



## **A prática reflexiva na formação de gestores como forma de enfrentamento de situações provocadas pela pandemia**

Natalia Bousquet Batista- nataliabousquet@gmail.com  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Marina Costa Fogaça - marina.costa.fogaca@gmail.com  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

### **Resumo:**

As escolas de negócios atuam na organização de seus currículos relacionados aos saberes e poderes hegemônicos no campo das ciências sociais aplicadas. A atuação de gerentes formados nestes moldes conduzem às respostas padronizadas das empresas para o enfrentamento das externalidades. Este ensaio teórico pretende refletir sobre a formação de gerentes no contexto de emergência de saúde pública de importância internacional ocorrida em decorrência do novo coronavírus como campo para ascensão da atuação gerencial a partir do exercício da prática reflexiva. Inicialmente será apresentado um ponto com o breve histórico e apresentação das teorias organizacionais, em seguida um contraponto a partir da ótica da teoria crítica dos estudos organizacionais e a contextualização com o momento da pandemia. A crise decorrente da pandemia apresenta-se como um espaço fértil para a emergência de novas teorias e condutas na formação de gestores capazes de atuar em cenários restritos pautados na prática reflexiva. Deste modo, a combinação de saberes técnicos às práticas reflexivas nos currículos das escolas de negócios pode ser uma proposta para o direcionamento de profissionais criativos para atuação em cenários dinâmicos de forma ética, capaz de aliar os interesses da empresa e da sociedade e manter sua competitividade no longo prazo.

**Palavras-chave:** Prática reflexiva; Reflexão crítica; Pandemia.

### **Abstract:**

Business schools have their curricula related to hegemonic knowledge and powers in the field of applied social sciences. The performance of managers trained in these ways lead to companies responses to externalities. This theoretical essay intends to reflect on the training of managers in the context of a public health emergency of international importance that occurred as a result of the new coronavirus as a field for the rise of managerial performance based on the exercise of reflective practice. Initially, a point will be presented with a brief history with the presentation of organizational theories and then a counterpoint from the perspective of the critical theory of organizational studies and then the contextualization with the pandemic. The moment of crisis resulting from the pandemic presents itself as a fertile space for the emergence of new theories and behaviors in the training of managers capable of acting in restricted scenarios based on reflective practice. In this way, the combination of technical knowledge and reflective practices in business school curricula can be a proposal for directing creative professionals to work in dynamic scenarios in an ethical manner, able to ally the interests of the company and society and maintain their competitiveness to long term.

**Keywords:** Reflective practice; Critical reflection; Pandemic.

### **Introdução:**

Este ensaio teórico pretende refletir sobre a formação de gerentes no contexto de emergência de saúde pública de importância internacional ocorrida em decorrência da pandemia do novo coronavírus. Para atender a este objetivo inicialmente será apresentada a construção do conceito de gerenciamento ao longo dos anos com um breve histórico, seguido da apresentação da função gerencial sob a ótica da teoria crítica dos estudos organizacionais. Em seguida, serão apresentados argumentos relacionados à gestão emergente, relacional e transformacional com argumentos de aplicação no contexto da pandemia.

No cenário contemporâneo, o ritmo das mudanças ocorrem com uma frequência mais dinâmica e os administradores devem estar atentos a estes movimentos para atuar de forma responsiva. No entanto, a formação de gestores é organizada através de uma lógica sistêmicocontroladora baseada na ideia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e voltados para resultados (WATSON, 2005). Os currículos hegemônicos das escolas de negócios levam a formação de gerentes reprodutores de condutas e padrões engessados e pouco adequados a necessidade de respostas criativas, conjuntas e adaptadas aos novos contextos nos quais as organizações se inserem.

A apresentação de um modelo crítico, baseado na ideia de que os gestores são autores da prática e, portanto influenciam e são influenciados pela realidade organizacional e social em que vivem pode representar um caminho para o ensino da administração oferecendo formação a profissionais adaptados a atuar neste cenário dinâmico e incerto, a partir do entendimento do ensino de administração como um fenômeno relacional, emergente e contínuo. Deste modo, o gestor raramente estará completamente preparado, mas vai se desenvolvendo continuamente ao aliar momentos de aporte teórico e performance prática, elementos que oferecem subsídios para reflexão e adaptação de suas práticas.

A tensão ocasionada pelo contexto da pandemia pode funcionar como um dispositivo de reflexão para mudança dos modelos de formação de gestores que, em sua maioria, conduzem a um profissional inserido na lógica funcionalista, com limites de responsividade em cenários dinâmicos. Repensar a trajetória de formação neste sentido, significa oferecer protagonismo aos agentes do processo de ensino-aprendizagem, proporcionando a formação integral dos sujeitos e considerando que suas práticas devem representar elementos de reflexão e adaptação contínua.

