

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O CURRÍCULO POR TEMA COMO ALTERNATIVA AO CURRÍCULO
DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

SADY MONTEIRO JUNIOR

199605 633

T/EBAP M775c



1000065148

E APROVADA EM 13 MAR 96

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Sylvia Constant Vergara - Doutora em Educação

Istvan Karoly Kasznar - Doutor em Adm. de Negócios - Ph.D

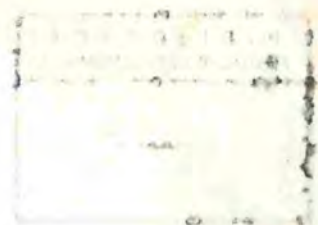
Fátima Bayma de Oliveira - Doutora em Educação

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, às memórias dos meus queridos mãe e pai, Yeda Valle Monteiro, a quem devo a vida e os ensinamentos sobre família e amar e ser amado, e Sady Magalhães Monteiro, que me transmitiu os valores morais e me instruiu sobre a vida, os estudos e a responsabilidade profissional.

Dedico, ainda, à minha esposa Ayala Maria Coutinho Monteiro, a quem devo o amor, o apoio, o incentivo e a continuidade da minha própria existência.

Dedico, finalmente, aos meus filhos Maria Luiza e Eduardo Carlos, ao meu genro Paulo Ricardo e aos meus netinhos Edgard, Maurício e Luís Eduardo, pela alegria de permanecerem ao meu lado, quer nos bons como nos maus momentos do longo tempo em que me mantive empenhado na pesquisa e em escrever o texto.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**CURRÍCULO POR TEMA COMO
ALTERNATIVA AO CURRÍCULO
DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO**

FGV
86
Vinhó

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AUTOR: SADY MONTEIRO JUNIOR

Rio de Janeiro, 1995

AGRADECIMENTOS

Aos colegas e amigos da EBAP, Denise Carvalho, Jaime Ernesto Hughes León, José Maria Arruda e Jussara Luzia de Figueiredo Nunes, pelo apoio, idéias e sugestões que me apresentaram, durante o inesquecível período em que estudamos juntos.

Aos amigos, e também professores, Carlos Eduardo Fernandes e Ana Maria Campos, pelo apoio e interesse que demonstraram no meu trabalho.

Aos professores e amigos da EBAP, Ana Maria Bernardes Coffi Marquesini, Enrique Jerônimo Saravia, Fátima Bayma de Oliveira, Fernando Guilherme Tenório, Istvan Karoly Kasznar, Luciano Zajdsznajder, Paulo Roberto Motta, Paulo Reis Vieira e Valéria de Souza, pela compreensão, paciência e atenção que me dedicaram, em todos os momentos em que os procurei.

Agradeço, em especial, à minha orientadora acadêmica, Professora Sylvia Constant Vergara, pelos ensinamentos e sugestões, inclusive do título da pesquisa. Sua compreensão, sua paciência e sua firme e inteligente forma de conduzir o orientando a atingir os objetivos perseguidos foram decisivos para que eu pudesse terminar este trabalho.

Aos Professores, Diretores e Coordenadores dos Cursos de Graduação, Rodolfo Mader da FACCE, Teresópolis, RJ, Sônia Pina Cabral e Celso Smith da UCP, Petrópolis, RJ, Assis e Nilson Alves da Costa das Faculdades Cândido Mendes, Nova Friburgo, RJ, Luís Eduardo Oliveira e Souza e Tânia Aparecida Azeredo da Conceição Ribeiro das Faculdades Cândido Mendes, Campos dos Goitacazes, RJ, Cleto Vieira da Rosa da SOBEU, Barra Mansa, RJ, aos ex-alunos e pesquisadores da turma de Administração de 1991 da AFE, Duque de Caxias, RJ e ex-alunos e pesquisadores da turma de Ciências Contábeis de 1993 da Faculdade da Cidade, Rio de Janeiro, a minha eterna gratidão, por terem tornado possível a pesquisa de campo.

Agradeço, finalmente, à minha cunhada, Professora Elisa Maria de Avellar Coutinho pela revisão do Português, ortografia, concordância, estilo e forma, em dois momentos distintos da dissertação.

APRESENTAÇÃO

O trabalho está estruturado em 9 (nove) capítulos. Do primeiro ao sexto, os assuntos foram desenvolvidos de modo a ter-se a necessária fundamentação teórica.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do trabalho, o problema levantado e a metodologia utilizada na pesquisa.

O capítulo seguinte discute as influências históricas da Educação e da Pedagogia sobre as crises escolares e universitárias, bem como as primeiras reações a este estado de coisas, não só no Rio de Janeiro, como também no restante do país. No ensino de 1º Grau, em especial, o construtivismo, a partir da década de 60, tem demonstrado como os alunos podem elaborar seus próprios caminhos em busca de conhecimentos. A contribuição da Filosofia para o desenvolvimento do ensino e da pesquisa também é realçada.

Prosseguindo, apresenta-se o currículo e seus múltiplos aspectos, que nem sempre são lembrados ou contemplados na efetiva composição dos objetivos e das ações educacionais da atualidade. Faz-se, ainda, um levantamento da legislação pertinente ao assunto, que poderia ser melhor aproveitada pelos administradores escolares, define-se Currículo Mínimo e Currículo Pleno e traça-se um paralelo entre as escolas tradicional e pós-moderna.

Mais adiante, é feita uma reflexão sobre o estudo da Administração, ressaltando que a sua base encontra-se na organização, no ambiente e no homem. O problema, então, volta-se para as origens, obrigatoriamente, ou melhor, para a educação, para as instituições de ensino e para a formação do administrador, sendo que tais divagações podem também ser consideradas como um primeiro ensaio sobre o Currículo de Administração.

O quinto capítulo aborda todas as nuances, qualidades e principais desvantagens do Currículo Tradicional de Administração, em função dos possíveis avanços que se poderia conseguir, através da introdução de um currículo mais aperfeiçoado ou mais próximo das constantes mudanças ambientais. Uma comparação entre o antigo Currículo Mínimo e o novo tenta demonstrar que nada mudou nem mudará, se outras propostas não forem introduzidas, concomitantemente a este novo formato curricular.

Na continuidade do texto, é apresentada a possibilidade de introdução de um Currículo Alternativo ao Tradicional, citando-se, a partir daí, o **Currículo por Tema** como uma dessas possibilidades.

No sétimo capítulo, chega-se ao ponto central do trabalho: a pesquisa de campo e suas três etapas, cujos resultados confirmam, em parte, as suposições levantadas e respondem às questões e ao objetivo. A ilustração de determinados quesitos, com gráficos e tabelas, é fundamental para visualizar melhor algumas passagens mais relevantes.

O destaque maior é para a aceitação do **Currículo por Tema**, como uma alternativa ao Currículo Tradicional, em qualquer uma das três situações: ou convivendo com a fórmula vigente, ou como seu substituto, ou como uma extensão à graduação.

Mostra-se, depois, um exemplo reduzido do que seria um formato de **Currículo por Tema**, tentando-se evidenciar a sua alta flexibilidade e a sua capacidade de, rapidamente, adaptar-se às mudanças. Também é visto que ele facilita o estabelecimento de interfaces entre

as disciplinas e os cursos, favorecendo a pesquisa, os estágios, as empresas júniores e as parcerias escola-empresa.

Fecha-se o texto com as conclusões e sugestões, delas retirando-se a certeza de que a missão do pesquisador não termina aí, tendo em vista que o problema é polêmico, dinâmico e muito novo, o que determina que, obrigatoriamente, sejam feitos outros estudos, no futuro.

RESUMO

O presente texto trata de um estudo de campo sobre Currículo de Graduação em Administração, realizado em três etapas.

A primeira delas foi direcionada para saber como estava o exercício da profissão de administrador, como se constituíam os elementos integrantes da formação acadêmica do público-alvo, qual a avaliação que os entrevistados faziam dos cursos e que propostas apresentavam para o currículo.

A segunda fase respondeu questões sobre a interdisciplinaridade das ciências sociais, as qualidades imprescindíveis ao administrador e as informações importantes para a formação de idéias visando a propor um formato curricular alternativo ao Currículo Tradicional.

A última fase destinou-se, exclusivamente, a pesquisar a possibilidade de introdução efetiva de opções curriculares, destacando-se a proposta do **Currículo por Tema**, onde apareceram as interseções interdisciplinares feitas, em sentido vertical, pelos módulos, e as interseções intermodulares realizadas, em sentido horizontal, pelas disciplinas.

Acredita-se que tais interseções ajudariam os estudantes na construção do seu próprio conhecimento, habituando-os a tirar ilações, a fazer comparações, a chegar a conclusões, a analisar os fatos criticamente e a ter visão de conjunto dos fenômenos. Elas poderiam, ainda, auxiliá-los na compreensão global dos problemas ligados ao ambiente em que vivem.

Synopsis

This text refers to a field research about Undergraduate Curriculum of Business Administration that was carried out in three stages.

The first stage was conducted to find out how the practice of management or administration was programming, how the target group's academic formation integrating elements had been established, what evaluation the interviewed people made about the courses and which proposals they would present for the curriculum.

The second stage answered questions about the intersubjectivity of social sciences, the indispensable qualities to the manager and the important information for constructing ideas, pursuing a proposal of an alternative curricular design to the Traditional Curriculum.

The last stage aimed at studying the possibility of an effective introduction of curricular options, exclusively, by emphasizing the proposal of what was called **Curriculum by Theme**, sufficiently simplified, where the intersubjectivity intercessions appeared in vertically by modules and the intermodular intercessions were made in horizontally by subjects.

It is believed that such intercessions would help the students in building their necessary structure to acquire their own knowledge, in order to create habits of taking illations, making comparisons, coming to conclusions, analysing the facts critically and having a global vision of the phenomenon they are studying. These intercessions could further help them in global comprehension of problems regarding the environment where they live.

“Não é necessário que uma teoria nos forneça as respostas, porém ela deve, talvez, questionar as questões até que passem a sangrar um pouco”.

Parafraseado de Anthony Boucher

“Nada é mais difícil de assumir, mais perigoso para conduzir, do que tomar a iniciativa na introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos os que se saíram bem sob as antigas condições e tem defensores tépidos nos que, talvez, possam se sair bem sob as novas”.

Machiavelli

“Quase tudo o que você fizer será insignificante, mas é muito importante que o faça”.

Mohandar K. Gandhi

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - O Problema e a Metodologia

	-Pág.
1. O problema.....	1
1.1. Objetivo e questões a serem respondidas.....	3
1.2. Suposições.....	3
1.3. Delimitações do estudo.....	5
1.4. Justificativa do estudo.....	5
2. Metodologia.....	7
2.1. Tipo.....	8
2.2. Universo e amostra.....	9
2.3. Seleção de Sujeitos.....	10
2.4. Coleta de Dados.....	10
2.5. Tratamento de Dados.....	11
2.6. Dificuldades e limitações.....	12

CAPÍTULO II - A Educação e a Pedagogia

1. Dos jesuítas à República Velha.....	14
2. De 1946 aos nossos dias.....	17
3. Uma síntese histórica da Pedagogia.....	18
4. A Escola e a Universidade brasileiras.....	20
4.1. O Construtivismo.....	21
4.2. Considerações sobre a Universidade.....	21
4.3. A crise, o desenvolvimento e a Escola.....	22
4.4. A importância da Filosofia.....	25
4.5. A crise na Universidade.....	26

CAPÍTULO III - O Currículo

1. O Currículo e seus múltiplos aspectos.....	26a
1.1. A Legislação pertinente.....	34
1.2. O Currículo Mínimo e o Currículo Pleno.....	36
2. O Currículo e a Escola Tradicional em confronto com a Escola Pós-Moderna	37

CAPÍTULO IV - O estudo de Administração

- Pag.

