

O ensino da teoria geral da administração para estudantes de áreas não administrativas, em universidade pública

The management theory (tga) learning for students from courses of areas no administrative at a public high-school

Magnus Luiz Emmendoerfer¹, Alessandro Campos Pereira², Gabriel Gama Netto³,
Marcílio Gomes da Silva⁴ e Ramon Ramos de Paula⁵

Resumo

Este artigo analisa a importância do ensino da Teoria Geral da Administração (TGA), que busca repassar conhecimento e explicação sobre as organizações e os processos administrativos, bem como preparar os profissionais para lidar com as exigências gerenciais nas organizações. Assim, este artigo tem o objetivo de expor um processo de ensino aprendizagem, na disciplina de TGA, para graduandos de cursos de áreas não administrativas, fazendo uso de atividades avaliatórias interativas, sob a égide da “*teoria versus prática*” tais como construção e seminário do Relatório de Diagnóstico Organizacional e entrega de um texto técnico-científico. O espaço de pesquisa e aprendizagem teve como cenário organizações locais na região de Viçosa – (MG) - Brasil. Para tanto, fez-se uso de métodos como o estudo de caso e a pesquisa-ação. A contribuição principal deste artigo está na exposição da experiência vivenciada por alunos da disciplina, na elaboração das atividades avaliatórias, bem como seu grau de percepção acerca da contribuição da TGA para a formação profissional, destacando a empresa júnior como um espaço de aprendizagem e interação com o teórico ensino em sala de aula, mediante explanação discursiva.

Palavras-chave: Empresa Júnior. Interação Ensino Aprendizagem. Teoria Geral da Administração.

Abstract

This essay analyzes the importance of General Theory of Administration Teaching, as a subject (TGA) that aims to offer knowledge and explanation about the organizations and administrative processes, as well as to prepare professionals to work with the managing demands in the organizations. The present way, the proposal of this essay is to show a teaching learning process in TGA discipline, for graduating students of courses of non administrative areas. We made use of interactive activities for assessment, under the aegis of “*theory versus practice*”, such as construction and seminar of a Report of Organizational Diagnosis and handing over of a techno-scientific text. The research and learning place was accomplished in local organizations in Viçosa – (MG) - Brazil. For that, a study of case and research-action were the methods developed. The main contribution of this essay is to show up the of administration experience lived by students of TGA in the action of interactive activities for assessment, as well as the perception concerning on the contribution of this subject for professional formation. Add to that, essay points out the junior enterprise as a learning and interaction place with classroom theoretical teaching.

Keywords: Junior Enterprise. Teaching Learning Interaction. Management Theory General.

¹ Doutorando em Ciências Humanas/UFMG. Administrador e Mestre em Administração/UFSC. Professor do Departamento de Administração, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, CEP 36570-000. Telefone: 31 38991614; Fax: E-mail: magnus@ufv.br

² Estudante do Curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, Universidade Federal de Viçosa.

³ Estudante do Curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, Universidade Federal de Viçosa.

⁴ Estudante do Curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, Universidade Federal de Viçosa.

⁵ Estudante do Curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, Universidade Federal de Viçosa.

Introdução

Dentre as várias abordagens procedidas em relação, à Teoria Geral da Administração (TGA), existe aquela que busca estudar e discutir a administração, nas organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoa, tecnologia e ambiente (CHIAVENATO, 2000). Estes são os principais componentes do estudo da administração as organizações contempladas por este artigo.

Neste sentido, a Teoria Geral da Administração mostra o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias, com diferentes contribuições e diferentes enfoques. Todas as Teorias Administrativas são válidas, embora cada qual valorize uma ou mais das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Neste caso, todas elas foram bem sucedidas, ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as Teorias Administrativas são aplicáveis à conjuntura atual; o Gestor precisa conhecê-las bem para ter a sua disposição um leque de alternativas adequadas para a situação problema detectada no cotidiano (CHIAVENATO, 2000).

Dentre essas teorias, a abordagem clássica, envolvendo os estudos de Taylor (1990) e Fayol (1994), faz-se presente e oportuna para a aprendizagem da Administração, por meio da TGA, para cursos de outras áreas, apesar do pioneirismo desses estudos, ditados por contextos outros, supostamente não adequados para os dias atuais e seu uso inconsciente, (não deliberado) por profissionais em diferentes organizações no cotidiano empresarial.

Assim, com base neste panorama inicial, tem-se como objetivo de pesquisa, neste artigo, *descrever o processo de aprendizagem da disciplina de TGA para graduandos de cursos de áreas não administrativas, por meio de um projeto didático integrado de ensino e pesquisa em organizações locais.*

A idéia de um projeto didático integrado, de ensino e pesquisa da disciplina de TGA, contempla três atividades pedagógicas (diagnóstico organizacional, seminário “relato de experiência” e artigo técnico-científico). Tais atividades foram realizadas no segundo semestre de 2006, na Universidade Federal de Viçosa (UFV). É preciso ressaltar que, na UFV, a disciplina TGA não é oferecida somente ao curso de Administração, mas também a cursos ligados a ciências não administrativas, o que torna possível que os não-administradores também detenham um conjunto de informações significativas, para que sejam capazes de lidar com noções básicas de administração, melhorando a formação gerencial em suas área de origem, bem como a elaboração de artigos sobre assuntos ligados a este campo de conhecimento, de modo interdisciplinar.