## **Breve histórico das teorias organizacionais e a hegemonia funcionalista:**

A apresentação de um contexto histórico das teorias organizacionais é de fundamental importância para a compreensão das influências que levam à adoção de um modelo funcionalista dominante nos programas das escolas de administração. Para a apresentação do breve histórico, utilizaremos a abordagem proposta por Cunliffe (2014) para apresentar quatro lentes acadêmicas que englobam os principais discursos teóricos da administração. Cada fase destaca o impacto deste discurso na pesquisa, educação e prática de gestão. São elas: sistematização, legitimação, gerencialização/profissionalização e estudos críticos de gestão.

A lente de sistematização está relacionada à teoria clássica da administração, baseado nos estudos de tempos e movimentos, a medição científica e o controle do trabalho baseado em evidências. Frederick Taylor (1989), no livro *os princípios da administração científica*, foca nos processos de maneira minuciosa, onde com o planejamento dos tempos e movimentos para analisar as tarefas, consegue aumentar a produtividade das organizações. A divisão do trabalho é vista como necessária para o funcionamento da organização, bem como a contratação correta das pessoas nas funções onde terão maior desempenho. Em sua história, Taylor parte do pressuposto de que os funcionários tendem a naturalmente não se dedicar ao máximo, mantendo seu rendimento mínimo, em comunhão com os outros empregados que são naturalmente menos enérgicos. Portanto, estuda os processos, as pessoas, a empresa, e propõe um modelo ótimo de operação e um controle supervisionado para evitar que o método proposto não seja executado. Os funcionários são então movidos por controle e por salário maiores do que antes, esperando assim o cumprimento e a continuidade do novo modelo. Há uma clara divisão no perfil do trabalhador para executar cada parte da tarefa. As tarefas repetitivas deveriam ser executadas pelo trabalhador braçal previamente selecionado dado sua sensibilidade em receber maiores salários em troca da oferta de maior esforço na execução da tarefa. As tarefas de instrução, treinamento e controle deste trabalhador seriam executadas por outro indivíduo, mais inteligente e hábil no entendimento da ciência da administração para que possa acompanhar a realização da tarefa com mais eficiência.

No entanto, o trabalho de Taylor (1989) não ficou isento de críticas, principalmente em relação à desilusão (BRAVERMAN, 1981) e a desumanização do ambiente de trabalho que resultou da divisão do trabalho em tarefas não qualificadas, padronizadas e altamente repetitivas. Para Braverman (1981) a divisão do trabalho é vista uma perspectiva crítica, onde o

capitalismo força as pessoas a venderem sua força de trabalho, que é finita (cérebro e músculos), por tempo indeterminado, desconhecido. Afirma que a divisão do trabalho, da maneira que é feita, é forçada e tem como maior objetivo baratear a mercadoria vendida a custo da mão de obra, que quanto mais tem seu trabalho dividido, menos consciência tem do processo, mais sua capacidade é subestimada e negligenciada visto que alguns são capazes de fazer o processo completo, segundo sua aptidão e assim não o podem, precisam forçadamente se restringir à uma pequena parte do trabalho. Analisando dessa perspectiva, Braverman (1981) afirma que a divisão do trabalho não divide apenas o trabalho, mas também o empregado, o ser humano, tirando a significação de seu ofício, de sua capacidade de análise sistêmica e dos seus conhecimentos. O trabalhador é forçado a produzir em pequenos fragmentos, de modo que sua inteligência é subvalorizada ao se considerar que aquele trabalhador não tem capacidade suficiente para produzir um alfinete ou um prego, mas se restringe a fazer a ponta do alfinete ou a cabeça do prego. Além disso, coloca que quanto mais dividido o trabalho está, mais ele pode ser controlado pelo capitalista para tirar vantagem máxima daqueles que estão fornecendo sua força de trabalho, seus cérebros, seus músculos, suas energias.

O conceito de administração científica proposto por Taylor (1989) é visto por Braverman (1981) como uma forma de exploração do trabalho pelos capitalistas ao selecionar, treinar e controlar os trabalhadores para executar tarefas com intensidade maior de trabalho, de modo a adaptá-los aos processos de trabalho buscando por maior eficiência produtiva. Além disso, a separação de concepção mental e execução manual do trabalho por diferentes trabalhadores retira dos trabalhadores braçais o domínio sobre seu tempo. Deste modo, o capitalista assume o domínio não somente do capital, mas também do trabalho e os trabalhadores se tornam meros instrumentos de produção que não possuem controle sobre seu trabalho, apenas executam.

A lente de legitimação aborda o processo pelo qual a criação de sistemas organizacionais de trabalho integrado são percebidas e aceitas por outros. Os trabalhos da lente enfatizam o papel mais humanista dos gerentes e suas responsabilidades sociais mais amplas a partir dos estudos da escola de relações humanas, com os estudos de Hawthorne.