1.A Organização, o ambiente e o homem.....	44 ^a
2.Voltando aos pontos centrais da questão.....	47
2.1.A Educação como política e como norma.....	47
2.2.As Instituições de Ensino.....	48
2.3.A Administração e a formação do Administrador.....	51
2.4.O Currículo de Administração.....	52

CAPÍTULO V - Currículo Tradicional de Administração

1.Mitos e Tradições.....	54
2.Obsolescência e necessidade de reformulação.....	55
3.Separando Currículo Tradicional de Currículo Inovador.....	56
4.O Novo Currículo Tradicional de Administração.....	57
4.1.Objetivos Gerais do Novo Currículo.....	58
4.2.A permanência do Modelo Tradicional.....	59

CAPÍTULO VI - A possibilidade de um Currículo alternativo

1. Novamente a Universidade.....	69
2. Currículo Pleno como alvo.....	70
3. Uma proposta de currículo alternativo.....	72

CAPÍTULO VII - A pesquisa de Campo

1.A 1ª fase.....	80
1.1.Exercício da Profissão.....	81
1.2.Formação Acadêmica.....	83
1.3.Avaliação dos cursos de proposta de currículo.....	86
1.4.Conclusões da 1ª fase.....	89
2.A 2ª fase.....	90
2.1.A interdisciplinaridade das Ciências Sociais.....	91
2.2.Qualidades imprescindíveis para o administrador sob diversos aspectos.....	92
2.3.Conclusões desta fase.....	102
3.A 3ª fase.....	102
3.1.A parte comum às três fases.....	103
3.2.As entrevistas.....	109
3.3.Os questionários.....	114
3.4.Conclusões desta fase.....	122
4. Informações complementares levantadas pela pesquisa.....	123

CAPÍTULO VIII - Proposta de um Novo Currículo - Pág

1. O Currículo por Tema, conceitos e objetivos.....	126
2. O momento e a oportunidade.....	127
3. Um modelo de Currículo por Tema.....	129
4. Dificuldades a superar.....	155

CAPÍTULO IX - Conclusões e sugestões.....	158
--	------------

Referencial Bibliográfico.....	166
---------------------------------------	------------

Bibliografia.....	169
--------------------------	------------

Anexos.....	177
Anexo 1. Questionário da fase 1.....	178
Anexo 2. Questionário da fase 2.....	183
Anexo 3. Questionário da fase 3.....	190
Anexo 4. Questionário de Entrevista.....	196
Anexo 5. Questionário de Entrevista.....	199

FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E RELAÇÃO DE ANEXOS

a - FIGURAS

Pág.

Figura 01 - (Cap. III) Fonte: TRALDI (1984, p. 181).....	28
Figura 02 - Atividade motivada.....	29
Figura 03 - Confronto entre as Escolas Tradicional e Pós-Moderna.....	41
Figura 04 - (Cap. VIII) Processo de desenvolvimento cognitivo do estudante no Currículo por Tema.....	153

b- GRÁFICOS

Gráfico 01 - (Cap. V) Mais empresas certificadas em ISO 9000.....	60
Gráfico 02 - (Cap. VII) Distribuição das empresas por número de empregados.....	82
Gráfico 03 - Distribuição das profissões por Faixa Etária.....	83
Gráfico 04 - Distribuição da Carga Horária Ideal.....	87
Gráfico 05 - Níveis de Prioridade por Áreas de Estudos em Administração.....	88
Gráfico 06 - A interdisciplinaridade das Ciências Sociais.....	92
Gráfico 07 - Aprimoramento de qualidades através do ensino.....	94
Gráfico 08 - Necessidade ou não de se ter qualidades básicas para se administrar qualquer organização.....	97
Gráfico 09 - Ramo e natureza jurídica da organização onde o entrevistado trabalha.....	104
Gráfico 10 - Registro no C R A - Sim ou Não.....	105
Gráfico 11 - Área de formação do entrevistado.....	106
Gráfico 12 - Nível de formação em Pós-Graduação.....	107
Gráfico 13 - Demais informações de qualificação do entrevistado.....	108
Gráfico 14 - Atendimento ou não dos Cursos de Administração às organizações	116
Gráfico 15 - Justificativas para que os Cursos de Graduação em Administração não mais atenderem às expectativas dos formandos.....	117
Gráfico 16 - Como o Currículo por Tema iria conviver com o Tradicional sem problemas.....	120
Gráfico 17 - Quem deveria definir o Currículo por Tema na Escola.....	121

c- TABELAS

	Pág.
<u>Tabela 01-</u> (Cap IV) Distribuição dos Cursos de Graduação em Administração.....	50
<u>Tabela 02-</u> (Cap V) Currículos Mínimos Antigo e Novo de Administração.....	62
<u>Tabela 03-</u> (Cap VII) Instituições de Ensino Superior de Administração.....	85
<u>Tabela 04-</u> Por que o Ensino de Administração precisa melhorar.....	86
<u>Tabela 05-</u> Qualidades mais importantes que melhor traduzem os atributos indispensáveis a um bom administrador.....	93
<u>Tabela 06-</u> Justificativas para as qualidades serem aprimoradas através do ensino.	95
<u>Tabela 07-</u> Qualidades imprescindíveis ao profissional para administrar qualquer instituição.....	96
<u>Tabela 08-</u> Justificativas para a necessidade ou não de se ter qualidades básicas para se administrar qualquer organização.....	97
<u>Tabela 09-</u> Qualidades do administrador que podem ser aprimoradas através do currículo.....	99
<u>Tabela 10-</u> Qualidades necessárias ao administrador no mercado de trabalho.	100
<u>Tabela 11-</u> (Cap VIII) Cursos de Administração. Currículo Pleno.....	132
<u>Tabela 12-</u> Matriz da 1a. Série de um Curso de Adm em Currículo por Tema.....	145
<u>Tabela 13-</u> Matriz da 2a. Série de um Curso de Administração em Currículo por Tema.....	146
<u>Tabela 14-</u> Corte horizontal na matriz curricular do 3º Ano para a visualização de uma disciplina.....	149
<u>Tabela 15-</u> Corte vertical na matriz curricular do 4º Ano para a visualização de um módulo.....	150

OBS. Quando na figura, no gráfico ou na tabela não for citada nenhuma fonte, ficará entendido que a responsabilidade por sua concepção foi do autor.

d- RELAÇÕES DE ANEXOS

Anexo 1. Questionário da fase 1.....	178
Anexo 2. Questionário da fase 2.....	183
Anexo 3. Questionário da fase 3.....	190
Anexo 4. Questionário de Entrevista.....	196
Anexo 5. Questionário de Entrevista.....	199

CAPÍTULO I - O Problema e a Metodologia

Permitir que o aluno adquira maior controle sobre o processo de ensino-aprendizagem, possibilitando que escolha o seu próprio ritmo de estudos, dar ênfase na intercomplementariedade das disciplinas e na resolução de problemas concretos em conjunto, utilizar telas de computador bem mais que quadro negro e giz, são algumas das medidas necessárias para transformar a educação, em todos os níveis. Somente assim, a escola deixaria de ser o ambiente pesado, carregado, obsoleto, ultrapassado, e ficaria mais parecida com a vivência do estudante em outras atividades, num mundo circundado de estímulos visuais, onde a prática da informática já é uma realidade concreta.

O presente texto discute estes e outros assuntos, considerando-os extremamente relevantes para a proposta de um novo paradigma educacional mais favorável ao aluno. Para a defesa dos pontos de vista, foi realizada uma pesquisa de campo, dividida em três fases, cujos detalhes sobre o problema e a metodologia são as nossas primeiras considerações.

1. O problema

Nos dias de hoje, as causas da intensificação de estudos em todos os campos do conhecimento são as mesmas que têm sido colocadas em destaque pela mídia, com muita frequência: modernidade, crises, mudanças de paradigmas, tecnologia, ecologia, nova ordem mundial, velocidade das mudanças e outras similares que, na realidade, vêm da mesma origem, ou seja, o desgosto ou descontentamento do homem atual com o seu destino.

A satisfação material, elevada ao mais alto grau das prioridades humanas, cedo trouxe a sensação de saturação, a ponto dos prazeres, antes insaciados, não mais motivarem a repetição de novas experiências. Em outras palavras, as emoções humanas perderam o gosto e o prazer pela exagerada prática.

As pessoas, antes tão individualistas, já começam a sentir que perdem ou gastam energia em excesso, fazendo coisas que poderiam ser bem distribuídas com outras pessoas. É o "eu sozinho" que chega ao fim.

Deve existir algo muito mais forte e mais rico em conteúdo do que a simples matéria, alguma coisa que se apresente grande em função da união de individualidades, como a sinergia produzida por um grupo de trabalho, que representa muito mais do que a elementar soma algébrica das capacidades de cada um.

Não é por acaso que, no meio científico e literário acontecem críticas e contestações muito fortes e consistentes, a respeito do que celebrizaram René Descartes e Isaac Newton.

O determinismo e o mecanicismo de suas teorias, responsáveis pelos progressos técnicos em todas as áreas do saber, durante alguns séculos, já teriam completado o seu ciclo de predomínio nas ciências e hoje, ao contrário, seriam responsáveis pelas incertezas, pelos descaminhos e pela busca de novas explicações para os fenômenos do Universo.

O homem dos nossos dias contrai "stress" e depressão muito facilmente. A sua visão fracionada dos problemas obriga-o a trabalhar muito mais em busca das verdades, nem sempre encontradas.

Atualmente, o que conta mais é a noção de conjunto, é a percepção plena dos fatos ou o conhecimento da totalidade de um sistema. A noção parcial ou "especializada" em excesso é descartada, pois conduz, muitas vezes, a visões distorcidas da realidade.

Como bem diz Vergara (1992) é preciso repensar e mudar, para assinalar as limitações do modo tradicional de produzir conhecimento científico.

No processo de mudanças, inclui-se também a missão da Universidade que, ao longo do tempo, isolou-se do mundo exterior, como única fonte de produção de novos conhecimentos. Hoje, ela já se vê posta em cheque pelo posicionamento das grandes organizações que, ou fazem suas próprias pesquisas, ou contratam investigações com outras instituições, financiando-as.

A demora de transferência dos resultados obtidos nas pesquisas, transformando-os em benefícios para a sociedade, fez com que caísse a credibilidade das Universidades. Como alternativa mais imediata e profícua, as grandes empresas e conglomerados empresariais criaram seus próprios centros de pesquisa, cujas descobertas foram mais rapidamente transportadas para a prática.

Ficou, assim, patente a crise escolar, no quadro mais amplo, e da Universidade, no quadro particular. Esta passou a ficar cada vez mais defasada em relação ao ambiente externo, lançando no mercado de trabalho profissionais inseguros, inexperientes e, em muitas oportunidades, despreparados quanto às exigências da profissão, sempre em mudança.

Os primeiros programas de cooperação Empresa-Escola, que visam minimizar esta defasagem, ainda não chegaram a ter sucesso completo, devido a uma latente desconfiança recíproca quanto às verdadeiras intenções de cada uma.

É preciso intensificar este processo, que é, antes de tudo, educacional, e aparar as arestas, porventura existentes, para que o binômio funcione na sua plenitude. No campo da Administração, esta necessidade é bem visível. O currículo tradicional, apesar de recentemente modificado pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC, por sugestão dos Conselhos de Administração, já não consegue preencher as expectativas das organizações e dos novos administradores.

O profissional recém-formado tem que se atualizar, receber treinamento e informações que, em alguns casos, são até contraditórias àquelas transmitidas pelas Universidades, isto porque o perfil profissional, idealizado nesta, encontra-se fora da realidade requerida pelas organizações modernas. **O currículo mínimo dos Cursos de Graduação em Administração não atende mais às expectativas de graduados e organizações. É possível um formato alternativo? Supôs-se que um formato alternativo é possível: o Currículo por Tema.** O presente trabalho objetivou caracterizá-lo.

1.1 Objetivo e questões a serem respondidas

O alvo maior a atingir foi identificar até que ponto seria possível um formato alternativo aos Currículos Tradicionais dos Cursos de Graduação em Administração e quais os seus elementos constituintes.

Para tanto, buscou-se responder às seguintes questões:

- a. Quais os indicadores de que os Cursos de Graduação em Administração não atendem às expectativas dos graduados ?
- b. Quais os indicadores de que os Cursos de Graduação em Administração não atendem às expectativas das organizações ?
- c. Quais as possíveis alternativas de currículo ?
- d. O que é **Currículo por Tema** ?

Tendo como foco o **Currículo por Tema**, a proposta foi levantar se ele:

- a. poderia substituir, integralmente, o Currículo Tradicional e com vantagem;
- b. poderia ser oferecido como opção para o aluno, convivendo com o oficial;
- c. poderia servir de extensão à graduação, em mais quatro períodos ou dois anos.

1.2 Suposições

O currículo tradicional dos cursos de graduação em Administração vinha e continua sendo apontado por executivos, profissionais, educadores e empresários, como o responsável pelas grandes dificuldades que os egressos destes cursos encontram nos primeiros momentos de sua vida profissional.

Havia fortes indícios da veracidade de tal afirmativa, tendo em vista que inúmeros simpósios, seminários e conferências, tanto ao nível nacional como internacional, tinham sido realizados com o propósito de encontrar soluções para o problema.