Dentre as organizações locais inseridas e que circundam a UFV, em especial a região metropolitana de Viçosa (MG), optou-se em dar destaque, neste artigo, às Empresas Júniores (EJs). Esta escolha se deu pela dificuldade de realizar pesquisas de campo em organizações, no sentido de compreender teorias similares àquela discutidas em TGA. Neste sentido, entende-se que as empresas juniores se apresentam como espaços de pesquisa e aprendizagem oportunos e válidos para este fim. Eis aí o destaque deste maior artigo.

Em sendo assim, o artigo foi estruturado da seguinte forma: primeiramente, foram abordados aspectos relacionados a Empresa Júnior, constando de informações gerais (histórico, objetivos, relação com as IES e alunos, entre outras) e a importância da mesma para a sociedade, como um todo; Em seguida, a TGA e suas aplicações acadêmico profissionais foram discutidas, levando-se em consideração o conteúdo programático desta disciplina vivenciada por não-administradores, no segundo semestre letivo de 2006, na Universidade Federal de Viçosa. Também foi elaborado um tópico sobre os procedimentos metodológicos, descrevendo os métodos de pesquisa utilizados nas atividades sugeridas da disciplina TGA. Em seguida, ilustrou-se a interação do ensino aprendizagem vivenciada por não-administradores na disciplina de TGA por meio do estudo de caso da empresa júnior, enquanto espaço de pesquisa da disciplina. Somado a isso, foi descrita a aplicação e a compreensão de conceitos-chaves em administração, de acordo com depoimentos dos próprios alunos, assim como relatadas também as dificuldades enfrentadas por eles durante o entendimento à disciplina. Por fim, foram apresentadas as considerações finais dando, ênfase a importância da TGA para os não administradores.

2 Empresa júnior

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Júniores, as Instituições de Ensino Superior (IES) são parceiras essenciais do Movimento Empresa Júnior, já que uma Empresa Júnior (EJ) é gerida por alunos de graduação do ensino superior. Desta maneira, cultivar um bom relacionamento e promover ambiente de cooperação é importante e estratégico para ambas as partes (BRASIL JÚNIOR, 2007).

Enquanto a Instituição de Ensino investe nas suas Ejs, ao disponibilizar infra estrutura de trabalho, professores orientadores para os projetos e fonte de conhecimento para a elaboração de projetos e produção de tecnologias, as empresas juniores propiciam, aos alunos da Instituição, uma atividade acadêmica de caráter mercadológico, gerencial e estimuladora do empreendedorismo (BRASIL JÚNIOR, 2007).

Além disso, as EJs divulgam o nome de sua universidade para a sociedade, com uma abordagem diferenciada: apresentando as IES como apoiadoras de empreendedores que, atendendo micro, pequenas e médias empresas, colaboram com o desenvolvimento da economia local e facilitam o acesso a tecnologias de trabalho, que, muitas vezes, pelo alto custo, são restritas a grandes empresas (BRASIL JÚNIOR, 2007).

Nesta perspectiva, é possível perceber que a função primordial das instituições de ensino superior está inteiramente ligada à disponibilização de recursos para o desenvolvimento de competências, habilidades e tecnologias, que possibilitem aos alunos a inserção no mercado de trabalho, hoje tão competitivo, dando suporte para a obtenção de uma carreira de sucesso. As IES, na verdade, são as principais responsáveis pelo perfil dos profissionais recém formados. Isso tem sido uma preocupação recente no universo dessas instituições.

O relacionamento claro e a cooperação mútua, se cultivados pelas IES e Empresas Juniores, renderá vantagens para todas as partes envolvidas: alunos, Empresa Juniores, Instituições de Ensino Superior e comunidade atendida. De acordo com Moretto Neto et al (2004, p. 220), a Empresa Júnior deve proporcionar “um desenvolvimento para o cliente – (a organização que a contrata) -, e para o aluno – (o aprendiz que busca aliar aos seus conhecimentos teóricos a inofismável prática que irá capacitá-lo para o exercício de suas atividades profissionais futuras)”.

Segundo os citados autores, os principais objetivos de uma Empresa Júnior assim se delineiam:

- Prestar serviços de consultoria às micro, pequenas e médias empresas, auxiliando-as em seu desenvolvimento, por meio de informações que visem a solucionar problemas internos e externos;
- Dar acesso aos pequenos empresários a um serviço de alto padrão de consultoria, a preços acessíveis;
- Estabelecer contato mais efetivo entre os estudantes e o mercado de trabalho, visando à integração e ao desenvolvimento das potencialidades existentes, facilitando, com isso, o ingresso do aluno no mercado de trabalho;
- Coletar informações, experiências e identificar novos temas para estudo e aprofundamento, em busca de soluções criativas e inovadoras;
- Promover maior integração entre a Universidade e as organizações, proporcionando vantagens mútuas.
- Proporcionar aos alunos oportunidades reais de aplicação prática de seus conhecimentos teóricos;

Vale destacar que este último objetivo vem ao encontro da premissa central deste artigo, ao favorecer a interação ensino aprendizagem para diversas disciplinas nas IES como é o caso da TGA. Assim, a Empresa Júnior demonstra viabilizar um potencial espaço potencial para a colocação na prática, de conceitos e técnicas de gestão observadas em sala de aula, com a disciplina de TGA.

