à gestão acadêmica do curso de administração*

The systems thinking applied to management of academic administration course

Gilberto Gomes Guedes¹

Resumo

O trabalho apresenta uma alternativa racional e viável de gestão integrada ao trabalho acadêmico no curso de administração, dentro de um enfoque sistêmico, abordando a atuação do professor. A alternativa deve ser considerada a partir das tarefas que compõem a estrutura organizacional, a complexidade do ambiente no qual a entidade está inserida, a exigência da sociedade em relação a essas instituições, as características que são necessárias para garantir os recursos materiais e humanos dessas entidades. É feita uma reflexão sobre o conceito de gestão acadêmica e apresentada a estrutura do raciocínio sistêmico segundo Peter Senge, onde é enfocado o trabalho do professor. Finalmente destaca-se o inter-relacionamento como o elemento básico da estrutura sistêmica.

Palavras-chave: Sistema. Professor. Raciocínio.

Abstract

The paper presents a feasible and rational alternative to the integrated management of academic work in the course of administration, within a systemic approach, addressing the teacher's role. The alternative must be considered from the tasks that make up the organizational structure, the complexity of the environment in which the entity is inserted, the requirement of society in these institutions, characteristics that are necessary to ensure human and material resources of those entities. It made makes a reflection on the concept of academic management and presents the structure of systems thinking according to Peter Senge, which is focused on the teacher. Finally, we highlight the inter-relationship as the basic element of the system structure.

Keywords: System. Teacher. Reasoning.

* Recebido em: 05/10/2013

Aprovado em: 17/05/2014

¹ Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Especialista em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, Teorias da Administração pelo Centro Universitário de Brasília e Análise de Sistemas pela Universidade de Brasília. Bacharel em Administração de Empresa e Pública pelo Centro Universitário de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas e consultoria, atuando principalmente nos seguintes temas: treinamento, tecnologia da informação, planejamento estratégico.

1 Introdução

Existe a necessidade inicial da apresentação dos conceitos básicos do sistemismo. A inter-relação e a interdependência são os elementos que devem ser considerados como o sangue da estrutura sistêmica. Os principais elementos de troca com o meio ambiente também merecem destaque. São eles: matéria, energia e informação, os responsáveis por manter o conceito de sistema aberto e da manutenção de equilíbrio do mesmo.

Em muitas situações são os seres humanos mesmo, com suas idiossincrasias, os responsáveis por grande parte da complexidade dos sistemas dos quais fazem parte.

Os padrões são uma ferramenta bastante intuitiva e poderosa para representar, equacionar e expressar a complexidade.

Mesmo sem consciência total, é sob a ótica sistêmica que as faculdades de Administração, como cursos de aplicação de avanços científicos em diversas áreas, têm se desenvolvido aceleradamente nas últimas décadas, pondo em evidência muitos elementos decisivos para a gestão acadêmica. Um desses elementos é a consideração que deve ser dada ao papel determinante do professor na gestão desse tipo de organização. Mas os elementos essenciais que afetam atualmente todas as organizações são os vínculos de inter-relacionamento que aparecem nas entidades contemporâneas, impulsionados pela internacionalização de todos os processos da vida social, que fica cada vez mais universal, a qual tem um elevado significado no desenvolvimento das organizações e, no caso da atividade acadêmica, a importância do inter-relacionamento alcança graus elevados, porquanto está diretamente condicionada aos avanços das ciências. O desenvolvimento dessas não é exclusividade de uma organização ou de um país, mas é resultado de um extenso sistema de trocas, debates, cooperação e competências que tem por base o desenvolvimento da sociedade internacional.

2 A gestão acadêmica vista dentro de parâmetros sistêmicos

Entende-se que a gestão acadêmica se mostra cada vez mais complexa por apresentar uma multilateralidade, devido aos inter-relacionamentos que são alcançados com a grande quantidade de aspectos, tanto internos ao próprio sistema de educação como externos relativos ao ambiente em que se desenvolvem.