A propósito escreveu Celso Niskier, conhecido educador e membro da Academia Internacional de Educação, em seu artigo "A Reengenharia da Educação", publicado no jornal "O Globo" de 25/01/95, página 5 do 1º caderno; começando com uma citação de Seymour Papert nos termos:

Se alguém dormisse durante os últimos cem anos e acordasse dentro de uma sala de aula, não notaria a menor diferença.

Mais adiante acrescenta:

Assim como as empresas, todo o sistema educacional, incluindo aí as escolas, vistas como empreendimentos, merece passar por um amplo processo de reengenharia. O processo educacional, pelo qual se transmitem valores e conhecimentos, entre gerações, é o mesmo há séculos, e vem demonstrando um crescente desgaste. A queda do rendimento dos alunos, mesmo em países ditos desenvolvidos, vem preocupando diversas autoridades, com estatísticas alarmantes.

Ao analisarmos o que vem acontecendo dentro das escolas, percebe-se que o modelo de ensino existente assemelha-se ao padrão da era industrial: salas de aula organizadas como "linhas de produção", onde o ensino é massificado, ignorando-se as características individuais de cada aluno. Os professores são vistos como os "donos e únicos entregadores do conhecimento", e a competição entre os alunos é estimulada. As disciplinas são estanques e compartimentalizadas, ignorando-se um mundo moderno onde a tônica é a interdependência do conhecimento.

O currículo escolar está inserido neste contexto e um **Currículo por Tema** pode ser uma das soluções, quer como escolha pelo aluno durante os oito primeiros semestres, quer como complemento do tradicional, após o oitavo semestre, com mais dois períodos ou quatro semestres.

Como seria constituído cada tema? Como suposição inicial, as matérias ou disciplinas, consideradas básicas, seriam parte integrante e obrigatórias, todas voltadas agora para o tema em questão, mais aquelas necessárias ao desenvolvimento precípua do principal e central objeto do estudo, o próprio tema. Esta configuração é coerente com a interdisciplinaridade exigida para projetos da natureza aqui abordada.

O **Currículo por Tema** apresenta-se com bastante flexibilidade na sua formação. Os temas tanto podem ser fixados pela Instituição de Ensino, de acordo com a sua filosofia ou cultura, como sugeridos pelos alunos, em consenso, ou ainda, propostos pelas empresas e organizações diretamente interessadas, como parceiras no projeto.

Em resumo, sua formulação é livre e aberta.

1.3 Delimitações do estudo

Para que fossem atingidos os objetivos desejados, a coleta de dados ficou delimitada, no tempo, pelos últimos seis anos, tendo em vista que foi justamente a partir de 1987, que se intensificaram os debates e as críticas mais fortes sobre a qualidade do ensino de Administração.

O problema do espaço geográfico é também mundial e nacional. Na verdade, de um modo geral, cada região do país mostra as mesmas dificuldades, embora com suas características peculiares. Desta forma, em termos de espaço, os dados foram coletados no Rio de Janeiro e nos Municípios fluminenses de Duque de Caxias, Petrópolis, Teresópolis, Nova Friburgo, Niterói, Campos dos Goitacazes e Barra Mansa-Volta Redonda, sem que a questão perdesse sua marca predominantemente nacional.

O objeto de estudo foi, especificamente, o currículo alternativo, baseado nas relações Empresa-Escola, no perfil do administrador desejado pelas organizações e nos novos valores que a sociedade exige que sejam incluídos na bagagem do futuro profissional.

1.4 Justificativa do estudo

Uma das componentes comuns à intenção de modernizar o Estado é a "reforma administrativa". Quando se está em período de transição política, tal finalidade, é mais nítida e, por isto, muito mais necessária. Esta é a situação do Brasil desde 1985.

Muito se tem feito e falado em nome da reforma, mas somente esqueceram de consultar ou preparar o seu verdadeiro arquiteto: o administrador. A Administração não é mais a profissão do futuro, já é a do presente, no momento em que as empresas brasileiras preparam-se para atuar em mercados globalizados, para enfrentar a competição, onde os limites de fronteiras dos países não são mais fatores impeditivos para a concorrência acirrada e para responder a inúmeras questões fundamentais, como as técnicas de gestão a utilizar, o tipo de estrutura a adotar, que produtos / serviços melhorar, aperfeiçoar ou introduzir, que estratégias implementar e muitas outras.

O currículo dos Cursos de Administração, por isto mesmo, tem que ser mais aberto e flexível, ser voltado para permitir ao aluno que desenvolva sua capacidade de construir o próprio conhecimento, de aperfeiçoá-lo e de entender melhor a relação dialética teoria-prática.

Na área pública, é mister dotar o administrador de novos e modernos conceitos, incitá-lo à reflexão e à visão crítica, incentivá-lo a mudanças comportamentais, aperfeiçoar técnicas, para que bem possa interpretar políticas, vislumbrar soluções possíveis e tomar decisões mais acertadas e que atendam aos anseios da sociedade.

É importante ressaltar que a modernização do Estado passa, em primeiro lugar, pela atualização e racionalização da máquina administrativa, englobando a redefinição do seu tamanho e das suas finalidades. Que funções, afinal, cabe ao Estado exercer neste contexto,

para a retomada do desenvolvimento do país ? A burocracia tem que ser reestruturada, novos procedimentos administrativos devem ser implantados e, principalmente, os quadros de funcionários públicos devem ser adequados à dimensão da estrutura desejada. Este é o elo com a verdadeira reforma administrativa.

É preciso que o profissional da área esteja preparado, técnica, filosófica e psicologicamente, para exercer seu papel fundamental no processo. Para tal, é preciso mudar a sua formação.

Da mesma maneira, no setor privado, as rápidas transformações que a tecnologia atual exige das organizações, faz com que uma carga cada vez maior de qualidades seja acrescida ao perfil do administrador moderno.

Entende-se como "perfil do administrador" , um conjunto mínimo de qualidades natas, inatas ou adquiridas, é indiferente, que o leva sempre a tomar decisões ótimas ou eficazes , fazendo com que sua organização atinja os objetivos a que se propõe.

A formação do administrador não pode deixar de incluir os valores emergentes da sociedade em geral, como o sentimento de cidadania, a ética, a defesa de seus direitos individuais e coletivos, o novo conceito de família, a justiça no sentido amplo e a participação efetiva, tanto nas decisões da organização, quanto nas nacionais.

Também, na sua formação, é importante que se busque inserir os novos valores que muito têm destacado a profissão no mercado, como as visões estratégica e holística, a capacidade de negociação, a arte de pensar, de decidir e de agir na gerência, o espírito empreendedor e o conhecimento científico adquirido ao lado da intuição.

A visão holística já é muito mais necessária que a própria visão específica, por partes, especializada ou fracionada do problema.

Não se quer questionar ou descartar, com isto, a importância da especialização ou o conhecimento heurístico, absolutamente. O que se deseja mostrar é que se impõe um fator mais importante na mente do especialista : o domínio das ambiências externa e interna da sua organização.

A rejeição crescente de profissionais da área , recém-formados, é uma prova eloqüente de que o mercado de trabalho não mais aceita, facilmente, tudo que é ensinado nas Escolas de Administração. Este fenômeno não ocorre só com esta profissão, acontece com todos os cursos do ensino superior. É produto das crises, já tão nossas conhecidas.

Todavia, no presente caso, procurar-se-á abordar unicamente o problema do administrador. Os egressos das Faculdades que conseguem entrar nas empresas, assim mesmo, têm que passar por uma reciclagem ou treinamento, na qual muitas vezes são transmitidos a eles conhecimentos conflitantes com os adquiridos nas escolas: o adestramento organizacional frente à formação acadêmica.

O assunto é palpitante, atual e mexe com muitas cabeças, entre alunos, professores, educadores da área, empresários e executivos. O próprio Estado quer saber, no

momento atual, que tipo de dirigente ele precisa. O trabalho tem interesse em colaborar com estudos paralelos que ora são desenvolvidos no campo da Administração, como se todos estivessem buscando uma nova propedêutica, simultaneamente.

Em virtude da existência de muitos temas semelhantes à pesquisa, ela pretendeu também:

- Gerar subsídios para melhorar a qualidade de ensino dos Cursos de Administração no Estado do Rio de Janeiro.
- Encontrar novas fórmulas para o estudo de formação do Currículo do referido curso.
- Enumerar princípios capazes de definir um perfil para o administrador, de acordo com o desejo das organizações e as necessidades sociais, de um modo geral.

Uma pesquisa que procurou levantar um currículo alternativo ao tradicional, que tornasse mais dinâmica e flexível a formação acadêmica do administrador e, sobretudo, que ressaltou a necessidade de pensar e de refletir, de utilizar mais o próprio juízo de valor, reforçando a visão subjetiva e global, certamente contribuiu para encurtar caminhos para que o Brasil seja uma nação moderna e desenvolvida. Todas estas dúvidas e indagações representam fatores que justificam um estudo deste nível, tendo em vista que estão no cerne do problema.

2. Metodologia

A pesquisa teve 3 (três) fases e uma duração de 3 (três) anos e 4 (quatro) meses, no total, estendendo-se de 31 de outubro de 1991 a 13 de fevereiro de 1995. A primeira fase, de 31/10/91 a 23/ 09/92, teve como objetivo principal estabelecer um perfil para o administrador e o currículo mínimo do Curso de Administração de Empresas para a Universidade do Grande Rio, ex-AFE, situada no Município fluminense de Duque de Caxias.

A segunda, uma fase intermediária, circunscrita à região metropolitana do Rio de Janeiro, prolongou-se de setembro de 1992 a abril de 1993. Seu objetivo foi estudar a possibilidade de apresentar um currículo alternativo ao tradicional, já introduzindo o **Currículo por Tema** como uma das prováveis soluções para a questão.

A última fase enfeixou todo o trabalho das duas anteriores e constituiu-se no principal instrumento da tentativa de atingir o objetivo proposto e de responder também às questões formuladas no estudo. Foi mais abrangente, mais profunda e estendeu-se pelos Municípios restantes, já citados na delimitação do campo de ação. Nesta, o **Currículo por Tema** já foi visto como um processo real e possível de ser implementado, com ressalvas e levantados os obstáculos e dificuldades que poderiam surgir. A investigação durou 1 (um) ano e 10 (dez) meses, de abril de 1993 a fevereiro de 1995.

Toda a pesquisa foi realizada segundo planejamento, os passos foram dados com extremo cuidado e em ordem crescente, à medida que foram aumentando as necessidades de

levantar informações complementares, ligadas ao problema principal. A mesma metodologia foi utilizada nas suas três fases, para manter a coerência e uniformidade do trabalho, e segundo as características explicadas a seguir.

2.1 Tipo

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, porque ainda não se tinha um conhecimento sistematizado sobre todos os fatores relevantes para a montagem de um Currículo por Tema, na graduação em Administração. A acumulação de informações sobre o assunto aconteceu, justamente, no momento em que se divulgavam teses, dissertações e artigos em revistas especializadas.

Entretanto, estes conhecimentos permaneciam muito dispersos, com poucas idéias definitivamente reconhecidas como verdadeiras, conforme comprovam as dúvidas que ficaram, mesmo depois de encerrado o "Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração", realizado no Rio de Janeiro, de 28 a 31 de Outubro de 1991, que foi aprovado pelo então CFE / MEC, com o apoio do CFA e CRAs.

Isto equivale dizer que os debates ainda hoje estão em aberto para novas propostas, fato comprovado pela continuação de encontros, em âmbitos nacionais e regionais sobre currículo e pela nomeação de uma comissão de alto nível, feita pelo CFA, com a finalidade de acompanhar a implementação do novo currículo mínimo pelas escolas.

Como os métodos não precisam ser mutuamente exclusivos, a pesquisa foi direcionada para ser também aplicada, para imediata introdução nos Cursos de Graduação em Administração e em determinadas áreas do Estado do Rio de Janeiro.

No que tange aos meios, a investigação foi, notoriamente, de campo, posto que os dados levantados concentraram-se em áreas metropolitanas das cidades fluminenses, como Duque de Caxias, Rio de Janeiro, Teresópolis, Petrópolis, Campos dos Goitacazes, Nova Friburgo e Barra Mansa-Volta Redonda.

O estudo de campo nos deu a percepção de como os gerentes e empresários vêem as novas perspectivas de formação do futuro administrador e de como eles podem colaborar com esta formação.

Também foram usados, inicialmente, levantamentos bibliográfico e documental, como apoio aos fundamentos do referencial teórico e como fatores de inter-relacionamento entre os diversos assuntos envolvidos: Educação, Pedagogia, Escola, Universidade e Administração.