Desta forma, considerando os aspectos acima citados, nota-se que o envolvimento e a atuação dos estudantes em uma Empresa Júnior é fator preponderante, que os diferencia dos demais profissionais, haja vista que, nas empresas de grande porte, os estagiários não têm uma mobilidade, ficam restritos a poucas atividades, muitas vezes não gerenciais, não tendo como desenvolver toda sua potencialidade, isso dificulta sua inserção no mercado de trabalho, numa perspectiva mais efetiva (MATOS, 1997; TOLFO e SCHMITZ, 2005).

As empresas juniores, por serem associações sem fins lucrativos, têm condições de oferecer serviços, de qualidade a um preço acessível. Isso faz das micro, pequenas e médias empresas as grandes clientes das empresas juniores. As micro e pequenas empresas, a partir de então, têm acesso a um serviço e ou produto de qualidade, importante para seu desenvolvimento e competitividade, mas que antes era restrito, na maioria das vezes, a grandes empresas e multinacionais. (BRASIL JÚNIOR, 2007).

As empresas juniores não remuneram os funcionários pelos serviços prestados. Seus integrantes buscam nelas algo além da mera transformação do conhecimento em riqueza, buscam a própria transformação, ou seja, a “remuneração” esperada pelo empresário júnior, em forma de aprendizado, crescimento pessoal e profissional.

Os recém-formados, incluindo administradores e não administradores, têm se deparado com diversas dificuldades ao ingressarem no mercado de trabalho, que, direta ou indiretamente, está relacionado com a falta de experiência e a dinâmica profissional. Nem mesmo o tradicional estágio tem se revelado uma maneira eficaz de integração dos estudantes com a carreira profissional. Por questões culturais e falta de uma política dirigida do governo brasileiro nota-se um distanciamento muito grande entre as organizações produtivas e o estagiário (MINAS LÁCTEOS ASSESSORIA, 2006).

Com isso, as empresas juniores vêm com o intuito de minimizar este impasse, pois, simultaneamente ao desenvolvimento dos projetos, os estudantes estão aptos a inovar, com o objetivo de melhorar dos processos e diminuir os custos. Além disso, as empresas poderão identificar, através dos juniores, futuros profissionais com o perfil de que necessitam: líderes, empreendedores, inovadores, responsáveis, dinâmicos e com noções de gestão e mercado da realidade vigente. Em muitos

casos, os executivos juniores poderão ser encaminhados a integrar o quadro das empresas, surgindo melhores oportunidades de emprego aos futuros profissionais (MINAS LÁCTEOS ASSESSORIA, 2006).

Apesar das inúmeras vantagens que as empresas juniores trazem à sociedade, aos estudantes de graduação e às Instituições de Ensino Superior, ainda são vistas de modo restrito e, às vezes, preconceituoso. O fato de serem formadas exclusivamente por jovens, que, muitas vezes, possuem pouca experiência de mercado, inibe as empresas contratantes. As EJ's possuem estrutura administrativa e implicações legais como qualquer empresa convencional, sendo capazes de realizar serviços como qualquer outra empresa. A orientação constata de professores e ou profissionais da área, nos projetos desenvolvidos pelos empresários juniores, garante a qualidade e o profissionalismo do serviço prestado. Com tudo isso, em muitos casos ainda prepondera a visão limitada de que estudante “não faz serviços profissionais” e que alunos não-administradores não podem gerenciar áreas afins.

Vale ressaltar que trabalhos envolvendo temas como TGA, Empresa Júnior e Ensino Aprendizagem, apresentados em renomadas instituições de ensino superior e em espaços consagrados de divulgação científica (como a ANGRAD – Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração e a ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) da área de ciências administrativas, revelam que as discussões relacionadas a esta temática é são ainda bem limitadas na esfera brasileira, com restrita produção bibliográfica, acesso e principalmente pesquisa sobre o assunto. Alguns estudos revelam esforços para reverter este quadro e possibilitar profícuos debates na contemporaneidade deste tema, tais como: Carvalho (2003), Neto, Junkers, Rosauro, Benko (2004), Sá, Oliveira e Honório (2005), Tolfo e Schmitz (2005).e Franco e Feitosa (2006).

Neste sentido, tais trabalhos ratificam revelar que as empresas juniores vêm se desenvolvendo cada vez, mais no sentido de inovar o mercado e a própria sociedade, promovendo o desenvolvimento de novos modelos, princípios e ideais, melhorando e potencializando as condições de aprendizado dos universitários, o aprimoramento de técnicas de gestão, estendendo este conhecimento a uma que contribui, direta e indiretamente, com o resgate social de toda a sociedade.

3 A TGA e suas aplicações

A disciplina TGA possibilita uma maior compreensão do processo administrativo e do funcionamento de uma Organização, além de o desenvolver conhecimentos junto a prática desse mistero a empresa júnior possibilita ao aprendiz uma visão de mundo mais abrangente, com relação as suas futuras atividades e promove uma maior interação entre aluno e professor, já que essa atividade gera interesse e dúvidas no aluno. A realização da relação aluno empresa júnior e a disciplina TGA proporciona ao graduando de qualquer curso de ciências não administrativas a noção de que o espírito de equipe e a criatividade são indispensáveis para o sucesso de uma organização.

A Teoria Geral da Administração permite ao aluno entrar em contato com as diferentes e complexas teorias, suas características, possibilidades de aplicação, aspectos positivos pontos fracos e seus principais expoentes. É uma disciplina eminentemente orientadora do comportamento do profissional de Administração, mas que também orienta a formação gerencial de alunos de áreas não-administrativas (é claro que isso vai depender do conteúdo e da forma com que a disciplina se apresenta, ao se proporcionar o ensino e aprendizagem.)