A complexidade que distingue o processo acadê-

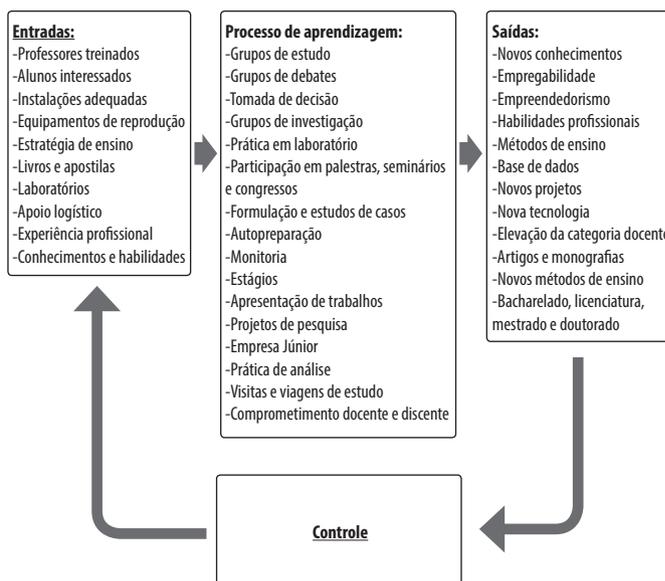
mico de ensino superior, e portanto a sua gestão, deve ser enfrentada com uma sistemática diferente. O caso é que esta complexidade aceita cada vez menos o imprevisto que é sustentado por boas intenções, propósitos e ideais. Atualmente, esse processo necessita de estudos prévios, de planejamento científico que pode ser sustentado num tratamento sistematizado.

Se analisarmos a gestão acadêmica como um sistema, ele certamente possuirá como entrada do processo de aprendizagem elementos tangíveis e intangíveis constituídos basicamente por três tipos: a) as informações que nos possibilitam a comunicação; b) a energia em forma de ação; e c) a matéria representada pelos equipamentos dos quais dependemos totalmente hoje, pessoas e instalações.

Como tratamento, utiliza-se o próprio processo de aprendizagem que lida com o desenvolvimento das capacidades intelectuais e emotivas, envolvendo aspectos da atitude das pessoas.

E como saída temos novos conhecimentos, perfil profissional, habilidades cognitivas e de investigação, formulação de hipóteses, planejamento e solução de casos profissionais, minimizando desta forma os erros e maximizando os acertos para garantir o continuado progresso da sociedade humana em equilibrada harmonia à natureza a que pertence (ver representação no quadro seguinte).

Quadro 1 – Controle



Fonte: elaborado pelo autor.

Toda e qualquer entidade sistêmica são compostas por elementos que se inter-relacionam e são interdependentes. Logo, deveríamos encontrar áreas em comum

entre esses elementos já que os inter-relacionamentos são os principais fatores de qualquer sistema. Essas áreas, no entanto, são de difícil identificação.

Na gestão acadêmica, a primeira necessidade evidente é o enfoque integrador da diversidade e complexidade dos tipos de atividades desenvolvidas, nas entradas, processamento e saídas, dentro de um enfoque sistêmico que seja adequado à exigência objetiva do processo que se conduzirá.

3 Destacando-se a aprendizagem

A aprendizagem obviamente envolve, com frequência, a aquisição da capacidade de fazer alguma coisa – uma capacidade que costumamos descrever como *Know-how* (saber como fazer). Em seres humanos, a aprendizagem tem que ser mais do que isso. Separadamente do *Know-how*, também somos capazes de desenvolver, ao longo do tempo, uma compreensão cada vez mais completa de um assunto, mesmo quando não possuímos um alto grau de conhecimento deste (VAILL, 1997, p. 110).

O processo de aprendizagem, no qual os alunos de graduação se integram no curso de Administração, desenvolve sua capacitação participando do processo de formação do seu conhecimento científico. Os alunos de graduação estão sendo incorporados no processo de identificação de problemas da realidade administrativa do ambiente, desde o momento que se matriculam nas entidades de ensino superior e começam a desenvolver o seu plano de estudo. Mas o processo da aprendizagem dentro de um enfoque sistêmico, baseado numa metodologia de investigação científica, já se inicia no primeiro semestre de seu curso, se a faculdade de administração por ele escolhida tiver um compromisso maior com a formação de seu estudante.

Se julgássemos todo um elenco de cursos universitários que existem, provavelmente concluiríamos que os cursos de administração deveriam ser um dos primeiros a mudar seu comportamento, já que lidam com assuntos interdisciplinares e são também responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos profissionais que liberam para o mercado.

4 Sugestão de aplicação do raciocínio sistêmico

Peter Senge (1990), no seu livro “A Quinta Disciplina”, destaca cinco disciplinas que devem ser priorizadas por qualquer organização, inclusive as Instituições de Ensino Superior, para que estas se destaquem neste

milênio com relação ao modelo de organização de aprendizagem e que possam adotar com mais facilidade e entendimento, dentro de uma estrutura de sistemas, o que ele chamou de raciocínio sistêmico.

O pensamento sistêmico tornou-se um dos mais importantes corpos de ideias na área de liderança gerencial. Senge e outros mostraram a natureza desse pensamento e suas vantagens em situações organizacionais complexas. Os problemas inerentes a gestão acadêmica certamente não poderão ser eliminados na sua totalidade, mas talvez possam ser suavizados com uma visão mais poderosa e abrangente daquilo que eles realmente são.