2.2 Universo e amostra

Circunscreveu-se o *universo* da pesquisa aos grupos diretamente colocados na formulação, implementação e análise da adoção de currículos alternativos, por Universidades e Faculdades em seus Cursos de Graduação em Administração.

Professores, educadores, gerentes, administradores e empresários constituíram o universo. A amostra, que totalizou 439 questionários e entrevistas nas três fases, não teve a preocupação de ser proporcional, porque a representatividade do conjunto de indivíduos pesquisados garantia uma certa uniformidade de idéias gerais e preocupações com os destinos do ensino superior e dos objetivos organizacionais.

O universo foi estimado levando em conta o artigo de Marcos Sá Correia, intitulado "Eles têm o país na ponta da língua", publicado na Revista "Veja" de 5 de Outubro de 1994 (p. 32), que considerou a existência de 3,5 milhões de eleitores com curso superior completo, num total de 94,7 milhões de eleitores brasileiros.

Como 3,5 milhões correspondiam a 3,696 % do total de eleitores do país e como era sabido que os eleitores do Estado do Rio de Janeiro equivaliam a 8,46 % deste mesmo total, concluiu-se que existiam cerca de 8,01 milhões de eleitores fluminenses, o que estava coerente com a informação colhida verbalmente junto ao TRE, em 1994, ano da última eleição presidencial. Então, os 3,696 % dos 8,01 milhões deram-nos um resultado de 317.196 pessoas, número que consideramos para o nosso universo.

Deste universo, cerca de 30.000 (9,45 %) indivíduos são docentes em 1995, tendo em vista que os dados do Anuário Estatístico do IBGE / 92 deram como de 21.324 o número de professores universitários existentes em 30 de Abril de 1990. Assim, fez-se um ajuste para maior, representando a diferença a inclusão de novos docentes no espaço de quatro anos e meio. Os demais, ou exercem a profissão liberal ou trabalham em alguma organização ou são "free-lancers" ou, ainda, estão desempregados. Todos, portanto, aptos a envolverem-se com a pesquisa. Incluiu-se, também, um percentual mínimo de empresários não possuidores de curso superior e de aposentados, para que a participação e a experiência destes dois importantes segmentos de opinião, mais enriquecessem de informações a pesquisa.

Desta forma, foi determinado o número ideal para compor a nossa amostra, procedendo-se estatisticamente, para o caso de uma população homogênea e finita.

Aceitou-se como razoável a possibilidade da amostra cometer um erro de $\pm 1,96$ vezes o desvio padrão da porcentagem, onde 95 % dos casos seriam aceitos. Achou-se também significativo que fosse de apenas 7 % do universo (ou $p' = 0,07$) o percentual de pessoas não desejáveis de pertencer à amostra, como profissionais de nível superior muito distantes do problema. Finalmente, aceitou-se que a dimensão da amostra, fixada aleatoriamente, tivesse um erro de 2,5 %, com precisão de 95 %, aplicando-se a seguinte fórmula estatística:

$$e = z_{\frac{\alpha}{2}} \cdot \sqrt{\frac{p' \cdot q'}{n}} = 0,02 \quad \text{ou} \quad n = z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot \frac{p' \cdot q'}{e^2}, \text{ onde:}$$

e = erro, $z = 1,96$, por sua vez, igual ao valor da variável normal reduzida, correspondente à desejada precisão, n = número de elementos da amostra e $p = q' = 1 - p'$, percentagem de elementos favoráveis a uma certa característica.

Desenvolvendo a segunda equação, explicitada para n ,

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,07 \cdot (1 - 0,07)}{0,025^2} = 400, \text{ que foi o número mínimo desejável para a amostra.}$$

Portanto, a amostra de 439 questionários e entrevistas superou esta marca, permitindo-se manter uma prudente margem de segurança de cerca de 10 %, para fazer face a uma possibilidade de erro nas estimativas e garantindo um padrão de fidedignidade dos resultados obtidos com as respostas.

2.3 Seleção de Sujeitos

Os sujeitos das pesquisas foram as pessoas já caracterizadas como professores e administradores, que exercem suas atividades nas instituições de ensino superior e nas demais organizações. Os aposentados tiveram também participação e não foram discriminados, embora a teoria não recomendasse a sua inclusão na pesquisa. Todavia, como a amostra ficou bem acima da média requerida para o universo e era preciso mais contribuições, fruto de larga experiência, foi importante que fossem ouvidas estas pessoas para as conclusões do trabalho.

O professor foi selecionado tendo em vista suas relevantes funções como a de dirigir a aprendizagem, orientar a aquisição dos conhecimentos através de técnicas de ensino, conduzir a formação da mentalidade científica e auxiliar na formação do pesquisador, do profissional e do cidadão consciente e amadurecido, que saiba participar, com equilíbrio e eficiência, do meio social.

Já os administradores, gerentes e empresários foram escolhidos por desempenharem, modernamente, funções fragmentadas, diversificadas, assimétricas e descontínuas, pela própria natureza da variedade de tarefas que executam quase simultaneamente. São trabalhos realizados às vezes até em sentidos divergentes, desordenados, intermitentes, altamente mutáveis, surpreendentes e imprevisíveis, daí a necessidade de visão global, holística.

2.4 Coleta de Dados

Os dados foram obtidos da forma seguinte:

A pesquisa bibliográfica coletou dados gerais inerentes ao tema em dicionários, dissertações, jornais, livros, revistas especializadas e teses. Foram consultados determinadas bibliotecas e os arquivos do Conselho Regional de Administração do Estado e das Secretarias Estadual e Municipal de Educação.

Levou-se em consideração um conjunto de currículos dos Cursos de Administração de diversas Faculdades e Universidades do Estado do Rio de Janeiro (e fora dele), a fim de que fossem levantadas as similaridades e diferenças de conteúdo, bem como as disciplinas consideradas básicas e/ou comuns a qualquer um deles, primeiras indicadoras de como seria composto um currículo alternativo.

Procurou-se analisar uma série de diretrizes e programas do Governo Federal, mensagens de leis, decretos, decretos-lei, leis, portarias e demais documentos oficiais, publicados pelo Diário Oficial, com o propósito de identificar e estudar as políticas educacionais indicadas para os cursos superiores, particularmente para os cursos de Administração, de 1985 para cá.

Ainda na pesquisa documental, foram coletados documentos não publicados (normas, regras, princípios, processos, circulares, regulamentos, despachos e outros) que foram encontrados nos Conselhos Federal e Regional de Administração e nos Conselhos Federal e Estadual de Educação.

No campo foram feitas entrevistas com professores de nível superior, administradores, profissionais liberais, empresários e executivos, bem como aplicados questionários diretos, selecionados, preferencialmente, os graduados em Administração e de acordo com o que já foi especificado anteriormente.

Como complemento à coleta de dados, utilizou-se também a observação pessoal e o emprego de formulários.

Com fulcro nas conclusões conseguidas das pesquisas bibliográfica, documental e de campo, procurou-se identificar até que ponto seria possível um formato alternativo e quais os elementos constituintes do currículo mínimo dos Cursos de Graduação em Administração.

2.5 Tratamento de Dados

Os dados trabalhados foram os levantados pelo autor e pelos entrevistadores / pesquisadores, alunos dos Cursos de Graduação da AFE / UNIGRANRIO (Duque de Caxias), FESO (Teresópolis), Faculdade da Cidade (Rio de Janeiro), assim como as publicações, os documentos e as observações. Extraíu-se da observação e da atenção os elementos práticos de análise, mas trabalhou-se, na maior parte do tempo, com a tabulação dos elementos quantitativos (variáveis) e qualitativos (atributos).

Esses currículos também foram confrontados com as respostas médias de todos os entrevistados, a fim de que fossem percebidos os pontos comuns que poderiam permitir a obtenção de respostas às perguntas formuladas e atingir o objetivo final.

Os métodos hipotético-dedutivo e fenomenológico foram os eleitos e empregados, paralelamente. O primeiro, visando mais deduções, induções, interpretações e conclusões das variáveis obtidas quantitativamente. O segundo, justificado pela presença dos atributos e juízos de valor das pessoas envolvidas, elementos complexos e subjetivos que seriam interpretados conforme se apresentassem, isto é, qualitativamente, porque não seria desejável deixar de considerar a relevância das reflexões filosóficas neles contidos.

Buscou-se combinar os dois métodos, de forma que ambos se completassem e dessem sustentabilidade e consistência às nossas conclusões. O sistema indutivo-dedutivo, embora com limitações na sua aplicação às Ciências Sociais, facilitou a ordenação, a tabulação e a visão das respostas imediatas às indagações formuladas.

Já o método fenomenológico propôs estabelecer uma base segura, liberta de pressuposições, para todas as ciências envolvidas na pesquisa, pois ele nem explica mediante leis, nem deduz a partir de princípios, mas considera o que está presente à consciência, o objeto, segundo Gil (1987).

2.6 Dificuldades e limitações

A metodologia selecionada para a pesquisa apresentou, certamente, falhas técnicas, tanto na coleta como no tratamento dos dados.

Primeiro, porque era muito difícil escolher os métodos mais apropriados para a solução do problema. Por mais que a análise, a pesquisa e o estudo fossem intensificados, nunca seria encontrada a metodologia perfeita para uma resposta ideal às indagações.

Quanto à coleta de dados, também era muito complexo formar padrões de ação e de opinião para entrevistadores e entrevistados, o que poderia tornar diversas respostas muito vagas. Embora isto não fosse um defeito mas uma realidade, não deixou de reforçar o elenco das dificuldades. Assim, os questionários vieram com respostas diversificadas, pois a interpretação e o entendimento das questões não foram iguais, por mais bem estruturadas que fossem as perguntas. A precisão e a confiabilidade estatísticas dependeram em muito da objetividade das respostas. Os modelos numéricos, por si só, já tiveram limitações nas suas construções e interpretações, o que dificultou ainda mais o processo.

Abordando o tratamento dos dados, as limitações estavam nas restrições de tabulação, ordenação, fórmulas e técnicas estatísticas utilizadas. Um grande esforço foi feito para minimizar estes obstáculos, de forma a trazer **fidedignidade** à pesquisa, pelos dados levantados.

O tempo representou também um considerável obstáculo a transpor para a viabilidade de execução do projeto, uma vez que a pesquisa teve que se situar dentro da visão atual do currículo e, ao mesmo tempo, projetar uma visão futura, acompanhando os trabalhos que os órgãos oficiais de educação e da profissão do país realizam no momento, em termos do assunto aqui enfocado.

A pesquisa sofreu, ainda, atrasos na execução e acompanhamento do seu cronograma, devidos a problemas imponderáveis que surgiram, que quase paralisaram o projeto, definitivamente. Entretanto, mercê de uma determinação e da força de vontade, que se buscou no âmago do consciente humano, estas dificuldades extras e não previstas, ocorridas nas primeiras metades de 1994 e 1995, foram superadas.

Finalmente, a pesquisa foi limitada pelos recursos financeiros escassos. Um trabalho de maior envergadura e profundidade demandaria uma soma de certo vulto, para cobrir despesas de viagens, transportes, energia, hospedagens, refeições, comunicações, material de expediente, material de informática e outros. Todavia, procurou-se minimizar tais dificuldades, obtendo o apoio dos órgãos de ensino locais onde o trabalho foi executado.

Possibilitada a realização do trabalho, apesar das dificuldades, sua fundamentação teórica começa, obviamente, pela abordagem de assuntos ligados à Educação e à Pedagogia.

CAPÍTULO II - A Educação e a Pedagogia

Caracterizando a pertinência do título deste capítulo com o que se pretendeu apresentar ao final do texto, eis a opinião do conhecido empresário José Mindlin, presidente da **Metal Leve** que, em conferência-palestra proferida em São Paulo, na USP, em 1991, na ocasião do II Encontro Nacional sobre o Ensino de Administração, disse o seguinte: **"Tecnologia é fator importante para o desenvolvimento, mas não é a prioridade nacional. A grande e verdadeira prioridade nacional é a Educação".**

Tecnologia é o saber fazer. É o domínio do homem sobre o que tem diante de si. Domínio útil, ou seja, capacidade de fazer o que se conhece, servir àquilo a que se aspira. Por isso, qualquer tecnologia estará sempre condicionada à escolha de um modelo de civilização, melhor dizendo, ao exercício da cidadania, a cidadania que a Educação inicia.

O mal do nosso país é repisar cansativamente o tema da modernidade, às vezes só por modismo, sem sequer aflorar o da Educação. É lamentável, mas a resistência à Educação ampla no Brasil, intencional ou inconscientemente, vem se mantendo ao longo dos tempos, desde o início do seu processo. E romper com isso é a verdadeira prioridade.

