

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996. 261p.

Francisco Gomes de Matos, “expert” na área de administração de empresas (escreveu quinze obras sobre esse tema), ocupou cargos de direção e consultoria em grandes organizações empresariais e educacionais e, além de exercer atualmente o magistério de pós-graduação, realiza seminários e palestras por todo o país. A presente obra faz parte de uma trilogia que compõe a Biblioteca de Administração Renovada, cuja configuração filosófico-estratégica pretende superar as turbulências atuais e preparar as organizações, quaisquer que elas sejam (empresariais ou educacionais), para um futuro desafiante. A primeira obra da trilogia, **Estratégia de empresa**, propõe um novo modelo estratégico para as empresas; a segunda, **Empresa feliz**, a partir de uma visão humanística, propõe um modelo organizacional comprometido com a perpetuidade; a terceira, **Empresa que pensa**, apresenta a nova visão estratégica, fundamentada numa metodologia interativa.

A obra é composta de seis capítulos precedidos de uma breve introdução, seguida de uma concisa conclusão, arrematadas por referências bibliográficas pertinentes, que enumeram não só obras da área de administração, como dezoito obras específicas da área educacional, ambas servindo de base para a ponte que o autor estabeleceu entre a área empresarial e a educacional.

Na introdução, após afirmar que é “impossível gerir o novo em uma sociedade em transformação acelerada, com concepções do passado” (p. XI), o autor coloca os objetivos da obra: 1. ser uma advertência: o não-pensar está na gênese de todos os fracassos; 2. ser uma proposta — estruturar uma reflexão institucionalizada que fundamente a educação empresarial (quatro fatores fundamentais explicam o insucesso; cultura organizacional deficiente, miopia estratégica, desintegração das lideranças e visão distorcida do cliente, fatores aos quais o autor contrapõe outros quatro elementos para combater tais distorções: cultura organizacional, estratégia empresarial, liderança integrada e cliente personalizado).

O primeiro capítulo, “Educação empresarial”, após fundamentar-se no pensamento do educador Pierre. Furter — “a educação como força vital à plena

realização do ser humano, é a vantagem competitiva que faz a diferença” (p. 1) — aborda os seus conceitos fundamentais: 1) Liderança integrada: “a função básica do líder é educar, pois a ele cabe formar equipes integradas e desenvolver talentos” (p. 2). 2) Verdades comuns: “a base filosófica da empresa são as verdades, credos e princípios éticos que configuram a cultura organizacional” (p. 4). 3) Renovação contínua: “é preciso conhecer, vivenciar, avaliar, enriquecer e reaplicar” e, como diz Brecht, “é preciso transformar o mundo e depois é preciso transformar o mundo transformado” (p. 4). 4) Comunidade vivencial de aprendizagem/gerente — educador: “numa organização, apesar de todos serem educadores e aprendizes (ensinam e/ou aprendem o tempo todo), a função educadora do líder é essencial, pois todas as suas funções implicam técnicas educacionais: selecionar, planejar, treinar, avaliar, integrar” (p. 5). 5) Estratégia de empresa significa: “concepção integrada por filosofia, baseada em verdades, políticas e estratégias comuns, pois numa sociedade marcada pela velocidade e decisões ágeis, os métodos convencionais de ensino não são soluções nem nas salas de aula, o que dirá nas empresas; eis porque o gerente-educador, tendo por cenário a própria realidade do trabalho, deve possibilitar a renovação de todos, o tempo todo, ao mesmo tempo”. (p. 6).

O velho embate filosófico **máquina vs. homem**, ao lado de outro fator — a escola não ensinava a pensar — leva ao grande desafio da educação e na empresa, ao desafio da educação empresarial, que pretende anular a omissão do pensamento, incentivando a união do aprendizado prático à reflexão objetiva. O autor encerra o capítulo contrapondo exemplos de empresa que não pensa e de empresa que pensa: “pensar estrategicamente é analisar criticamente uma situação em todas as suas variáveis” (p. 17).

O segundo capítulo “Novas concepções em Ciência”, parte da constatação da realidade atual do homem dividido. “O homem entra no século XXI em estado de ambigüidade sem paralelo na história: a mesma ciência e tecnologia que lhe empresta a fortaleza de um gigante para dominar seres e coisas, torna-o extremamente frágil e sob permanente ameaça de destruição” (p. 22); analisa os sinais da falta de integração gerencial (“falta de linguagem comum, sentimento coletivo, trabalho de equipe, espaço para reflexão, estratégia definida, visão dos problemas, delegação afetiva, sistema de informação, visão finalística, abertura à contribuição” (p. 25-27). Em seguida, analisa a evolução do pensamento em teorias e técnicas organizacionais (abordagem estrutural, processual e comportamental), as posturas gerenciais (pública, como intérprete, cooperador, representante e educador), a evolução das funções gerenciais básicas (planejar, organizar, dirigir, controlar), os estilos gerenciais (perceptivo, flexível,

participativo, inovador) e estratégias para desenvolver a gerência, não na administração **por** crises mas na ordem **de** crises e no treinamento de recursos humanos para a “eficiência, eficácia e afetividade organizacionais” (p. 60).