No ensino da Administração, o provérbio “*quem não tem porto não precisa de bússola*” tem sua validade, pois se os objetivos gerais do ensino da disciplina não estiverem bem definidos, vale ensinar de qualquer jeito (SENAC.DR.SC. PROFIS, 2001). Logo, é preciso fazer duas perguntas ao se construir uma disciplina: Por que e para quem ensinar? É verdade que essas duas perguntas não aparecem nos planos de ensino de muitas disciplinas. Mas, levadas a sério, deveriam ser o porto onde o ensino deveria atracar. Pouco adianta ao professor adotar os mais avançados recursos sobre a aprendizagem “se não tem claro onde quer chegar, faltando-lhe um pressuposto fundamental: a intencionalidade do ato educativo” (SENAC. DR.SC.PROFIS, 2001). Assim, os objetivos da disciplina TGA, na UFV, em 2006.2, para áreas não-administrativas foram: familiarizar os participantes a respeito das noções e processos que constituem a Administração nas Organizações e proporcionar reflexões sobre as contribuições e críticas referentes à abordagem clássica da Administração para a Gestão das Organizações Contemporâneas.

A metodologia de ensino utilizada pelo professor da disciplina, em 2006.2, teve como intuito desenvolver preleção, exposições dialogadas, elaboração de pequenos trabalhos, relatórios de pesquisa teórico-empírica/estudo de caso, trabalhos em grupos, jogos de empresa, orientação individual e em grupo. Os recursos utilizados como suporte para o desenvolvimento das unidades foram, além do tradicional quadro, projetor de transparências, vídeos e projetor multimídia.

O conteúdo programático da disciplina se desenvolveu conforme quadro a seguir:

Unidades	C/H	Subunidades
1. Administração, Organizações e Sociedade: o que é isso afinal?	06	1.1. Noções e relevância da Administração; 1.2. Construção do Conhecimento em Administração; 1.3. Organizações Sociais e a Administração.
2. Gerente – que ocupação é essa?	08	2.1. Papel e Funções dos Gerentes; 2.2. Habilidades Gerenciais; 2.3. Fatores Críticos da Atividade Gerencial.
3. Teoria e Prática do Processo Administrativo	24	3.1. Planejamento; 3.2. Organização; 3.3. Direção; 3.4. Controle; 3.5. Críticas à visão Funcionalista no Processo Administrativo; 3.6. Tendências Contemporâneas.
4. Idéias Clássicas, Práticas Contemporâneas?	22	4.1. Administração Científica; 4.2. Teoria da Burocracia; 4.3. Críticas à abordagem Clássica da Administração; 4.4. Relação Organizações Contemporâneas e a Escola Clássica da Administração.

Quadro 01 – Conteúdo Programático de TGA para alunos de áreas não administrativas. **Fonte:** Elaborado pelo professor da disciplina ministrada em 2006.2.

A disciplina TGA contemplou as teorias de Taylor, Fayol, Ford entre outros mestres de renome na linhagem de construção do pensamento da administração clássica, e científica em que se estuda todo o processo administrativo, sendo que este é abordado dando-se ênfase às críticas sobre o funcionalismo do mesmo. Somado a isso, apresenta noções do papel, funções e habilidades de um gerente, além dos fatores críticos em sua atividade procurando dar ao aluno a noção das responsabilidades gestoras e sua ocupação dentro de uma empresa. Também vale mencionar que a disciplina busca provocar questionamentos englobando, idéias clássicas e práticas contemporâneas, as quais são lecionadas tendo como foco a crítica à abordagem clássica da Administração (FARIA, 2004) e, ainda, a relação entre as organizações contemporâneas e a escola clássica da Administração. Noções sobre a burocracia são contempladas, também, como forma de entender as organizações atuais e sua postura gerencial.

Nota-se que esta disciplina (TGA), oferecida na UFV, concentrou-se principalmente em parte das teorias que compõem as discussões evolutivas de Administração. Isso não foi feito aleatoriamente, pois, segundo professor da disciplina, em 2006.2, o público alvo era composto de alunos de áreas não-administrativas que estavam tendo o primeiro contato com a teoria da Administração, no curso de graduação. Optou-se por enfatizar a abordagem clássica, de modo positivista e crítico, como base de entendimento da realidade contemporânea das organizações e da atividade gerencial. Tal opção, eleita como premissa da disciplina, só fez sentido para os alunos na medida em que eles foram interagindo com a prática, visitando organizações e refletindo sobre suas técnicas e ferramentas de gestão.

Para Maximiliano (1997, p. 20), “a Teoria Geral da Administração é o corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las”. Para este autor, existem duas fontes principais que originam os conhecimentos administrativos: a experiência prática e os métodos científicos. Com base nesse pressuposto, os alunos desta disciplina foram avaliados através de atividades práticas, em sala de aula e extra-sala, entrega e apresentação/seminário do Relatório de Diagnóstico Organizacional, entrega de um texto técnico confrontando o Relatório com as Teorias estudadas e através de uma prova escrita. O Relatório de Diagnóstico Organizacional e o texto técnico foram realizados em grupo, pelos autores deste artigo servindo como suporte para construção do mesmo.