Fayol (1990) trata a divisão do trabalho por sua utilidade, pois com o menor esforço faz-se possível produzir mais e melhor, com maior foco e com o tempo, aprimora-se a habilidade tornando o trabalhador um especialista no que faz. Além disso, trata também da administração da organização, focando nas relações entre empregador e empregado, nos gerentes das áreas, alinhando a cadeia de comando e o controle para que o trabalho planejado, o objetivo final, seja

alcançado com o esforço e disciplina de todas as áreas. Ao apresentar os 14 princípios de administração, que incluíam a unidade de comando e o princípio escalar, sugere que todos os membros da organização devem ser controlados ao serem colocados em uma estrutura hierárquica semelhante a uma pirâmide.

O comportamento humano nas organizações tende a ser, em sua maioria, pautado na racionalidade, baseado na lógica e direcionado para as tarefas. Este comportamento é baseado nas teorias organizacionais funcionalistas que defendem a racionalidade como pressuposto implícito para a tomada de decisão nas organizações burocráticas. A burocracia é considerada, portanto, o instrumento racional máximo da sociedade, capaz de definir conceitos e normatizar atividades que serão executadas por um determinado segmento de funcionários e controlados por outro segmento que possui autoridade obtida através do poder racional-legal (MILLER; HICKSON; WILSON; 2004; SILVEIRA, 2008).

Nas organizações burocráticas, as decisões racionais são tomadas considerando fatos e valores que estão relacionados aos meios percorridos para alcançar determinados fins. É possível estabelecer uma hierarquia de fins análoga à hierarquia organizacional em que um nível hierárquico, por exemplo, nível executivo, pode ter o estrato inferior como o fim (nível tático) ou como meio para a entrega de um objetivo a ser executado no nível operacional. Quanto mais níveis hierárquicos houverem, mais fracas serão as conexões entre as tomadas de decisão. As teorias descritas até aqui formaram as bases para legitimar a administração como um campo de estudo e como profissão, desenvolvendo um conjunto de conhecimentos e experiência em torno da gestão das organizações.

Os pesquisadores funcionalistas pretendem identificar no gestor uma essência definida, distinta e coerente com os papéis exercidos. Os estudos clássicos pretendem realizar análises quantitativas a partir de questionários validados para identificar perfis e padrões de conduta pautados no indivíduo. Esta construção idealizada, mitológica e heróica irá nortear o padrão de treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades para tornar o sujeito um gestor, como por exemplo, a capacidade de tomar decisões, nível de inteligência emocional e assunção de riscos mensurados. Nestes estudos, a figura do gestor assume uma relação e poder estática e concentrada em sua figura. Ontologicamente assumem que a gerência possui existência independente e está relacionada a uma rede de relações causais.

Epistemologicamente analisam a gerência com a aplicação rigorosa do método científico. Politicamente, buscam aumentar a eficiência e eficácia dos modelos de gerenciamento (ALVESSON, 2012).

Os estudos de gestão abarcam um conjunto de conhecimentos, habilidades e competências associadas à prática nas organizações. Os modelos de gestão funcionalistas são hegemônicos e se baseiam no conceito de burocracia, em que a tarefa dos gerentes é alcançar metas organizacionais pré definidas por meio de estruturas eficientes e sistemas ordenados. A perspectiva funcionalista visa ampliar a eficiência e a eficácia dos gerentes e de suas organizações, identificando as técnicas racionais e as formas de comportamento que promovem esse objetivo (CUNLIFFE, 2014).

As teorias e modelos resultantes do paradigma funcionalista são vistos como vitais para o desenvolvimento de gestores, equipando-os com o conhecimento, técnicas e habilidades necessárias para gerenciar organizações de maneira eficaz e, finalmente, melhorar o desempenho econômico. Estes gestores se comportam de maneira racional, orientada a objetivos e desempenham seus papéis inseridos em estruturas e realidades sociais pré-existentes.

A partir da década de 60, a lente da generalização apresentou a ascensão da classe gerencial e de uma ideologia gerencialista com base nos estudos de empresas americanas, que, segundo Hofstede (1993) valorizam a riqueza material, sucesso, felicidade e trabalho duro para alcançar resultados, diferente de outros países que possuem outras culturas e, conseqüentemente, outros estilos, práticas e políticas de gerenciamento. Os gerentes, nesse ponto de vista, atuam garantindo que as instituições cumpram sua missão, produzindo resultados econômicos ao tornar o trabalho e os trabalhadores mais produtivos e gerenciando impactos e responsabilidades sociais.