O terceiro capítulo, “Educação permanente”, é iniciado com a citação do célebre documento da UNESCO (*Aprender a ser*) sobre as três diretrizes da educação, hoje: educação como força propulsora, e impulsionadora do progresso, educação para as necessidades reais de educação para o novo — “novo saber, novo saber dizer, novo saber fazer e novo saber ser” (p. 71). Após reforçar a importância da educação permanente, trata da educação profissional permanente, pois “a educação não se limita mais à sala de aula, nem se completa no período escolar: faz parte do complexo da formação integral do Homem, transformando-o em alguém capaz de pensar, participar e trabalhar, adaptando-se aos novos conceitos de uma vida renovada” (p. 73). Em seguida, relaciona educação, o ambiente e a tecnologia, reservando um item para demonstrar a necessidade e importância de Ler — Refletir — Discutir —, e de como educar os educadores: enriquecendo a cultura, conhecendo para administrar e administrando as agências de formação profissional (universidades, fundações, escolas técnicas, centro de pesquisa e treinamento) como empresas, sem perder de vista que “a aceleração da mudança induz à renovação permanente como condição de sobrevivência” (p.78).

O quarto capítulo, “Educação à distância”, inicia com uma importante citação de Dewey: “De que adianta obter determinado núcleo de informações sobre geografia e história e a capacidade de ler e escrever se, no processo, o indivíduo perde a própria alma, perde a apreciação das coisas que valem a pena e dos valores a que se referem, perde o desejo de aplicar o que aprendeu e, acima de tudo, perde a capacidade de entender o sentido de suas futuras experiências quando elas ocorrem?” (p. 89).

O autor enfatiza o “significado do ensino à distância em face das exigências e desafios da civilização tecnológica e de uma educação para os novos tempos, que exige, cada vez mais, conteúdo profissional e humanizante” (p. 90); para tanto, analisa os elementos da teoria da aprendizagem (aprendizagem, ensino, transmissão, educação e trabalho), os princípios da educação de adultos, os princípios da aprendizagem aplicados ao trabalho, aprender a aprender que é igual a aprender a trabalhar em equipe, o uso de recursos instrucionais ou multimeios na aprendizagem e um item especial: para aprender é preciso saber estudar, isto é, saber ler, pois “a prática e estrutura da leitura e o planejamento do estudo são requisitos básicos para a eficácia do processo da aprendizagem” (p. 120).

O quinto capítulo, “Renovação contínua à distância”, parte da citação do pedagogo Edgard Faure: “Se aprender é assunto de toda uma vida e de toda uma sociedade, então é necessário ir além da reforma dos sistemas educacionais e pensar em uma comunidade educativa: este é o verdadeiro desafio lançado pela educação, desafio que teremos de enfrentar no futuro”. (p. 137). Conceitua renovação contínua à distância não como “curso por correspondência, treinamento fora do trabalho ou instruções empacotadas”, mas como “programa de autoformação orientada, através de módulos instrucionais, respostas a consultas, reuniões de apoios e verificações periódicas” (p.140); suas principais características são: diagnóstico e módulos, *constituição* de grupos, reunião seminariada de sensibilização, reuniões, de reforço com gerente, elaboração de projetos, gabinetes de consultoria/tutoria, agentes multiplicadores, multimeios, enriquecimento cultural, comitês gerenciais e de coordenação geral. Em seguida tomamos contacto com exemplos práticos de módulos diversos de aprendizagem sobre itens anteriores, culminando com o planejamento estratégico que significa “pensar estrategicamente: é o fundamental exigido de ser administrador; ou ele pensa em objetivos, qualidade total oportunidade, excelência dos resultados e renovação contínua ou se torna mais um dos entes tecnocráticos que, pela lógica do custo, acabará sendo substituído por um robot” (p. 232).

O sexto capítulo, “Pensar gerente-educador/empresa feliz”, começa com a citação do psicólogo B. F. Skinner: “O verdadeiro problema não é saber se as máquinas pensam, mas descobrir se os homens o fazem” (p. 233). O autor contrapõe: “As organizações e os recursos tecnológicos, por mais extraordinários que sejam, são incapazes, em si, de gerar um empreendimento eficaz e duradouro, pois tendem a um comportamento determinista. Condicionam as pessoas a não pensar e agir conforme as determinações. A organização e a tecnologia sem uma filosofia básica e lideranças inteligentes e integradas tornam-se instrumentos totalitários e burocráticos” (p. 233). Eis porque a necessidade do gerente/educador, estrategista do pensamento, para implantar um novo modelo de administração apoiado na educação, visando à produtividade, lucratividade e felicidade: um **novo** modelo que não inove é certamente mais uma frustração que consolida o fracasso (só ditaduras tentam mudar comportamentos sem mudança de atitudes). Sem que se questionem os valores não é possível promover transformações: a renovação é produto do processo educacional” (p. 238). E continua o autor: “pensamento e felicidade têm uma identidade perfeita: quanto mais as pessoas sentirem-se em paz, harmonizadas consigo e com os outros, em um ambiente tranquilo, melhores suas possibilidades mentais e maiores seus poderes criativos”, (p. 240) pois o “sentimento ganha, hoje,



---

significado científico no ato de pensar e, portanto, de viver. O denominado Q.E. (Quociente emocional) quebrou o tabu da racionalidade pura como expressão de inteligência humana” (p. 243). Em seguida, o autor enumera os fundamentos da ação empresarial, o ciclo vital da empresa e os ciclos de felicidade no trabalho!

Uma sumária conclusão encerra a obra: nela o autor resume toda a tese de seu livro **Empresa que pensa** é “aquela que se perpetua, ao abrir espaço à reflexão e à realização inteligente, produtiva, solidária, mutuamente gratificante, onde o homem se sente feliz e usufrui do fruto do seu trabalho” (p. 258).

*Maria Helena Grohmann Rodrigues de Paula*