A Educação subordinou-se, historicamente, aos políticos e às suas decisões políticas e também foi sempre manipulada ao sabor dos interesses dos grupos dominantes, o que causou, entre outras desastrosas consequências, a sua descontinuidade.

1. Dos jesuítas à República Velha

O contexto mundial, à época do descobrimento brasileiro, indicava a presença ainda marcante dos reflexos das políticas medievais, como o domínio absoluto da Igreja Católica, a repressão às artes, ciências e literatura não originárias do cristianismo e a intolerância religiosa promovida pela inquisição espanhola.

Somente por etapas que a influência do Renascimento começaria a extrapolar os domínios da Europa, chegando ao Novo Mundo, preferencialmente ao Hemisfério Norte, porém ao lado do auge do poder divino dos Reis. Era este o quadro mundial quando a educação brasileira começava a dar seus primeiros passos.

O processo educacional brasileiro iniciou-se praticamente com a vinda dos primeiros jesuítas com os Governadores Gerais, a partir de 1549, trazendo da Europa os princípios pedagógicos predominantes na época. Aqui os implantaram, seguindo os dogmas da cristandade.

Enquanto permaneceram no Brasil até sua expulsão, em 1759, pelo Marquês de Pombal, os jesuítas plantaram o humanismo e o catolicismo, com destaque no literário, marcando e vitalizando, idelevelmente, de espírito novo, toda a Educação brasileira, sob influência do Renascimento, mas apoiada ainda na Filosofia da Idade Média, cujo currículo

destacava, em primeiro lugar, Letras, Gramática, Filosofia e Teologia, com as célebres lições de catecismo, vindo as demais disciplinas depois.

Com este espírito, a classe dirigente instalou-se no Brasil, privilegiando os nobres e os homens, como já era a praxis da época, elitista e "chauvinista". Os privilégios educacionais dados à nobreza e ao sexo masculino eram para manter o domínio sobre a população comum e sobre as mulheres, vedando-lhes o acesso ao conhecimento e à cultura, para que não provocassem mudanças no "status quo" vigente.

Entretanto, aos poucos e muito lentamente, de maneira imperceptível, mas ágil, índios e negros foram tornando-se cristãos e conquistando alguma educação, o que a democratizou e a humanizou. A História da Educação começou, de fato, com as famosas "aulas régias", por volta de 1549, com os meninos ao redor do jesuíta Vicente Rizzo, o nosso primeiro mestre-escola.

Só mais tarde, após a ascensão ao poder do Marquês de Pombal e a expulsão dos jesuítas do Brasil, surgiria a aristocratização do ensino e a primeira escola feminina, ambas de criação de Azeredo Coutinho, quando trouxe suas idéias da reformada Universidade de Coimbra.

Não obstante esta primeira tentativa de tornar generalizada a Educação no Brasil, mantiveram-se as fortes imposições da metrópole no sentido de impedir o progresso da colônia, permanecendo o veto aos brasileiros de acesso ao ensino superior, com exceção para os nobres e portugueses, que iam estudar nas universidades européias.

Por volta de 1800, o ensino superior ainda não existia no Brasil, enquanto desde o Século XVI já era uma realidade na América espanhola. Quando da vinda para o nosso país em 1808, D. João VI e sua Corte encontraram este quadro educacional desolador, com fracas e poucas escolas de ensino fundamental, nada mais.

Os primeiros cursos superiores então criados privilegiavam, obviamente, de acordo com as necessidades da época, as formações nos campos Militar, da Medicina e da Engenharia, sendo, desta forma, profissionalizante e utilitário. As matérias dos currículos escolares de D. Pedro VI eram as ciências ligadas com a sua Filosofia da Educação e das três profissões essenciais para a formação do Reino Unido. Filosofia cartesiana, newtoniana e positivista, com a predominância esmagadora das Ciências Naturais e da Matemática no currículos. A Educação volta a ser elitista, sem vez para a classe média e os pobres.

Com o Ato Adicional de 1834, A Educação saiu das mãos do Governo Central, sendo descentralizada para as Províncias, em um processo anárquico, porque desprovido de planejamento e previsões. Tal demagogia do Estado imperial fez com que surgisse a heterogeneidade em métodos e processos, resultando daí que as Províncias mais fortes e mais próximas da Capital se desenvolvessem, enquanto que as mais distantes e com menores recursos ficassem estagnadas, sendo este fato, talvez, uma das causas marcantes do atraso atual do Norte-Nordeste do país, em relação às nossas outras Regiões.

As tentativas reformistas e projetos educacionais que se sucederam, procuraram uniformizar e regularizar a Educação brasileira, mas reforçaram a visão de que as normas

propostas eram muito mais políticas, defendendo apenas interesses dominantes, do que propriamente educacionais.

Assim, vindo uma após outra, as iniciativas de Couto Ferraz em 1854, a de Paulino Almeida de Souza em 1870, a de João Alfredo em 1871 e a de Leôncio de Carvalho em 1879, que foi a última do Império, trouxeram, em conjunto, importantes e inovadoras idéias, como a instalação de Escolas Normais nas Províncias e Escolas Primárias de "Aplicação", a permissão de filhos de escravos para que frequentassem escolas, a reformulação dos Cursos de Medicina, a inclusão de noções de lavoura e horticultura nos programas de ensino agrícola, a obrigatoriedade do ensino primário no país e a concessão de liberdade de ensino secundário e superior, sendo que as duas últimas estão em vigor até hoje.

Proclamada a República, a influência do positivismo europeu logo dominou o ambiente político do país, graças ao seu principal divulgador, Benjamim Constant. Professor, engenheiro, militar e ainda atuante na política, ele insistiu num currículo transbordante de "saber positivo", com a Matemática ocupando lugar de destaque.

O ensino primário voltou a ser gratuito e seu ensino livre e leigo, conforme já dissera Rui Barbosa em seus pareceres de 1882 e 1883. O Colégio Pedro II reorganizou-se e foi criado um centro de aperfeiçoamento do Magistério, o chamado Pedagogium, em 1890.

A Constituição de 1891, que deveria pôr uma pá de cal no extinto regime imperial, enaltecendo a República, mostrou-se muito técnica e pouco objetiva, bem a gosto de juristas que ajudaram a elaborá-la. O artigo 34, por exemplo, atribuiu competência privativa ao Congresso Nacional de "legislar sobre o ensino superior", o que manteve a situação estabelecida pelo Ato Adicional, ou seja, o ensino primário a cargo das Províncias e o superior com a União.

Em 1901, nada aconteceu que alterasse ou tentasse mudar os rumos do ensino no período republicano. Neste ano, foi criado o "Código dos Institutos Superior e Secundário", conhecido como "Colégio Epitácio Pessoa", que apenas buscava acertar detalhes dentro da situação vigente, tais como a equiparação das escolas particulares, os horários, os programas, os exames e os salários dos professores. Sua maior virtude foi, sem dúvida, a permissão de acesso da mulher aos cursos secundário e superior.

A seguir, Amaro Cavalcanti também tentou uma inovação no ensino secundário, dividindo-o em duas partes: o tronco comum, com dois anos de duração e, logo depois, uma bifurcação, rumo ao curso realista, de quatro anos, ou ao clássico, de cinco anos. As cargas horárias foram separadas, já que o primeiro era mais simplificado, não necessitando de tanto tempo quanto o outro.

Em 1911, mais uma tentativa de acerto nos ensinos secundário e superior, tendo por base a liberdade didática e administrativa destes graus. Todos os alunos teriam que realizar exames para o ingresso nos Cursos Superiores, sendo irrelevante a escola de procedência. O objetivo era, claramente, o de equiparar e democratizar o acesso ao ensino de 3º Grau no país. Neste, como novidade, deu-se a criação da livre docência, como forma de aumentar o número de professores com "notório saber" ou um nível mais elevado de

capacidade intelectual. Para ganhar o título, o candidato tinha a obrigação de apresentar tese, nos moldes do modelo alemão. Foi achamada reforma Rivadávea Correia que, entre outras idéias, procurou valorizar mais o "prático" do que o profissional diplomado. Entretanto, o plano não foi levado adiante, porque a sociedade reprovou-o.

Na década de 20, surgem no país idéias de renovação pedagógica trazidas também do exterior, pregando a necessidade de transformações profundas, principalmente no ensino primário. É o chamado movimento da **Escola Nova**, propagado pelo Professor Lourenço Filho e pelo Sociólogo Fernando de Azevedo. Entre outros objetivos, pretendia o movimento preparar melhor o professor, tendo por base o conhecimento da Biologia, da Psicologia e da Sociologia, a fim de melhor assistir o aluno e fazê-lo entender que é a razão principal de existência da Escola.

O sucesso desse ideário não conseguiu ultrapassar os limites da Escola Primária, mas criou as suas raízes. O movimento espalhou-se por todo o país e foi o responsável pela introdução das novas idéias em algumas Escolas Normais, formando professores que eliminaram a estagnação a que estava reduzido o ensino primário desde que as aulas régias foram transplantadas no Brasil.

A Reforma Rocha Vaz, em 1925, foi uma das últimas tentativas de nortear os objetivos da Educação brasileira, na República Velha. Desta vez é proposto que a União e os Estados façam acordos financeiros para o ensino elementar, mas a tendência, já naquela época, era de que o Executivo Federal ficasse com a preocupação exclusiva no ensino superior, enquanto que os Estados teriam por meta administrar o ensino primário oficial.

Em 1930, encontramos o país em ebulição política, e os fatos, que se sucederam, até a instituição efetiva do chamado "Estado Novo", provocaram profundas transformações educacionais.

Desde a década de 20 que o Brasil vinha importando da Europa idéias de renovação pedagógica, principalmente para o ensino primário. Eram propostas de profundas transformações para a época, introduzidas tanto pelo Professor Lourenço filho como pelo Sociólogo Fernando de Azevedo. Com o passar do tempo, entrando já pelos anos 30 e 40, uma das conseqüências disso foi o aperfeiçoamento do ensino das Escolas Normais, que passaram a formar melhor os professores do ciclo básico.

2. De 1946 aos nossos dias

Na Reforma Capanema, ocorrida em 1942, durante a ditadura Vargas, em virtude da iminência do Brasil entrar na II Guerra Mundial, a Educação deixou de ser obrigação do Estado, passando a ser apenas um dever. Os ensinamentos agrícola, comercial e industrial foram as prioridades desta reforma. Um aspecto de indiscutível valor para a História da Educação, foi a revelação da preocupação do Governo no engajamento das indústrias na qualificação de seu pessoal, além de obrigá-las a colaborar com a sociedade na formação cívica de seus membros.

Devido à necessidade de formação de Recursos Humanos para a indústria, provocada pela Guerra, o Governo recorreu à participação industrial no treinamento de pessoal, nascendo daí o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) em 1942 e o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) em 1946.

Tendo como fundamento os princípios enumerados pela Constituição Federal de 1946, então vigente, criou-se a Lei nº 4.024 de vinte de dezembro de mil novecentos e sessenta e um, que dispunha sobre Diretrizes e Bases da Educação Nacional, diploma legal que, mais tarde, seria derogado pela Lei nº 5.692 de onze de agosto de mil novecentos e setenta e um.

Pela nova lei, a União, os Estados e o Distrito Federal organizarão os Sistemas de Ensino, de acordo com seus termos, os quais atenderão à variedade dos cursos, à flexibilidade dos currículos e à articulação dos diversos graus e ramos.

É esta lei que norteia, atualmente, os rumos da Educação do país, até que a nova Lei de Diretrizes e Bases, ora em elaboração, entre em vigor. Foi a responsável pela queda do ensino em todos os níveis e apresentou dramáticas deficiências, entre as quais podemos citar: a instalação indiscriminada de cursos médios profissionalizantes, sem um estudo aprofundado das necessidades; a proliferação de Faculdades por todo o território nacional, muitas sem as mínimas condições de funcionamento; o uso exagerado de testes de múltipla escolha, nos sistemas de avaliação, quer internos, quer externos, como exames vestibulares e provas de seleção, o que provocou o excesso de utilitarismo no ensino em detrimento da cultura geral.

3. Uma síntese histórica da Pedagogia

Tratando também, um pouco, da sua história, a Pedagogia atual, em seu aspecto amadurecido, inicia o abandono da tentativa de reduzir o homem a espírito absoluto ou à forma de matéria, considerando-o mais como natureza e separado da máquina.

A Educação é um fato que ocorre desde as origens da sociedade humana. Sempre caracterizou-se como um processo por meio do qual as novas gerações vão adquirindo os hábitos, usos e costumes, os comportamentos e as práticas, os pensamentos e as crenças, em resumo, o *modus vivendi* das gerações mais antigas.