A lente dos estudos críticos de gestão desestabiliza o paradigma funcionalista e será apresentada com maior detalhe na próxima sessão. Cunliffe (2014) destaca três temas de principal relevância para gerentes e estudantes de administração: 1) A realidade não é o que você pensa que é - a crise de representação e a argumentação de que as realidades sociais são construídas e modeladas a medida que os sujeitos interagem uns com os outros; 2) Tudo é político - as realidades e subjetividades são construídas tanto por práticas discursivas (sistemas lingüísticos e modos de falar, textos, modos de pensar, etc.) quanto por práticas não discursivas (estruturas institucionais, práticas sociais, técnicas, etc.). Essas práticas discursivas e não discursivas regulam o que é aceito como "normal" e o que não é aceito e 3) A suspeita está em

ascensão - não apenas do ponto de vista gerencial, mas também reducionistas no sentido de tentar simplificar um processo complexo, ideológico, político e social a um conjunto de princípios, papéis e técnicas justificados por uma suposta racionalidade.

### **Gestor: uma visão alternativa**

Os estudos críticos de gestão modificam a perspectiva funcionalista, hegemônica na literatura convencional que tende a subestimar a complexidade e a dinâmica das atividades organizacionais. Ao questionar a teoria ortodoxa tradicional, os estudos críticos de gestão desenham uma pluralidade de perspectivas teóricas, ontológicas e epistemológicas neste campo a partir da desconstrução da visão da organização como estrutura estática e determinística. Os estudos críticos de gestão estão associados a pesquisas que pretendem explorar temas anteriormente ignorados pelos estudos tradicionais como as relações de poder e resistência, performatividade, identidade e gênero.

As abordagens interpretativistas, utilizadas pelos estudos críticos de gestão, consideram a organização como uma construção social que ultrapassa diversos gestores que começam a reconhecer seu papel como agente das práticas de gestão. Ontologicamente acredita-se que a gestão seja construída a partir de processos múltiplos de entendimento intersubjetivo. Epistemologicamente, gestão é um processo que pode ser acessado através da análise das interpretações carregadas de valor que os atores usam para entender as organizações (ALVESSON, 2012). A virada linguística nas ciências sociais propõe que a noção de que a linguagem é representativa da realidade seja substituída pela ideia da linguagem como elemento constitutivo da realidade (ALVESSON; KARREMAN, 2000).

Os estudos críticos de gestão consideram que as formas convencionais de pensar sobre a administração são problemáticas porque geralmente concentram-se em versões racionais e técnicas simplificadas do mundo e ignora os debates morais sobre a natureza, o propósito e o impacto da gestão e das organizações (CUNLIFFE, 2014). As organizações são estruturas sociais dinâmicas, que se alteram continuamente a partir da atuação dos gerentes como autores práticos nesta construção (CUNLIFFE, 2001).

Os estudos críticos de gestão baseiam-se amplamente nas idéias do construcionismo social, de que os objetos sociais, como as organizações não são dados no mundo, mas sim construídos, negociados, reformados, modelados por seres humanos para compreender os

acontecimentos do mundo. Assim, nossas realidades, identidades e até mesmo o próprio conhecimento são culturalmente, historicamente e discursivamente envoltos nas relações entre as pessoas (CUNLIFFE, 2014). Deste modo, a prática de gestão deve ser vista como um modelo relacional, emergente e contínuo (WATSON, 2001; CUNLIFFE, 2001), no qual os gerentes podem compreender o ambiente e criar um senso compartilhado, influenciar e ser influenciado pelo ambiente, construir imagens e agir sobre imagens construídas de si (CUNLIFFE, 2001).

Neste ambiente, Cunliffe (2001) propõe que as realidades, significados, modos de ser e agir são reconstruídos nas organizações na medida em que os fatos e processos acontecem. Desta forma, a existência humana é um movimento em desenvolvimento contínuo a partir das relações e processos, ou "devir", em que as identidades, os conhecimentos, os processos se tornam ou se (re)constroem na medida em que acontecem (HEIDEGGER, 1962). A partir desta ótica, os gestores são vistos como co-autores e produtos dos discursos que os atravessam e as organizações, vistas como espaços relacionais continuamente idealizadas (CUNLIFFE, 2001).

O discurso pode se legitimar e atuar em determinados espaços organizacionais, como programas de treinamento, desenvolvimento e relatórios de análise de desempenho. Esta legitimação se replica e constitui a elaboração de cursos que replicam as ideias e formam profissionais capazes de reproduzir os elementos determinados, constituindo um senso comum organizacional acrítico. Desta maneira, regras inconscientes, condução de processos ou modos de falar unificam o discurso, definindo o que deve ser discutido e adotado na instituição (FOUCAULT, 1972). Os gestores podem atuar como autores práticos, ajudando a moldar o discurso organizacional e os espaços relacionais, à medida que articulam e (re) constroem as práticas (CUNLIFFE, 2001).