Tais avaliações, propostas para a disciplina de TGA, seguiram as idéias de Lopes e Accioly (2001), em que o professor deve estar atento a alguns pontos, para que o processo de avaliação seja efetivo e coerente, tendo assim uma visão mais fiel da aprendizagem: (a) o professor deve pensar, planejar e realizar o processo de avaliação de forma coerente e conseqüente com os objetivos propostos para a aprendizagem; (b) o processo de avaliação é contínuo e está intimamente ligado ao processo de aprendizagem, permitindo que continuamente se reinicie o processo até atingir os objetivos finais, bem como relacioná-los ao desempenho do aluno, transmitindo ao professor um feedback de seu trabalho; (c) a observação é também um instrumento de avaliação, desde que o professor e, se possível, o aluno, registrem os dados observados.

4 Procedimentos metodológicos

Para a construção deste artigo, utilizou-se a pesquisa-ação, pois, “um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação” (VERGARA, 2005, p. 203). Segundo Thiollent (1994, p.14),

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores

e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Assim, a pesquisa-ação foi o método delineado para elaborar este artigo, pois, durante e após a realização da disciplina de TGA, em 2006.2, o professor envolvido, juntamente com um grupo de alunos, desenvolvem anotações e reflexões que possibilitaram transformar o conhecimento tácito adquirido na disciplina, de forma explícita, propiciando a sua socialização no meio científico. Deste modo, compartilha-se das idéias de Franco (2005, p.483) em que a pesquisa-ação mostra-se é uma pesquisa “eminente pedagógica, dentro da perspectiva de ser o exercício pedagógico configurado como uma ação que cientifica a prática educativa, a partir de princípios éticos que visualizam a contínua formação e emancipação de todos os sujeitos da prática”.

Outro método utilizado pela equipe foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda de acordo com o autor, este método de pesquisa “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos” (YIN, 2005, p. 20). O caso estudado foi a disciplina de TGA, oferecida para duas turmas heterogêneas de áreas não-administrativas com aproximadamente 60 alunos em cada turma, em 2006.2 (vale mencionar que o segundo semestre na UFV ocorreu entre os meses de outubro de 2006 a março de 2007, devido à reestruturação do calendário letivo, motivada pela compensação da última greve geral nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil).

A coleta de dados para a elaboração deste artigo foi enviada realizada por meio da observação participante realizada pelo professor e quatro alunos, bem como o manejo de avaliações e pareceres dos alunos participantes da disciplina. Isto envolveu aproximadamente 100 alunos, uma vez que alguns alunos, durante o semestre, trancaram, cancelaram ou desistiram da disciplina ou do curso.

A apresentação, discussão e análise dos dados coletados, possibilitaram aos autores deste artigo, ilustrar a experiência da interação ensino aprendizagem na disciplina de TGA, em um espaço pouco valorizado e conhecido, mas de grande valia, como as empresas juniores. Além disso, foram retratados comentários dos alunos participantes sobre a experiência vivenciada, revelando a contribuição da disciplina de TGA para áreas não- administrativas, em sua formação acadêmica e profissional. O método utilizado para análise dos dados foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1997), cujos temas principais envolveram a relação do conteúdo programático proposto na disciplina e a prática dos alunos materializadas com o relatório de diagnóstico organizacional, apresentação de seminários, relatando a experiência nas organizações (escolhidas pelos próprios alunos participantes, sem interferência do professor) e a elaboração de um texto técnico-científico, para possível publicação.

5 A experiência da aprendizagem vivida por não-administradores, na disciplina de tga

Esta seção foi elaborada pelos alunos que integram a autoria deste artigo, bem como por aqueles que participaram de todas as atividades propostas durante a disciplina de TGA.

A disciplina TGA foi iniciada com o professor abordando noções e a relevância da Administração citando seus precursores e estudiosos ao longo dos anos, todos integrados em sua própria época, mas fazendo-se sempre a transposição para o momento atual, com as atividades avaliatórias. Foi também abordado, em sala, papel, funções e habilidades gerenciais, segundo autores especialistas na área.

Assim, a realização das atividades avaliatórias, como o Relatório de Diagnóstico Organizacional e o Texto técnico-científico, exigidas pelo professor da disciplina de Teoria Geral da Administração, propiciaram o enriquecimento de conhecimentos na área de Administração, como será mostrado no relato da experiência vivenciada abaixo.

A partir desse momento, os alunos puderam assimilar alguns conhecimentos básicos da Administração. Houve a formação de grupos (de três a quatro pessoas), podendo-se dar início ao Diagnóstico Organizacional, exigido pelo professor da disciplina. O diagnóstico foi realizado concomitantemente ao decorrer da disciplina; freqüentemente era disponibilizada parte da aula para a reunião dos grupos, em que dúvidas eram esclarecidas e orientações eram dadas.

Na escolha da organização a ser pesquisada, levou-se em consideração sua potencialidade e acessibilidade. Deste modo, optou-se pela empresa júnior, sediada na Universidade Federal de Viçosa, fator que foi decisivo na escolha da organização. A empresa júnior escolhida foi a existente no curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, no qual os alunos participantes deste relato estão inseridos, servindo de motivação extra para aumentar o conhecimento sobre a área de futura atuação, de modo integrado com a área de gestão.