Ela também sempre teve, primeiro, o caráter de espontaneidade e, a seguir, o de intencionalidade, mantendo, ainda, o seu primitivismo. Começou pela ação natural dos adultos sobre a criança, passando pelo desenvolvimento social e mantendo a formação da personalidade infantil através dos atos mais elementares, desde o nascimento do primeiro homem.

Larroyo (1970) lembra-nos de importantes fatos ocorridos em passado remotíssimo, que demonstram a necessidade de estabelecer-se uma doutrina pedagógica, quando narra que já nos povos ocidentais surgem reflexões, expressos em provérbios, sentenças e conselhos de caráter religioso. Da mesma forma, os profundos significados

das idéias de Platão, reunidas em suas obras "A República" e "As Leis", representam os primeiros grandes passos da literatura pedagógica.

Larroyo continua, dizendo que, nas duas obras citadas, são traçados sistemas educacionais, ou seja, exposições ordenadas ao redor do processo integral da vida educativa. Adianta, ainda, que na doutrina criada por Sócrates e continuada por Platão nasce, para sempre, com efeito, a Teoria Pedagógica que se aperfeiçoou continuamente, a partir de então.

Dando um salto no tempo, passado o movimento renascentista, percebemos na Pedagogia uma preocupação ainda maior com o homem. A primeira experiência com o realismo dessa época vem com os humanistas, que afirmavam que a Educação seria construída pelo indivíduo, não havendo um modelo ou um currículo pré-estabelecido. O que importava era o respeito ao ser humano, em suas aptidões, desejos e ambições.

Tudo em Educação podia ser estabelecido, desde que se conhecesse a vontade humana. Não podemos nos esquecer, ainda, das contribuições sócio-político-econômicas tanto do liberalismo como do socialismo, tendo em vista que em ambos há uma impressionante concordância de idéias quanto aos deveres do Estado para com o cidadão, no processo educativo.

Finalmente, as idéias do iluminismo contidas, basicamente, em sua trilogia, demonstram, de forma cabal, que a **Educação** é o principal componente do **sentimento de liberdade** que predomina no espírito de todos os homens do mundo. Este é impossível de ser conquistado sem o apoio daquela.

A noção de condicionamento é a que predomina na Pedagogia nos dias de hoje, da qual foi eliminado tanto o probabilismo idealista quanto o determinismo racional.

A descontinuidade da educação brasileira, por sua história aqui resumida, não deve servir como argumento ao pessimistas e aos céticos. Alterar este quadro atual de descrédito e de falta de motivação é a primeira providência, resgatar a dignidade da árdua e sublime profissão de professor vem logo a seguir e, finalmente, vencer a indiferença dos maus políticos e a inércia de determinadas autoridades, que não desejam alterar o *status* sócio-econômico vigente, são alguns dos deveres éticos de qualquer política educacional sadia que se queira instalar no Brasil.

Aliada a esta descontinuidade, a evolução histórica da Pedagogia deu-nos uma noção dos motivos de tantos erros cometidos no passado, onde ficou evidenciado o descompasso dos procedimentos educacionais no Brasil, face às tendências do pensamento pedagógico, predominantes no mundo, em épocas equivalentes.

Foi, portanto, com muitos conflitos e traumas, que as instituições de ensino brasileiras caminharam, penosamente, na tentativa de levantar a cultura e a educação do povo, busca nem sempre reconhecida e valorizada pela sociedade.

Hoje, com o novo quadro imposto pelas mudanças, a função do educador está ampliada. Cabe a ele, então, propiciar meios de sobrevivência e desenvolvimento humanos,

aproveitando-se de fórmulas eficientes do passado, pesquisando outras que se fazem necessárias e prevendo o que poderá acontecer, pelo menos, em futuro próximo, tendo em vista os complexos problemas que se avolumam a cada dia com o aumento populacional, crescimento industrial, produção e distribuição de bens de consumo, implementação de novas tecnologias, aspirações emergentes, novas formas de organização sociopolítica e democratização das massas, que cada vez estão mais impacientes para participarem do governo e de todas as oportunidades da vida social.

4. A Escola e a Universidade brasileiras

No contexto atual, a Escola e a Universidade não podem continuar pensando e agindo tradicionalmente. Elas estão obrigadas a procurar alternativas e caminhos novos em meio às dificuldades que enfrentam.

Elas devem ser consideradas como núcleo de produção de conhecimento novo, de ciência, de tecnologia e de cultura. Esta tetralogia é indissociável.

A sociedade é a sua parceira permanente, pois é quem sinaliza e absorve as mudanças realizadas pela academia, mas a continuidade e a coerência do ensino superior estão na dependência da experiência estudantil trazida do nível secundário.

Contudo, o sofrimento não foi em vão. Apesar dos erros das políticas passadas, a educação brasileira já atingiu um potencial e está pronta a iniciar o processo que impulsionará o país para o progresso definitivo. Hoje, ela só depende da vontade dos nossos dirigentes e das novas políticas que o próprio povo irá exigir e cobrar.

4.1. O Construtivismo

É notório que, na década de 60, no Município do Rio de Janeiro, as Escolas Públicas do então Estado da Guanabara ensinavam às crianças "por tema", no 1º Grau, onde as disciplinas giravam em torno dele. Exemplo : Tema "Circo". Na Matemática, contavam-se os leões, tigres e zebras, operações eram feitas envolvendo macacos, elefantes, feras, pôneis, bolas e palhaços, ou melhor, o programa ia sendo cumprido, com prazer para o aluno, sempre incluindo componentes circenses.

No Português, o estudo da gramática, a ortografia e temas de redação só falavam do circo e, assim também com a História e a Geografia. Não é difícil entender como isto motivava a criança e aumentava o interesse pela aprendizagem, chegando o Estado, por volta de meados de 1964, a atingir altos índices de escolaridade e grande progresso educacional.

O método não teve continuidade e o projeto perdeu-se pela falta de preparo dos professores estaduais, com a queda da qualidade de ensino das Escolas Normais.

Veio o retrocesso e voltou o ensino tradicional. Mas hoje temos a onda do construtivismo, teoria psicológica que vem provocando uma revolução nos métodos de ensino, que chegou ao mercado editorial e, em consequência, aos bancos escolares. Em todo o país, a maioria dos planejamentos municipais de Educação toma o construtivismo como base.

Esta mudança, que começou a influenciar os métodos de ensino em 1985, consiste na substituição da dicotomia texto-base e exercícios de repetição por um conjunto de textos e documentos variados. O trabalho de produzir as sínteses passa a ser do aluno, que deixará de ser mero repetidor de idéias.

O livro antigo de qualquer disciplina dizia para fazer conforme o modelo. O novo pede para procurar, pensar, refletir, investigar, duvidar, comparar, criticar e concluir.

Estas idéias, verdadeiramente revolucionárias para a educação brasileira, não são novidades, em absoluto, pois, na verdade, elas nasceram a partir do psicólogo suíço Jean Piaget, cuja teoria fornece base para estudos sobre o fracasso escolar, que derrubam todos os métodos vigentes.

De dez anos para cá, o construtivismo vem tomando corpo e ganhando adeptos. É um posicionamento que considera o aluno sujeito e o professor apenas orientador do processo de aprendizagem. Ao invés de transmitir conhecimento pronto, o professor passa a incentivar a criança a **construí-lo**, com inteira liberdade.

A nova maneira de trabalhar dá sentido à tarefa de aprendizagem, desde que o estudante parte do ambiente onde vive para construir um novo conhecimento que desemboca na atuação sobre esse mesmo ambiente.

Só assim, a partir da relação com as idéias anteriores da criança e com o ambiente real em que ela vive, a aprendizagem fará sentido e terá sucesso. Entretanto, há que se preparar uma linha de cursos para reciclar os professores, senão este método também irá fracassar, como os outros. O processo de reciclagem docente é fundamental no novo sistema que se irá criar: O Currículo por Tema. O construtivismo, uma vez implantado nas Escolas de 1º e 2º Graus, será o verdadeiro elo ou nexos com o ensino superior, que poderá facilitar o trâmite desse tipo de currículo.

4.2. Considerações sobre a Universidade

Quanto à Universidade brasileira, ela é relativamente nova, porque nasceu no século passado quando, por exemplo, já existiam Universidades nas colônias espanholas da América do Sul. Desta forma, ela não pôde acompanhar o processo evolutivo das Universidades mais antigas, tanto do velho mundo, como de suas congêneres do próprio continente americano.

Assim, ela teve que se adaptar e partir das idéias que lhe foram trazidas da Europa pela Corte de D. João VI, sem passar pelas fases importantes da evolução do

conhecimento e da Filosofia, tão necessárias para formar uma doutrina e uma tradição históricas para a instituição de ensino superior.

Por este atraso na entrada para o círculo dos países em condições de progresso, o Brasil foi classificado como "latecomer" ou "retardatário", pelos estudiosos em assuntos de desenvolvimento social e cultural, com todas as dificuldades que tais circunstâncias impõem a uma jovem nação.

Os mais de cento e setenta anos de existência ainda não foram suficientes para que a Universidade brasileira impulsionasse, definitivamente, o país na rota do seu crescimento. É preciso um pouco mais de paciência, reparar os enganos do passado, dar-lhe condições para modernizar-se no presente e permitir-lhe que absorva, de modo mais rápido, as novas tecnologias no futuro.

4.3. A crise, o desenvolvimento e a Escola

Nassif (1973) recorda-nos que a escola atual atravessa uma época crítica, que interfere na sua concepção e na sua estrutura. A crise da educação sistemática não é uma manifestação isolada, porém a consequência das transformações sociais nas quais ela está incluída. Esta anomia permanece já por longo tempo e, se continuar, poderá provocar seqüelas irreparáveis no sistema educacional e na própria macro-ambiência.

Há uma interação natural entre a escola e a sociedade que, quando sofre algumas fraturas, reproduz o golpe no organismo escolar. Igualmente, a crise escolar provoca traumas profundos na sociedade.

É preciso estancar a ferida em uma das partes para que o sistema volte à normalidade. Toda crise é começo de um processo de mudança e de procura de novas maneiras de organização e de vida. É um fenômeno que quebra situações de equilíbrio; nela assistimos à queda, aparente ou real, de valores tradicionais e ao crescimento de outros valores que os substituem.

Comparativamente com Kuhn (1991, p.105), trata-se da substituição de paradigmas, previstas nas revoluções científicas e ele diz, textualmente:

O significado das crises consiste exatamente no fato de que indicam que é chegada a ocasião para renovar os instrumentos.

A crise surge neste movimento de transição que se caracteriza por um estado emocional que, simultaneamente, estimula e exige uma tarefa de análise e revisão.

A crise, que é um fato real, desafia e pede o exame de seus membros e de sua formação. E não é por acaso que os vocábulos *crise* e *crítica* tenham idêntica raiz etimológica. A primeira expressa um processo concreto; a segunda lembra a função espiritual que estuda as correntes e contra-correntes que acontecem no seio de uma realidade convulsionada.

Vista, genericamente, a crise aparece como um profundo e necessário movimento de reordenação e de substituição de normas e estruturas vitais, de maior ou menor volume, segundo os casos.

A escola coloca-se sempre em atraso ao desenvolvimento econômico, social e político, pois sua resposta às urgentes mudanças - e consequentes modificações, ocorre mais lentamente, em relação ao que ocorre a seu redor, o que a deixa defasada no tempo e no espaço.

Deve ser reconhecido que se está em presença de uma revisão minuciosa do conceito de escola, com incontroláveis consequências em sua estrutura didática e no tipo de contatos entre indivíduos que nela formam-se.

A crise não é individual, mas tão somente uma reunião de conflitos e problemas levados pelas pessoas à escola, quando eles expõem suas orientações já definidas, e também suas desorientações, obrigando a instituição a operar de modo diverso da rotina.

Os papéis da Educação, do educador e da escola estão sendo ampliados, em face da mudança social acelerada e, por isso, do ponto de vista dos interesses pedagógicos, é que ousamos ordenar os traços de nossa época da seguinte forma: primeiro, transformação rápida como componente da vida social atual; segundo, acelerado progresso científico, técnico e expansão empresarial; terceiro, quebra das camadas sociais rígidas; quarto, ruptura do autoritarismo político, tradicional e formalista.

O homem, ao nascer, traz consigo a consciência da mudança. Portanto, a transformação é um fenômeno permanente que acelerou seu ritmo nos últimos séculos. O fundamental para o pesquisador do assunto é, ao mesmo tempo, prender a atenção na teoria da mudança e valorizar a perfeita percepção da transformação como base para uma nova atitude humana e como fator preponderante no delineamento espiritual do homem.