O desenvolvimento de gestores se dá muitas vezes nas escolas de negócios, um dos pilares da indústria do management, que evoluiu significativamente no Brasil a partir dos anos 1990 com notável influência norte-americana e perspectiva funcionalista, com ênfase na teoria em vez da prática e maior importância para as disciplinas técnicas, de *hard skills* em detrimento das disciplinas comportamentais e reflexivas, de *soft skills* (GOSLING; MINTZBERG, 2006; WOOD JR; CRUZ, 2014).

Os saberes hegemônicos do curso de administração, manifestado através de seus currículos, contribuem para a construção da identidade laboral neoliberal, perpetuando as relações capitalistas (CONTU, 2009). Os currículos do curso superior de administração não indicam explicitamente que se constrói sob pressupostos capitalistas, eles estão fortemente



presentes, mas não são evidenciados. Em contrapartida, os círculos críticos oferecem este olhar para o debate, ao trazerem o escrutínio do capitalismo para os currículos como assunto e objeto de análise, evidenciando-o e problematizando-o como um sistema socioeconômico que sustenta a maior parte das teorias contemporâneas no campo da administração. Ao trazer este assunto à tona é possível oferecer aos cursos de administração a oportunidade da problematização e reflexão para a proposição de diferentes práticas convergentes com a circulação de poder a partir da inclusão de importantes aspectos dos saberes da administração como a questão ambiental, a inclusão e a justiça (PARKER, 2018, 2019), ao invés dos currículos serem meros porta-vozes e reprodutores das práticas capitalistas (KOCIATKIEWICZ; KOSTERA; ZUEVA, 2021).

A forma de ensino ortodoxa dominante analisa as atividades em nível individual e caracteriza a atividade humana. No nível organizacional, as pessoas e as organizações são analisadas como uma entidade com várias propriedades, como características, objetivos e motivações (WATSON, 2001). Este tipo de ensino pretende mais ensinar como as pessoas devem ser para estarem aptas a assumir cargos de gestão do que oferecer conhecimento para a formação de gestores críticos e reflexivos. Estas escolas atuam na perpetuação da ideologia gerencialista, replicando modelos (CUNLIFFE, 2014).

As críticas às escolas de formação de gerentes é de que estas adotavam uma perspectiva instrumental do conhecimento, fomentando a replicação de modelos prontos, além dos estudantes figurarem como espectadores passivos do processo de ensino e aprendizado. Ainda, a não adoção de métodos que incentivem a autonomia e reflexão dos alunos na busca pela absorção de novos conhecimentos. E por fim, as escolas de negócios vêm sofrendo reformas políticas consonantes com o discurso neoliberal que resulta em um processo de "McDonaldização" do ensino (PARKER; JARY, 1995), por conseguinte, os programas são inseridos em uma lógica produtivista, com a oferta de cursos enlatados (ALCADIPANI, 2011) em um processo contínuo de transformação do aluno em cliente e dos cursos em mercadorias (WOOD JR; CRUZ, 2014).

A partir destas críticas surge a proposta da virada prática, com a ideia de oferta de cursos que atuem no entendimento de que a gestão é percebida como um fenômeno social, moral e político alinhado a uma pedagogia crítica da prática, na qual os estudantes questionam as práticas assumidas como corretas e se (re)constroem como gerentes ao repensar o propósito das organizações nas quais estão inseridos (CUNLIFFE, 2014). Deste modo, a educação deve refletir e desafiar a prática gerencial, não replicá-la e sustentá-la (WOOD JR; CRUZ, 2014).

O olhar deixa de estar focado no indivíduo, em grupos sociais, organizações ou entidades e passa a assumir uma perspectiva de que organizações, sociedades, grupos e identidades humanas são vistas como realizações contínuas da interação humana. Nada é fixo, tudo está em movimento (WATSON, 2001).

A lógica processual-relacional, na qual as organizações são padrões emergentes, resultantes de processos de trocas, negociações, conflitos e compromissos. Desta maneira, o poder gerencial é sempre contestado e cada mudança que se inicia está sujeita a determinados graus de aprovação e resistência pelas equipes e demais *stakeholders* (WATSON, 2002).

Na estrutura utilitarista contemporânea um fato precário e prejudicial para "clientes" estudantes é o foco na certificação e não na aprendizagem (CUNLIFFE, 2002a), fato observado empiricamente por Wood Jr e Cruz (2014) em uma pesquisa sobre percepções de alunos de programas de MBAs brasileiros. O uso de técnicas gerencialistas nas escolas de negócios as inserem em uma lógica de academia produtivista, com "cursos enlatados, transformação do aluno em cliente, difusão de avaliação de desempenho de professores similares a de empresas" (ALCADIPANI, 2011, p. 346). A conversão de aluno em cliente significa a reversão da lógica de ensino aprendizagem na lógica de consumo-satisfação, distante do compromisso das universidades com a formação de um sujeito crítico e reflexivo. Neste sentido, a figura do professor é convertida em um prestador de serviços no lugar de educador, que não mede esforços para atender o seu cliente e em algumas vezes assume a postura de animador de auditório para fidelizar e captar mais alunos clientes (ALCADIPANI, 2011).