Os dados para elaboração das atividades avaliatórias foram obtidos por meio de representantes da Empresa Júnior Minas Lácteos Assessoria, Empresa Júnior do curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios da Universidade Federal de Viçosa. Para preservar a confidencialidade dos representantes, optou-se pelo uso da classificação através de seus respectivos cargos, para identificar os pesquisados, visando a contemplar o princípio da impessoalidade e do anonimato em pesquisa científica. Neste sentido, foram feitas entrevistas na sede da Minas Lácteos Assessoria. Vale destacar que, para a elaboração da entrevista, foram necessárias investigações de conteúdos discutidos na disciplina de TGA e orientações de metodologia científica, dadas pelo professor como forma de conceituar a aprendizagem vivencial e a prática reflexiva. A entrevista foi realizada com base em vinte e oito perguntas voltadas ao processo administrativo e gerenciamento da empresa. Estas foram distribuídas em quatro reuniões, com duração média de quarenta minutos, direcionadas ao Presidente, à Diretora Técnica e à Diretora de Recursos Humanos.

O contato direto com os funcionários da empresa, que também são estudantes facilitou a comunicação e o entendimento. O acompanhamento de toda a cadeia administrativa, seguido de uma visão crítica, possibilitou a observação de em como os conceitos teóricos aprendidos em aula são aplicados na prática.

A realização deste trabalho permitiu enxergar que, assim como em todas as empresas, é necessário organizar, planejar, controlar e coordenar nossas atividades do dia a dia.

Na execução do Diagnóstico Organizacional, os alunos participantes foram colocados frente a uma organização, em uma situação real, o que exigiu tempo, esforços, criatividade e união. Isso veio mostrar que a conquista de um objetivo, assim como se processa no meio empresarial, é muito mais que uma simples execução de tarefas; é sim um grande processo de lapidação de idéias, para que somente estão sejam elas colocadas em prática.

O fato dos alunos nunca terem realizado uma atividade voltada para essa área gerou muitas dificuldades, pela falta de experiência. Por isso, muito tempo foi investido nesse trabalho, para manter um padrão de relatório a ser seguido.

Deste modo, entende-se que o Diagnóstico Organizacional é uma etapa importante do planejamento estratégico, tendo como objetivo a procura dos pontos fortes e fracos de uma organização. Com o Diagnóstico, é possível perceber como está “caminhando” a empresa, permitindo identificar em como mostra está em relação às firmas concorrentes, ajudando, a enxergar as tendências, oportunidades e necessidades da empresa, permitindo também o estudo dos clientes e do mercado. (MAXIMIANO, 1997).

Diante das entrevistas feitas, um problema foi detectado e apontado pelos próprios integrantes da Empresa; a questão do despreparo dos novos funcionários recrutados, quando há troca de gestão. Apesar de ser pré-requisito estar cursando ou já haver cursado uma disciplina na sua área de atuação, é insuficiente, levando-se em consideração a complexidade de ministrar um cargo em uma empresa, seja ela convencional ou não.

A medida efetiva para solucionar esse problema é que já motivou discussão entre os integrantes da Minas Lácteos é o fornecimento de cursos preparatórios intensivos. Logo após os processos seletivos, os novos integrantes submeter-se-iam a essa especialização, como forma de ampliar seus conhecimentos na área em que atuarão. Isso acarretará maior facilidade na execução das tarefas.

A abertura de vagas para trainees e estagiários é uma forma de familiarizar futuros candidatos a cargos, junto a Empresa Júnior e sua cadeia produtiva. Este tipo de experiência adquirida servirá para direcionar os funcionários de acordo com suas habilidades, além de proceder o domínio do domínio dos meios de produção da Empresa.

Após conclusão do Diagnóstico e apresentação do seminário, foi iniciada a construção do texto técnico-científico, confrontando o relatório de Diagnóstico Organizacional realizado com a teoria estudada na disciplina. Esta avaliação foi também de grande valia para a ampliação do conhecimento em Administração e para a construção de artigos, em geral o, que até então era uma novidade para as turmas envolvidas com a disciplina de TGA.

As contribuições dos processos práticos, (Relatório Organizacional e texto técnico-científico) são apresentadas nesta seção. As várias formas de aprendizagem foram categorizadas em quatro grandes áreas: Planejamento, Organização, Execução/Direção e Controle. Esses elementos combinados, foram confrontados sob a égide da “teoria versus prática”, vistos como fundamentais para a compreensão e a formação gerencial dos alunos participantes.

Planejamento

Segundo Maximiano (1997, p. 265), “planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas”.

A Minas Lácteos Assessoria desenvolve seus projetos de planejamento estratégico fundamentando os nos objetivos da empresa. Para que o planejamento seja acompanhado em todo seu seguimento, são estipuladas metas, nas quais é definido o que será feito, quem se encarregará de realizar esta ou aquela função, e em que período de tempo isto será executado. O conceito exposto coaduna-se com o de Chiavenato (1999, p.209):

O planejamento inicia o processo administrativo. Ele também é um processo que inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. O sucesso na função do planejamento requer o conhecimento do ambiente da organização, a estimulação da criatividade e o encorajamento de novas idéias e abordagens inovadoras aos desafios da administração. Assim, o planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente.

Os planejamentos da Empresa Júnior são feitos visando ao curto, médio e longo prazo, com maior ênfase para o primeiro. O planejamento a curto prazo é priorizado, devido às características da empresa, uma prestadora de serviços, necessitando de resultados imediatos. No entanto, toda empresa necessita ter visão prospectiva, em que a perfeita realização de planejamentos a curto prazo, culminara no alcance de um objetivo maior. Dessa forma, a empresa estará sempre prosperando, fazendo as modificações necessárias para se manter sempre no topo; isso reflete o planejamento a longo prazo.