O homem reflete e age criativamente, de um modo geral, e suas energias ajudam, de fato, para levantar o que irá acontecer. A institucionalização das transformações apresenta, assim, para o cidadão, uma face negativa, que é a da insegurança; contudo, ao mesmo tempo, oferece-lhe a possibilidade de representar um papel ativo na construção do presente e do futuro.

A tendência reformista é para a educação de hoje, o que a mudança é para a sociedade: uma verdadeira instituição. O afã reformista atinge a todos os pontos da vida escolar: fins, estrutura administrativa, planos e programas de estudo, conteúdos curriculares e métodos de ensino, só para citar os principais. Ele quer demonstrar uma reação contra o desajuste da escola com as forças externas que a pressionam, para que modifique sua estrutura interna e seu papel na formação do aluno.

Esta grande preocupação ou até mesmo esta grande ansiedade, para que a escola e a academia passem logo para os moldes daquelas instituições que se preparam para o ano 2.000, refere-se à constatação de que a realidade será diferente no futuro, em relação à atual. Novos padrões de exigência profissional e tecnologia são aguardados e devem ser estudados desde já. O velho método de ensinar e de avaliar o estudante, onde este decorava para fazer

prova e o autoritarismo do professor que tudo sabe não têm mais lugar, aliás há muito tempo, mesmo com a resistência de alguns mestres.

O futuro será dos estudantes que aprenderem nas escolas a transitar com segurança em diversas áreas de conhecimento, sendo mais importante hoje escolher instituições em que se ensine a pensar e resolver problemas, do que decorar qualquer coisa.

Educação para a mudança quer dizer um modelo de aproximação do trabalho da escola ao cenário sócio-cultural contemporâneo. Uma sociedade em acelerado movimento requer um tipo diferente de educação e de escola, rejeitando a tradicional. A Educação, neste sentido, é também preparação, mas a partir do presente, não do passado. De qualquer modo, é preferível trocar a expressão educação-preparação pelo de educação-formação.

Acontece uma substituição de estilos pedagógicos. A idéia "isolante" da escola tradicional passa a ser uma concepção "mundana" que coloca a Educação em relação estreita com a vida e a experiência humanas, sem um sentido mais amplo.

Basicamente, pela fundamentação científica abundante, além de outros fatores, existe uma consequência direta de uma educação para a mudança: é obrigatória a racionalização de planos e programas, coerentes com critérios psicológicos e sociais. Melhor dizendo, é a destituição do culturalismo vazio ou inócuo em favor do desdobramento da totalidade pessoal (totalismo). Explicando, ainda, de uma terceira forma, significa valorizar o progresso humano, vindo do seu interior, mais do que o propósito de converter a pessoa num erudito conhecedor do universo, sem que isto traga vantagens para a comunidade que o cerca.

As escolas não podem reconstruir a sociedade, mas a educação pode preparar, através de convenientes sistemas críticos, as atitudes e ideais que entram em jogo, diretamente, e nos momentos de crise. A escola empurra o desenvolvimento social, mas o faz em sintonia com outros elementos, que são políticos, econômicos e culturais.

Suas chances são paupáveis, como fator de transformação social, mas limitadas dentro do contexto ou do intrincado jogo de poder que compõe o grupo. Se a diversificação e o progresso profissionais são decorrentes da diferenciação cultural, o meio social, nos dias que correm, é infinitamente mais complexo do que o daqueles tempos tradicionais. Em consequência, há um aumento de exigências educativas, em quantidade e qualidade.

As transformações advindas do progresso técnico e científico, no mundo do trabalho, fizeram com que diminuíssem as tarefas de força física e de habilidade manual, em proveito das que requerem um melhor preparo intelectual.

Em qualquer profissão, hoje há uma necessidade maior de conhecimentos gerais, de uma maior inteligência e de um espírito mais alerta e crítico.

A educação é reconhecida como um bem econômico, tendo em vista que a redistribuição das forças de trabalho repercute diretamente sobre a organização educativa. Portanto, há uma interrelação entre as produções educativa e econômica.

A educação constitui um fator decisivo do desenvolvimento econômico, de maneiras direta e indireta. No primeiro caso, contribuindo na preparação da mão-de-obra qualificada, dos técnicos e profissionais, dos governantes e dos dirigentes de empresa, por exemplo, e, no segundo, proporcionando a formação geral dos cidadãos e estendendo os benefícios da cultura ao maior número possível de pessoas.

4.4. A importância da Filosofia

Com respeito à importância da Filosofia na Universidade, Salman (1973) ressalta o seu devido valor, quando lembra que a missão educadora universitária e o nível de ensino do curso superior teriam um forte aliado, se os alunos já trouxessem dos cursos secundários uma formação filosófica pré-estabelecida.

Então, o estudo sobre reflexão e o trabalho no objetivo dos sentidos fundamentais do pensamento e da ação, que as ciências particulares não têm meios de explicitar, teriam continuidade, com resultados proveitosos para os alunos.

Tal iniciação filosófica, vindo dos cursos de 2º Grau, daria a todos os universitários a possibilidade de uma conscientização sobre o significado da sua própria especialização profissional, o que iria beneficiá-los de meios para uma visão aberta e crítica do seu mundo cultural e do seu mundo humano e real.

O conhecimento da Filosofia ajuda o próprio indivíduo a chegar à maturidade mais cedo, a compreender o sentido da sua vida e a saber o que deseja de melhor para si.

Salman continua (p. 7), ressaltando a grande importância desse ponto, onde reside um dos aspectos decisivos da missão da Filosofia na Universidade, nos dias atuais:

Precaver o estudante contra essa forma sofisticada de cultura e de barbárie intelectual que é a especialização ciosamente fechada em seu próprio domínio.

A especialização isolada e estanque é extremamente prejudicial ao profissional moderno, pois sua visão dos problemas à sua volta torna-se muito reduzida. O que traz melhores resultados é a especialização provisória e correlacionada com assuntos similares e pertinentes ao tronco principal da atividade. Em outras palavras, uma especialização mais flexível, que não constitui o único conhecimento do profissional.

Esta missão reveste-se ainda mais de relevância quando se reconhece que a Universidade, agora em ritmo muito mais ágil e dinâmico e com maior amplitude do que se poderia imaginar anos atrás, vê-se envolvida e questionada pela profunda e definitiva revolução cultural do presente, que é também sócio-política e econômica.

Trata-se da redução constante e, praticamente, do desaparecimento do espaço entre a pesquisa teórica e sua apresentação na prática ou sua aplicação tecnológica.

A Universidade, é verdade, encontra-se na obrigação de rebuscar, em contexto inteiramente novo, a atribuição fundamental que a define: a repartição social do saber e a participação diuturna nas questões básicas da sociedade, seu crescimento econômico, a formação dos seus quadros profissionais, a análise de tipos novos de organização, a crítica das instituições obsoletas, a procura de estruturas de vida em comum mais inteligentes, flexíveis e adequadas.

Como a sua ação é lenta, em contraste com o meio exterior, a crise da Universidade prolonga-se, sem perspectiva de terminar num visível horizonte de tempo.

4.5. A crise da Universidade

Há uma profunda crise universitária em todo mundo e a brasileira não foge à regra. Os protestos estudantis são simplesmente a sua manifestação mais barulhenta e até que no Brasil eles não têm causado muitos problemas com as autoridades, nada que não tenha sido contornado. Mas a verdade, que existe um único problema de base, já identificado, em maior número de oportunidades: a falta de adaptação da Universidade ao cumprimento de sua função social, em consequência de falha na administração dos conflitos internos.

Esta inadequação acontece porque a formação profissional ainda não se ajusta aos problemas reais do ambiente social ou aos reclamos do progresso científico-tecnológico. Os alunos solicitam, também, os instrumentos teóricos que lhes permitam enfrentar, através de uma reflexão intensiva, a sociedade em mudança e entender seu significado global.

Ora, é a Filosofia que cabe, por definição e destinação, forjar tais instrumentos. Para que possa, todavia, cumprir essa missão decisiva, é preciso que sua situação seja revista e reposicionada, prioritariamente. No mínimo, ela tem por obrigação aparecer com destaque, em qualquer currículo.

Carvalho e Silva (1991) lembra-nos que uma das dimensões centrais da missão histórica da Universidades no início do século XXI será a de participar na produção de novos paradigmas que colaborem na reintegração da ciência na praxis social diária, que certamente trará grandes resultados no próprio modelo de atuação das Universidades no futuro.

É preciso que a própria organização da pesquisa garanta o intercâmbio entre filósofos e especialistas de outras instituições de ensino superior, num verdadeiro clube de pesquisadores, a fim de que as informações modernas sejam mais compartilhadas, numa verdadeira cumplicidade coletiva do saber. Que se esforcem todos, educadores, pesquisadores, estudiosos, por esboçar um dispositivo capaz de corresponder a essas expectativas.

Uma Ciência nova, como a Administração, não pode prescindir de tão preciosos e decisivos instrumentos de desenvolvimento de campo de atuação e a sua presença tem que ser marcante na mente do profissional, cuja conscientização deve iniciar-se desde os bancos escolares, no desenvolvimento dos Currículos dos Cursos de Graduação.

Capítulo III - O Currículo

A Administração, como qualquer outra Ciência estudada dentro dos muros de uma Universidade, só pode ser desenvolvida em interação absoluta e total com a Instituição.

Qualquer avaliação que se faça da educação em nível superior deve conter, entre outros fatores a considerar, uma visão da totalidade do que é inerente à universidade, embasada em regras que exteriorizem tudo que ela acumulou de prático e de teórico, ao longo dos anos. No processo, deve existir uma unidade que seja coerente, apesar do caráter plural da academia, incluindo pesquisa, ensino, extensão, administração, intuição, razão, paixão, política, trabalho, arte, outras formas de cultura, lazer, controle, liberdade, valores individuais e coletivos. Em resumo, uma visão holística suficientemente grande e inexoravelmente complexa na medida certa de todas as suas ligações e comunicações.

Neste panorama, está bem explícita e entendida a noção de globalização, fundamento central para a organização de currículos. Sem esta base os currículos não têm onde se apoiar e isto tem que ser levado em consideração quando se pensa a avaliação da educação em nível superior.

Para as conclusões a que se pretende chegar, ao final do presente texto, é importante citar a definição sintética de currículo do eminente professor Joel Pimentel de Ulhôa (1988, p. 48):

Currículo é o conjunto de matérias e disciplinas, dos eventos e atividades programadas, que organizam, num processo coerente, a vida acadêmica e cultural de um curso com a participação ativa de professores e alunos de um ou vários departamentos, de uma ou várias unidades, intra ou extra-muros universitários.

Quer dizer, não se vai levar em conta o que muitos consideram como “currículo” apenas a “grade” de matérias ou disciplinas que compõem um curso. Currículo é muito mais do que isto, é toda atividade acadêmica realizada por administradores, funcionários e professores que visem o benefício direto ou indireto do estudante, sendo este o centro de todo o processo. Em consequência, tudo que o aluno executa dentro ou fora da escola, em função do que foi planejado pela instituição, é currículo.

1. O Currículo e seus múltiplos aspectos

É através do tipo de currículo estabelecido e planejado que um curso define como irá tratar o conhecimento, o que não pode ser realizado em um único plano.

A criação de conhecimento próprio é um processo muito mais complexo, porque envolve e necessita de conscientização de todo o sistema educacional: autoridades, políticos, administradores escolares, sociedade, educadores, professores, pessoal administrativo e alunos.

Conhecimento, como busca incessante, prática porque toma como base a experiência, social porque possui contato direto do sujeito com o objeto, isto é, as relações estreitas entre seres humanos e histórica porque construção humana desde tempos imemoriais.

Infere-se, então, que o conhecimento jamais deve ser declarado como pronto ou definido, porém, contrariamente, deve ser mantido em processo permanente de construção. A lógica decorrente permite a conclusão de que ele é passageiro, não vindo para ficar para sempre. Ele não é estático, é dinâmico, é visto como um “ente mutante”, podendo assumir incontáveis aspectos, como, aliás, o fazem também a natureza, as partículas da matéria e os homens.

Um currículo clássico pode reunir poucos tipos ou faces, talvez no máximo três quando muito, porque ele conserva as tradições quase imutáveis da escola. Um currículo inovador, proposta aqui desenvolvida - e por isto mesmo revolucionário - requer que nele sejam inseridos todos os múltiplos aspectos ou formas curriculares. Entre estes destacam-se os focos no educando, no conteúdo, na ação estratégica, no professor, na estrutura organizacional da Escola, na experiência e/ou atividades curriculares, na Sociedade, na cultura e nos valores.