Para Cunliffe (2014) a educação não se trata apenas de preparar gestores para serem bons gerentes, como a abordagem funcionalista oferece, mas sugere que o processo de aprendizagem é complexo e não linear levando o sujeito a questionar o que está posto, o que significa ser um bom gestor e sob qual ponto de vista. Se trata ainda de prepará-los para refletir sobre seus atos e pensar além das teorias e técnicas de gerenciamento, questionando o papel das organizações no mundo.

Dean *et al.* (2020) apresenta um exemplo de trabalho crítico ao argumentar que as escolas de negócios mercantilizadas passaram a configurar como uma engrenagem na Aldeia Potemkin, em que fachadas vazias e simbólicas são erguidas nas universidades para seduzir as partes interessadas sob o risco de ofuscar a missão central de ensino, aprendizagem e pesquisa. Promessas como o desenvolvimento de programas para medir e aumentar a produtividade do corpo docente; esforços para monetizar a pesquisa acadêmica; a criação de departamentos

dedicados a *branding*, marketing e gestão de inscrições e o aumento acentuado nos gastos com edifícios, parcerias e serviços de última geração oferecem importantes impactos nas instituições, docentes e discentes criando uma aparência de qualidade que não possui, podendo levar ao fracasso de todo o campo de educação (DEAN *et al*, 2020). Com efeito, decorre o desenvolvimento gerencialista direcionado a uma organização que não existe, a partir da medição de desempenho, garantia de qualidade e criação de excelência, oferece um plano de ocultação e sabotagem, com a justificativa de oferecer transparência, autonomia e responsabilidade aos processos avaliativos internos e externos.

A auto reflexividade é crucial para os gestores, pois é a base do questionamento sobre a maneira que o gestor se relaciona com sua equipe e os demais *stakeholders*. Este elemento é possível no processo de aprendizagem na medida em que os gestores são estimulados a desenvolver uma prática crítica a partir de sua experiência, no questionamento da forma em que vê o mundo (CUNLIFFE, 2002b). O conhecimento explícito se dá através do diálogo reflexivo com o conhecimento tácito, em que a apreensão e reflexão sobre as teorias se somam às reflexões sobre as práticas e experiências vividas (CONLIFFE, 2002b).

Cunliffe (2002b) apresenta uma sugestão de método de formação de gerentes baseado na prática reflexiva dialógica. Este método tem três pontos de observação: reconhecimento de que alunos e professores são autores de prática (SHOTTER, 1993) no processo de aprendizado; constroem e reconhecem oportunidades dialógicas de conhecimento; e incorporam a prática reflexiva nas conversas. Deste modo, as relações entre professores e alunos se tornam menos assimétricas e os gestores assumem posição de protagonistas no processo de aprendizado, sobretudo ao aliar as teorias às práticas através da auto-reflexividade.

### **Contexto da pandemia:**

A ideia de que a sociedade e as organizações não são estruturas pré-existentes e estáticas, mas que emergem continuamente em interações e diálogos contínuos pretende preparar gestores capazes de atuar na contemporaneidade, principalmente em resposta a fenômenos globais efêmeros como a pandemia do coronavírus.

A formação de gerentes, bem como a prática gerencial em sua maioria, estão fundamentadas na lógica clássica funcionalista, na qual o conhecimento e o aprendizado são fins em si mesmo (CUNLIFFE, 2002a). Deste modo, os profissionais estão preparados para atuar de forma a replicar conceitos aprendidos na teoria. No entanto, em um cenário de

externalidade em que a atuação de algumas empresas é colocada em cheque, como na pandemia em que precisam ficar fechadas, reduzir seu quadro de funcionários, atuar com equipes de forma remota ou adaptar seu processo produtivo. Como os gestores atuam neste cenário?

Com a emergência da crise de saúde pública decorrente da pandemia inúmeros setores não estavam preparados para enfrentar a externalidade, inclusive os setores de saúde, que mergulharam em um processo de aprendizagem baseado nas práticas emergentes em decorrência das situações vividas. Na gestão e na educação o cenário não é diferente. O contexto da Covid-19 aponta para o desenvolvimento de novas formas de atuação, com maior nível de liberdade, que pode desencadear em maior colaboração e contribuição do bem estar social. É possível perceber em vários segmentos da sociedade, um movimento de ativismo coletivo de empatia e solidariedade, como os italianos que cantavam e tocavam músicas em suas sacadas para afirmarem o cuidado coletivo e a generosidade, enquanto havia a pressão governamental para o distanciamento social e também as homenagens aos profissionais de saúde em atuação na linha de frente.