Organização

A Empresa Júnior Minas Lácteos Assessoria tem suas tarefas divididas por setores. A empresa é formada por um conselho administrativo composto por professores e ex-alunos que já passaram pela empresa, sendo eles apenas conselheiros, não tendo autonomia na empresa. Há uma divisão de tarefas entre sete diretorias: Marketing, Finanças, Administração, Projetos, Recursos Humanos, Diretoria Técnica e Presidência, as três últimas responsáveis pela função gerencial geral. Deste modo, entende-se que a organização significa o “arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos e cargos; a definição de linhas formais de autoridade e adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais”. (CHIAVENATO, 1999, p. 364).

Execução/Direção

O método utilizado pela Minas Lácteos Assessoria para a escolha das melhores alternativas e implementação das ações é a tentativa de manter boa comunicabilidade entre os funcionários, facilitada devido a não necessidade de formalidades. Esse processo é realizado diariamente, através de e-mails e do contato direto, visto que os funcionários, além de trabalharem, estudam juntos. Outra forma de comunicação comumente utilizada pela Empresa, é a realização de reuniões em que se evidenciam as necessidades de ajustes do sistema da Empresa tanto para mantê-la no rumo de seus objetivos durante a fase de execução de suas atividades, quanto para o estabelecimento de objetivos, que conduzem efetivamente e da melhor forma à continuidade do planejamento.

A motivação dos funcionários na Empresa é realizada por meio de simples, porém importantes recados expostos no quadro de destaques, estimulando o desempenho nas atividades e fazendo com que cresça sua satisfação pessoal. Apesar da não remuneração, os estudantes utilizam o seu trabalho para adquirir experiência profissional e com o intuito de que se abram as portas de um bom emprego, futuramente. Também as reuniões têm sido um importante meio de estímulo ao grupo, visto que, são utilizadas como canal de agradecimento pelos resultados alcançados.

O Diretor Presidente é visto e seguido como um líder, pelos demais funcionários. Ele é quem toma a frente para solucionar os problemas e conflitos, supervisiona e orienta as pessoas, delega responsabilidades, interpreta objetivos e missões, estabelece prioridades, planeja e programa as atividades da equipe.

Assim, percebe-se que a comunicação, motivação e estilo de liderança são importantes para a execução das atividades organizacionais e, que estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, através da atividade das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização. (CHIAVENATO, 1999). Neste sentido, concorda-se com Fayol (1994, p.126), quando diz que dirigir é “estabelecer a harmonia de todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e seu sucesso, dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes, para que ele possa desempenhar seu papel segura e economicamente”.

Controle

A Minas Lácteos Assessoria tem um pré-controle, caracterizado por um sistema de regras para os funcionários, que, ao serem contratados, tomam conhecimento delas, por meio de um termo de compromisso. Essas regras estão relacionadas ao comportamento, horários a serem cumpridos, tarefas a serem realizadas, faltas, etc. O não cumprimento delas implica em estarem, os funcionários sujeitos a diversas punições, dentre elas até o afastamento da empresa.

Um controle simultâneo é realizado, por meio de supervisão direta por parte da diretoria técnica. Os demais diretores têm o compromisso de entregar um relatório semanal, sendo este composto pelas atividades desenvolvidas durante a semana e com o relato do andamento de projetos estabelecidos pela própria empresa.

Também, semanalmente, são feitas reuniões conjuntas, com o objetivo de estabelecer metas, soluções para problemas e com o intuito de que surja e haja exposição de idéias relacionadas a possíveis projetos que a Minas Lácteos Assessoria possa ver a desenvolver.

“O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, tanto mais fácil será o controle. Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for seu horizonte de tempo, tanto mais complexo será o controle. Através da função controle, o administrador assegura que a organização e seus planos estejam na trilha certa”. (CHIAVENATO, 1999, p. 633).

Com as observações sobre controle, nota-se, que numa organização, o controle consiste em “verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos; tem por objetivo assinalar as faltas e erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição” (FAYOL, 1994, p.130). Chiavenato (1999, p. 633) reforça esta noção de controle percebida na empresa júnior:

O controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado: quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, tanto mais fácil será o controle. Quanto mais complexo o planejamento e quanto maior for seu horizonte de tempo, tanto mais complexo será o controle. Através da função controle, o administrador assegura que a organização e seus planos estejam na trilha certa.

Tem sido muito importante e proveitoso para a empresa a realização periódica de *feedbacks*, sendo estes feitos separadamente, com cada diretoria. Através deles tem se tornado possível a implantação de melhorias, por meio das correções e análises críticas feitas pelo próprio diretor setorial, juntamente com a diretora técnica e o diretor presidente.

Desta forma, com base na exposição realizada e como forma de ilustrar a experiência e os resultados obtidos pelos alunos participantes, aponta-se na seção seguinte, a percepção dos alunos em relação à contribuição da disciplina de TGA, para formação profissional em áreas não-administrativas.

6 A avaliação dos alunos após a prática na disciplina

Agora apresenta-se alguns relatos de alunos que cursaram a disciplina de TGA, no que diz respeito as contribuições que a atividade Diagnóstico Organizacional trouxe para seus conhecimentos em Administração, bem como para, sua futura profissão/área de formação:

[...] A atividade do Diagnóstico Organizacional me ajudou a ter uma visão **mais crítica e real sobre Administração [...] saber planejar, organizar, dirigir e controlar será essencial para poder exercer minha função em uma empresa**, saber como buscar soluções e evitar problemas. (Aluno A, 18/01/2007, grifo nosso).