Vejamos então as cinco disciplinas, dando um enfoque maior ao trabalho desenvolvido pelo professor.

A primeira Senge (1990, p. 16) chamou de Domínio Pessoal – por meio desta disciplina aprendemos a esclarecer e melhorar constantemente nosso comportamento e enxergar a nossa realidade objetivamente.

Trabalhar o nosso autodomínio é uma ação que esbarra em várias e grandes dificuldades, se falarmos de nós como cidadãos inseridos numa sociedade patriarcal e tradicionalista como é a brasileira. E o lado professor como fica? Imbuídos da responsabilidade de ensino, vários professores não trabalham bem o autodomínio dentro de uma visão democrática, e sim autocrática, onde só se detém o conhecimento correto das coisas e dos fatos, ignorando muitas vezes que a posição nessas mesmas coisas e fatos como aluno poderia ser diferente. O futuro será modificado na medida em que houver um despertar de consciência das limitações das pessoas como seres humanos e principalmente como professores.

Os bons professores trocam e não somente dão. Mas isso todos nós sabemos. E então o que falta? Talvez a segunda disciplina esclareça melhor essas indagações.

A segunda disciplina é definida como Modelos Mentais – que são ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que orientam a nossa visão do que nos rodeia e até comanda nossas atitudes (SENGE, 1990, p. 17).

Os professores, assim como os demais profissionais possuem algumas âncoras mentais. São ideias que estão tão profundamente localizadas em suas mentes que muitas vezes não se fala da existência delas, mas as sentem. E se por ventura alguma delas vem à tona, independentemente de a ideia se encaixar ou não no contexto em questão, sai-se em sua defesa como se um professor não tivesse o direito de errar, se enganar ou esquecer al-

gum conceito. E o pior é que geralmente não se revelam as reais posições pelo simples fato de não se poder aceitar que o ponto de vista de um colega ou mesmo de um aluno seja mais adequado que a do professor. Esses modelos atrapalham o desenvolvimento e chegam a servir de muletas para o orgulho. Como se pode mudar algo que é tão profundo nas pessoas? Será que se deve lançar mão de uma ajuda externa ou talvez optar por um trabalho mais interativo com os colegas de ensino e com os alunos? Talvez conhecendo a terceira disciplina possamos responder melhor às questões anteriores.

Para Senge (1990, p. 18), a terceira disciplina é o Objetivo Comum - que é a ideia de repassar aos demais, de forma convincente, que o caminho futuro que pretendemos criar é viável.

Normalmente existe uma concordância com relação à razão do nosso nascimento, de estarmos trabalhando, termos família, enfim. Discute-se a prioridade que deve ser dada às razões como se o grau de importância fosse mudar radicalmente as vidas dos profissionais. Imaginemos o quanto seria proveitoso o alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos do grupo social. E, no nosso caso, ele é composto de professores e alunos. Difícilmente alguém discordará que um dos objetivos seja a propagação do já falado conhecimento. Agora, como pode ser feito?

Quem sabe se com a quarta disciplina clareie um pouco mais nosso horizonte.

O Aprendizado em grupo foi citado por Senge (1990, p. 19) como sendo a quarta disciplina, onde vemos que os resultados surgem na medida em que as equipes estão realmente aprendendo, sendo que tudo começa com um bom diálogo.

O interessante é que a definição de equipe parece ser mais difícil que a definição de aprendizagem. Por que isso? Talvez porque a aprendizagem é questionada na medida em que se entende sua definição e, como, para a maioria das pessoas, ela é bastante complexa, em geral, evita-se o seu questionamento.

Mas a definição de equipe é bastante questionada e constantemente refeita. Quero dizer que tendenciosamente as pessoas definem o limite de suas equipes dentro de sua conveniência. Algumas vezes as pessoas com que lidamos não nos despertam interesse ou simpatia. E o que é feito? Simplesmente são excluídas da equipe, nem que essa exclusão seja informal e bastante discreta, limitando a equipe àqueles que são agradáveis. Assim acontecem

com vizinhos, colegas e até alunos da faculdade. O impressionante é que, em sala de aula, onde se deve atuar com grande sinergia para potencializar os resultados, é justamente onde isso algumas vezes não acontece. O professor ditador, de decisões unilaterais e radicais, ainda está em moda hoje em dia. E aí não há equipe. O fundamental para a aprendizagem moderna é a união do grupo centrada numa equipe e não nos indivíduos. Seria isso mesmo verdade?