A análise do momento vivido, incluindo a prática reflexiva nas ações educacionais pode conduzir a reestruturação de currículos mais distanciados das práticas ortodoxas de ensino em administração levando ao desenvolvimento de uma comunidade acadêmica que se encontra em quiescência, mas capaz de agir através de formas alternativas de solidariedade, de forma não hierárquica, informal, pluralista e não excludente na era virtual, com mediação tecnológica. Bowes-Catton *et al.* (2020) apresenta o estudo de uma comunidade no Reino Unido que desenvolveu um grupo em aplicativo de mensagens para compartilhar percepções, preocupações individuais como forma incomum de resistência, se mobilizando e levando a transformação política no ambiente universitário ameaçado a sofrer modificações gerenciais para atender interesses mercadológicos. Deste modo, é possível desenvolver a busca da manutenção das bases epistemológicas para a formação de gestores capazes de atuar de forma crítica em cenários dinâmicos.

O gestor que se baseia na concepção ortodoxa da atuação funcionalista, que se vê pronto e se enxerga acima do bem e do mal dificilmente encontra espaço de evolução no contexto da pandemia, visto que subitamente as relações de trabalho, consumo e operação das empresas se modificaram. Este modelo é, portanto, prescrito, com pouca funcionalidade em cenários dinâmicos. No entanto, não é somente a ocorrência da externalidade o único motor que levará à mudança, mas a reflexão que se coloca como central para a promoção da mudança frente às

variáveis gerenciais contemporâneas. Nesse contexto de fenômenos efêmeros, o gestor não deve se considerar pronto a responder às demandas, mas deve estar atento ao novo e atuar na medida em que se desenvolve e se constrói a partir de sua vivência.

O gestor atua como autor junto com a equipe, e constrói uma realidade diferente.

Os gestores sêniores que atuam na formação de novos profissionais têm responsabilidade sobre o ponto de virada em suas mentalidades. Ao entender que toda prática é política, as realidades e subjetividades são construídas por discursos que regulam o que é aceito como normal. Muitos gestores desconhecem o processo de normalização, porque estão atravessados pelas práticas discursivas e não percebem este fato. A educação oferece oportunidade teórica para a reflexão crítica no questionamento e percepção destas práticas (CUNLIFFE, 2014; FOUCAULT, 1979).

O conceito de gestor emergente, apresentado por Watson (2001), aquele que não deixa de aprender e se desenvolve continuamente assim como sua equipe para responder às diversas áreas nas quais são chamados em um contexto de pandemia, com diversas regulamentações, em que é exigido criatividade para atuar em um cenário recessivo. Neste contexto, considerando o gestor como autor da realidade organizacional, a aprendizagem contínua é elemento central no entendimento da emergência de conhecimento individual e organizacional.

A ideia de desconstrução do espaço físico dos escritórios decorrentes do distanciamento social e a assunção do trabalho remoto oferece aos gestores a possibilidade de aprender sobre gestão de equipes remotas, nas quais elementos como confiança e definição das entregas são mais importantes do que controle de horário de entrada e saída e oferece a possibilidade de emergência de novas formas de gestão pautadas na prática performativa dos agentes e da aprendizagem baseada na reflexão. Por outro lado, a ampliação da autonomia das equipes e das práticas de gestão de equipes remotas pode gerar aumento da carga de trabalho, redução da distinção entre o espaço pessoal e profissional e precarização do trabalho (FLEMING, 2014). Neste sentido, se coloca novo desafio da aprendizagem do gestor a partir da reflexão crítica no encontro teórico-prático para a atuação com equipes em contexto de crise.

O desenvolvimento de gestores como autores, que realizam uma consciência reflexiva a partir das suas práticas como suas formas de falar e seus atos que afetam esse processo e como eles podem se tornar mais responsivos aos discursos que os cercam é capaz de oferecer respostas a às demandas por mudanças trazidas com a pandemia.

O debate de teorias críticas da administração, que estimulam a auto-reflexão dos agentes formadores na atuação conforme este pensamento, incentivam os sujeitos a participarem como protagonistas do processo de aprendizagem e contribuem para a entrega de profissionais mais adaptados a este contexto, respondendo às demandas sociais e fazendo devolutivas robustas no campo da gestão de empresas em um processo de construção aberto, emergente e contínuo capaz de atender às necessidades das empresas contemporâneas e da sociedade.