[...]A atividade organizacional proposta pela disciplina, permitiu **conhecer o funcionamento de uma empresa e a maneira com que esta estava organizada administrativamente**. (Aluno B, 17/01/2007, grifo nosso).

[...] Tive a experiência de **pesquisar sobre assuntos como gerenciamento e o processo administrativo**, o que me possibilitou a aprendizagem de como se organiza uma empresa [...] além de aprender e estudar a teoria pude ver **como tudo isso é colocado em prática em uma organização**. (Aluno C, 17/01/2007, grifo nosso).

[...] Proporcionou-me acompanhar a evolução das atividades empresarias e os **processos de mudanças** da produção em relação ao mercado e à forma de valorização do trabalhador [...] além de um **maior conhecimento sobre os estudos da teoria administrativa, percebi que quase tudo que foi dito por eles [...] cabe perfeitamente no momento atual**. (Aluno D, 18/01/2007, grifo nosso).

[...] O trabalho foi importante para poder **relacionar melhor a teoria com a prática e provar que nem sempre uma está distante da outra [...]** e também que em nossas profissões será de grande valia, seremos gerenciadores de produção, e esses conhecimentos adquiridos devemos sempre carregar conosco, pois proporcionará uma maior facilidade na execução de nossas atividades, e como encontrar soluções para todos os tipos de adversidades. (Aluno E, 17/01/2007, grifo nosso).

Observando-se os relatos dos alunos, percebe-se que a disciplina Teoria Geral da Administração é uma grande fonte de

conhecimentos, ajudando a explicar o papel dos administradores e o funcionamento de uma organização. Submete à visão dos alunos o papel gerencial, estratégias administrativas, tomada de decisões, o papel do líder, estrutura organizacional e etc. As empresas diagnosticadas pelos alunos, com destaque para a empresa júnior, foram um bom espaço de pesquisa e aprendizagem, uma vez que estes tomaram conhecimento de sua cadeia administrativa mediante visão crítica, sendo capazes de apontar falhas e propor melhorias.

A TGA alertou os alunos sobre a importância da realização dos objetivos e da utilização racional dos recursos de uma organização, isto é, eficiência e eficácia. Com isso, torna-se de suma importância a disciplina de TGA para o preparo de futuros profissionais, sejam eles administradores ou não.

Conclusão

A preocupação central deste artigo foi a de enfatizar a importância da disciplina TGA aplicada para não-administradores e também a utilização da Empresa Júnior como um braço de ancoragem para uma melhor aprendizagem dos alunos, uma vez que esta pode proporcionar um aprendizado repleto de atividades relacionadas às práticas administrativas. Considerando as discussões realizadas, os resultados apontam que os alunos que cursaram a disciplina de TGA aprenderam a assimilar e criticar os conceitos da Teoria Geral da Administração na prática vivenciada através do diagnóstico organizacional, do texto técnico-científico e do seminário. Percebeu-se, também, que, ao longo do curso e à medida em que aumentava o relacionamento com a empresa pesquisada, os alunos foram adquirindo conhecimentos práticos na área de Administração e podendo relacioná-los com a teoria abordada em sala de aula.

Acredita-se que a disciplina TGA, considerando os depoimentos dos alunos participantes, deu suporte aos cursos de ciências não-administrativas, fazendo com que os graduandos estejam capacitados a se orientar dentro de uma organização.

Percebeu-se que a prática é essencial para um melhor aprendizado por parte dos alunos não deixando que todos os conceitos teóricos se percam em um ambiente didático alienante e sem correspondência com a realidade dos fatos.

Referências

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: <<http://uaua.ufba.br/brasiljr>>. Acesso em: 2 mar. 2007.

CARVALHO, R. de. *A importância da empresa juniores de publicidade na empregabilidade de seus alunos: um estudo de caso*. Florianópolis, 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FARIA, J. H. de. *Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração*. Curitiba: Juruá, 2004. v. 2.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FRANCO, A. P.; FEITOSA, M. G. G. Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem dos consultores juniores em suas relações com o sistema-cliente. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

LOPES, M. A. S.; ACCIOLY, J. A. Repensando a aprendizagem e o ensino: uma abordagem construtivista. *Revista Múltipla*, n. 5, 1998. Disponível em: <http://www.upis.br/revista_multipla/nr_005/angela.htm>. Acesso em: 30 maio 2007.

MATOS, F. de. *A empresa júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento empresa júnior*. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAS LÁCTEOS ASSESSORIA. Departamento de Tecnologia de Alimentos – UFV. Contêm informações referentes ao curso de Ciência e Tecnologia de Laticínios, serviços prestados, e outros. Disponível em: <<http://www.dta.ufv.br/Minaslac/index.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2007.

MORETTO NETO, L. et al (Org.). *Empresa Júnior: espaço de aprendizagem*. Florianópolis: [s.n.], 2004.

SÁ, M. A. D. de; OLIVEIRA, R. C. R. de; HONÓRIO, J. B. Integração em empresas juniores: é brincando que se aprende! In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19., 2005, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2005. CD-ROM.

SENAC. *PROFIS - Programa de Desenvolvimento de Educadores*. Florianópolis, 2001 (Fundamentos Teóricos Metodológicos - Planejamento).

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1994.

TOLFO, S. R.; SCHMITZ, S. A formação de consultores em uma empresa júnior. *Revista ANGRAD*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 25-41, abr./jun. 2005.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido: 11.10.2006

Aprovado: 25.02.2008