Nesta linha chegamos finalmente à quinta disciplina, que é entendida como Raciocínio Sistemico. A quinta disciplina, na verdade, vem a ser a integração das quatro anteriores. Este é o grande desafio, pois é muito mais difícil integrar novos instrumentos do que simplesmente aplicá-los separadamente. Mas a recompensa vale a pena (SENGE, 1990, p. 15).

Vamos então relembrar as cinco disciplinas:

- 1º Domínio Pessoal
- 2º Modelos Mentais
- 3º Objetivo Comum
- 4º Aprendizado em Grupo
- 5º Raciocínio Sistemico

Se entendermos o sistema como algo que forma um todo e que pode ser dividido em partes para uma melhor análise; que estas partes estão dentro de um limite, conhecido como fronteira do sistema, que se relacionam e são dependentes umas das outras; que a partir da união destas partes elas podem congregam esforços para alcançar seus objetivos comuns; que elas realizam trocas com outros indivíduos que estão além de suas fronteiras; e que essas trocas estão baseadas em três elementos básicos, que são: matéria, energia e informação; finalmente chegaremos a definição do que é um sistema (CHIAVENATO, 2000, p. 501).

Segundo Senge (1990), o mais importante nas ações e trabalhos desenvolvidos pelo homem é o inter-relacionamento e a interdependência que compõem os sistemas. Devemos dar importância aos processos e etapas para o completo entendimento dos resultados, lançando mão de um comportamento teleológico.

Para Peter Vaill (1997, p. 114) o raciocínio sistemico requer que seus praticantes adotem complexidade, incerteza, dinamismo e, talvez, até mistério.

O raciocínio sistemico não é uma tarefa simples por meio da qual buscamos um ou dois fatores que expliquem um fenômeno. Em vez disso, ele exige que seus praticantes tenham o todo em mente e, simultaneamente

investiguem as interações dos elementos componentes desse todo — todos os elementos, não apenas os dois ou três mais óbvios e fáceis de serem examinados — e investiguem a relação do todo com seu ambiente maior. Isso quer dizer que neste artigo aplicamos o raciocínio sistêmico ao trabalho do professor, mas só isso não basta. Devemos aplicar essa prática a todos os elementos que participam do sistema de gestão acadêmica do curso de administração, como aos alunos, direção da faculdade, comunidade, mantenedora, área administrativa, fornecedores, clientes, palestrantes, técnicos, serventes, professores de outros cursos, consultores e, porque não, também os concorrentes. Enfim, a todos.

5 Considerações Finais

Dessa forma, vemos que os avanços que devem aparecer com a introdução do enfoque sistêmico na gestão acadêmica da educação superior no curso de administração deve dar início a um modo de trabalho que possui em si mesmo uma nova alternativa para a realização das etapas de administração das atividades, o que provocará o aparecimento de um estilo gerencial portador de possibilidades formais de solução aos problemas que hoje obstruem a gestão e cujo planejamento se orienta para o trabalho com um fundamento eminentemente de liderança numa Instituição de Ensino Superior.

A importância dos processos organizacionais para a gestão acadêmica tem a mesma importância que as artérias e veias têm para o corpo humano. O detalhe compõe o todo organizacional e as pessoas são os detalhes que levam ao diferencial competitivo. Conforme Senge (1990), a maioria dos problemas enfrentados pela humanidade está ligada à incapacidade de entender e controlar os cada vez mais complexos sistemas do mundo em que vivemos.

A educação (instrução, aprendizagem e formação de valores) tem que se estruturar sobre a base dos métodos de investigação científica, implicando que as aulas sejam do tipo ensino X solução de problemas; que a prática se realize sobre a base de projetos do curso de administração, com uma estrutura investigativa que possibilite aos estudantes aprenderem e se capacitarem investigando profundamente os detalhes das disciplinas e suas inter-relações com a profissão.

Assim como podemos evitar a proliferação de um câncer se entendermos antecipadamente as suas fases, também poderemos conduzir uma organização aos seus reais objetivos se conseguirmos entender suas etapas

de desenvolvimento. As Instituições de Ensino Superior, apesar de um pouco mais complexas que as organizações industriais, não fogem à regra.

Finalmente chegamos ao entendimento de que a importância da aplicação do raciocínio sistêmico à gestão acadêmica do curso de Administração está na mudança de mentalidade, significando que se deve enxergar as inter-relações entre todos os elementos em vez de apenas se observar as cadeias lineares de causa-efeito e de se perceber os processos de mudança ao invés de só haver preocupação com os momentos estáticos.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

UHLMANN, Günter Wilhelm. *Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea*. São Paulo: FTD, 1997.

VAILL, Peter B. *Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação*. São Paulo: Futura, 1997.