### **Conclusão:**

Neste ensaio teórico foi abordado o histórico das teorias organizacionais, que serviram de base para entender o contexto no qual se fundamentou a lógica funcionalista hegemônica nas escolas de administração. Em adição, abordamos sobre os estudos críticos de gestão e apresentamos uma reflexão da aplicação no contexto da pandemia com base na teoria crítica.

Embora a lógica hegemônica na área da administração seja a lógica sistêmicocontroladora, dado o cenário de externalidades que envolve as empresas contemporâneas faz-se necessário pensar o processo de formação integral de gestores. A transição da lógica sistêmico-controladora para a lógica processual-relacional (WATSON, 2005) parece ser um caminho para a formação de gestores mais preparados para atuarem dentro de um conjunto de práticas que constroem a realidade de empresas em um cenário de mudanças efêmeras como no contexto de pandemia. O momento de crise decorrente da pandemia apresenta-se como um espaço fértil para a emergência de novas teorias e condutas na formação de gerentes capazes de atuar em cenários restritos.

Adaptações no processo de formação, através dos currículos das escolas de negócios, combinando o desenvolvimento de disciplinas voltadas para o desenvolvimento da reflexão crítica dos alunos com as disciplinas orientadas para a replicação de técnicas estruturadas podem contribuir para a entrega de gestores mais conscientes da sua atuação como representação profissional em uma ciência social aplicada, com atuação ética em busca da manutenção da competitividade das empresas, considerando os fins e os meios relacionados às suas práticas produtivas.

A formação do "bom gestor", aquele que considera os seus papéis e responsabilidades na sociedade para além da preocupação básica com os meios de gerenciar a partir da aquisição de *hard skills*, mas que também se preocupa com os fins e os resultados de suas ações adotando

uma postura reflexiva. A reflexão que se põe no processo de formação de gerentes é a seguinte: estamos formando bons profissionais ou bons cidadãos? Estes profissionais estão direcionados a fazer devolutivas para o mercado ou para a sociedade? O que vale mais, um "bom funcionário" ou um "cidadão experiente"?

### **Referências:**

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, nº 57, p. 345-348, 2011.

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: the case for critical performativity. **Human relations**, 2012.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. **Human relations**. Vol. 53, nº 9, 2000.

CONTU, A. Critical management education. In: ALVESSON, M.; BIRDEGMAN, T.; WILMOTT, H. **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**. Oxford: Oxford University Press, p. 536-550, 2009.

CUNLIFFE, A. L. Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice. **Journal of Management Studies**. Oxford: Blackwell Publishers, 2001.  
CUNLIFFE, A. L.; FORRAY, J. M.; KNIGHTS, D. Considering management education: insights from critical management studies. **Journal of management education**. Vol. 26, nº 5, 2002a.

CUNLIFFE, A. L. Reflexive dialogical practice in management learning. **Management learning**. Vol. 33, nº 1, 2002b.

CUNLIFFE, A. L. Management, management studies and managerialism. In: CUNLIFFE, A. L. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management**, 2º ed. Los Angeles: Sage, 2014.

DEAN, K. L.; FORNACIARI, C.; BENTO, R.; ASARTA, C. Premises, promises, and perils of the academic Potemkin village. **Management Learning**, v. 51, n. 4, 2020.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEMING, P. Review article: When 'life itself' goes to work: reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. **Human relations**, V. 67, n. 7, p. 875-901, 2014.

FOUCAULT, M. (1972). **The Archaeology of Knowledge**. Pantheon Books: New York.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**, organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. Management education as if both matter. **Management Learning**. Vol. 37, n. 4, p. 419-428, 2006.

HEIDEGGER, M. (1962). **Being and Time**. New York: Harper & Row.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Executive**. Vol.7, nº 1, 1993.

KOCIATKIEWICZ, J.; KOSTERA, M.; ZUEVA, A. The ghost of capitalism: a guide to seeing, naming and exorcising the spectre haunting the business school. **Management Learning**, p. 121, 2021.

MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 3, São Paulo: Atlas, 2004.

PARKER, M.; JARY, D. The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. **Organization**, v. 2, n. 2, p. 319-338, 1995.

PARKER, M. **Shut Down The Business School**. London: Pluto, 2018.

PARKER, M. Schools out. **The Mint Magazine**. Disponível em: <https://www.themintmagazine.com/schools-out>. Acesso em: 26 de abril de 2021. SHOTTER, J. **Conversational realities: constructing life through language**. London: Sage, 1993.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

WATSON, T. The emergent manager and processes of management pre-learning. **Management learning**, Vol. 32, nº 2, 2001.

WATSON, T. Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico- controladora" à lógica "processual-relacional". **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 15, nº 1, 2005.

WOOD JR, T.; CRUZ, J. F. P. MBAs: cinco discursos em busca de nova narrativa. **Cadernos EBAPE**, Vol. 12, nº 1., 2014.