Para as pessoas arraigadas à prática da Escola Tradicional, tal afirmação pode parecer surpreendente. Como estão acostumados a ver o currículo com seu conteúdo estruturado de modo rígido, tendo como único caminho a ser oferecido a todos os alunos, a exposição de determinado conteúdo ou porções dele em classe, de preferência, evitando, em grande parte, contestações, perguntas ou diálogos e, adotando, se tanto, dois ou três livros textos. Outras maneiras são abandonadas, ainda que conhecidas.

Todavia, idêntico conteúdo pode ser “ensinado” de outros modos, modelos, aspectos, sob outros focos, esquemas ou planos estruturados, isto é, sob outro “design”. Tudo depende do que se queira para o sistema educacional vigente.

O desenho ora pretendido requer o currículo, ao mesmo tempo, integrado em seus vários enfoques e flexível o suficiente para atender às constantes alterações que se fizerem necessárias.

A **estrutura da escola** é importante para a fixação dos objetivos maiores a atingir e a condução de todo o processo, as **estratégias** por englobarem as missões, políticas, objetivos e diretrizes da instituição e a **filosofia**, por indicar a cultura organizacional, a ideologia e o pensamento de toda a comunidade educacional e suas propostas.

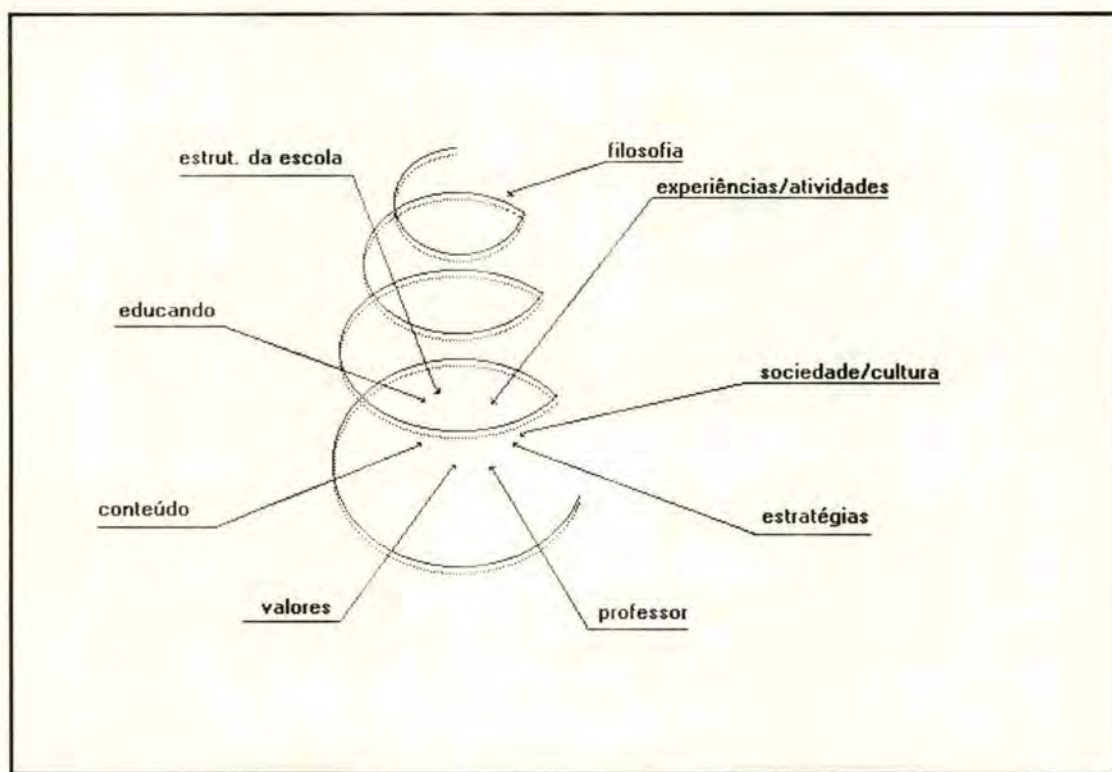
O **educando** é fundamental por representar a razão de ser do próprio processo e da própria instituição de ensino, o **professor**, por ser o condutor-executor do planejamento educacional e o **conteúdo** por mostrar em que o aluno deve concentrar suas atenções, prioritariamente, em busca do conhecimento.

Inclui-se, ainda, na integração do currículo, o enfoque na **sociedade/cultura** para que todos os integrantes do sistema tenham a visão do que acontece ao redor da escola, evitando o seu isolamento, comunicando-se e trocando informações com o ambiente externo. Os **valores** são também considerados com estas mesmas finalidades de atualização, ou

melhor, acompanhamento, troca, comunicação, manutenção, acréscimo e substituição. As **experiências/atividades** colocam o sistema em funcionamento.

A figura a seguir visualiza bem o problema:

Figura nº 01



Fonte: Traldi, Lady Lina. Currículo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984, p. 181

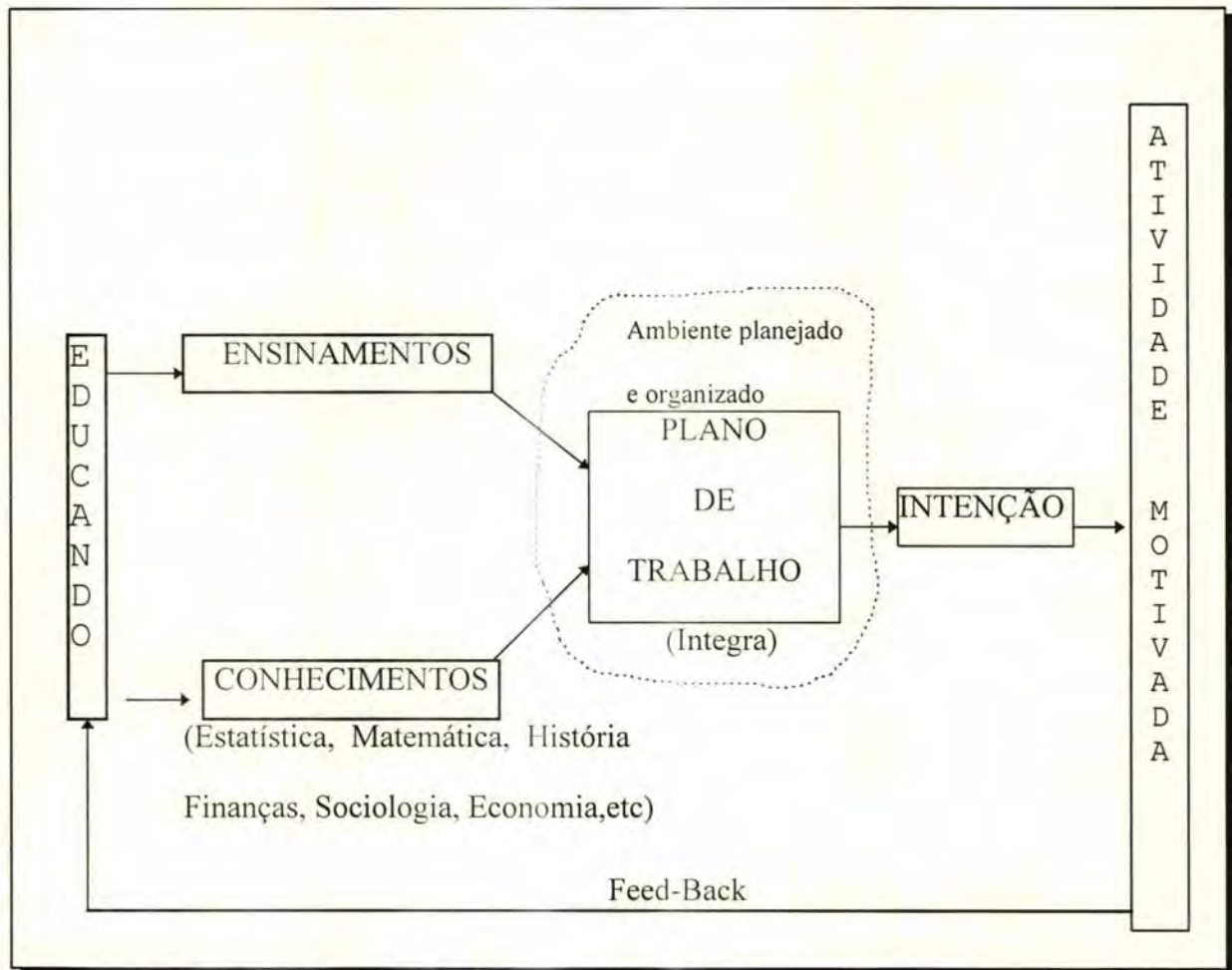
A presente proposta deseja reunir todas estas formas de organização curricular numa só, integrada, coesa e equilibrada, fazendo do currículo um sistema tão completo e variado quanto possível.

Com o enfoque no educando, o currículo poderá atingir uma ou mais das seguintes finalidades: promover sua auto-realização, desenvolvê-lo plenamente quanto à sua personalidade, respeitar o seu amadurecimento e pensar no seu desenvolvimento social, fazendo-o conviver mais com os companheiros e participar de diferentes grupos de trabalho e lazer.

O foco no educando admite uma série variada de atividades curriculares envolvendo estudos, trabalhos, pesquisas ou projetos individuais e coletivos, onde o aluno aprenderá fazendo, agindo, construindo algo, usando alguma coisa que já foi produzida, solucionando uma questão, ou melhorando uma técnica.

Em síntese, trata-se de uma atividade motivada, ficando mais fácil entendê-la, seguindo a seqüência mostrada no fluxo que se concebeu a seguir:

Figura nº 02



Os ensinamentos baseiam-se não só nas experiências adquiridas no passado, mas também nas que estão sendo absorvidas no presente e, ainda, nas que serão assimiladas no futuro.

O processo inicia-se com o educando e termina um ciclo com a formação de atividade motivada, voltando ao início para começar outro ciclo, sem solução de continuidade, num “feed-back” ou retro-alimentação, aliás como qualquer sistema. Podem também ser organizados, no lugar do plano de trabalho, “métodos de problemas” ou “estudo de casos”, onde o estudante se veja diante de uma questão relevante e deseje dar-lhe uma solução, formulação esta ou feita pelo próprio interessado ou pelo professor ou pela Sociedade.

Em qualquer situação, o objetivo será envolver o educando com alguma tarefa, que o leve a pensar, adquirir e/ou trazer experiências, prestar atenção, experimentar, estudar, perseguir metas, inquirir, contestar, analisar, procurar, levantar hipóteses, extrair ilações e

conclusões, implementá-las, acompanhá-las e fazer correções das distorções, enfim, aplicar o método científico à Educação.

O enfoque no conteúdo contraria o currículo da Escola Tradicional, composto ou estruturado quase completamente com matérias ou disciplinas fechadas, isoladas e independentes.

Por esta ótica, a idéia é fundir, integrar, juntar, reunir os diversos campos do conhecimento para responder a problemas únicos ou comuns, aproveitando, primeiramente, as matérias que já tenham afinidades naturais, depois, juntando-as com as outras para situá-las em um mesmo assunto ou tema, utilizando tanto a interdisciplinaridade como a multidisciplinaridade.

O foco na ação dá o toque dinâmico ao currículo, observando as tarefas, experiências, destrezas e capacidades. É o que se chama de “aprender fazendo”.

Por seu intermédio, o aluno agirá, quer para mergulhar no âmago do conhecimento, quer para preencher lacunas ou faltas, responder aos problemas, concretizar aspirações ou adquirir habilidades específicas, quer para permitir ao educando desenvolver sua inventividade ou criatividade.

Para que isto seja possível, ele pode utilizar qualquer método ou processo, inclusive através das artes: literatura, pintura, escultura, música, representação teatral e outras. Todas estas complexas atividades, se estimuladas, servirão como força motriz à aprendizagem, desenvolvimento, crescimento e amadurecimento do estudante.

Tal ação servirá ainda para evitar que as aulas sejam restritas às salas de aula, apenas. Ao contrário, será incentivado o aprendizado na parte externa e fora dos muros da escola, ou em outro ambiente da própria academia.

O foco na estrutura da escola no plano real visa, basicamente, envolver mais a instituição e transformá-la num complexo dinâmico de atividades de muito mais difícil execução do que oferece a “Escola Tradicional” padrão, cujas preocupações priorizam os aspectos intelectuais e academicistas, a escola de professores que repassam conhecimentos, de quadro negro e do giz, da sala de aula e do estudante “disciplinado” e passivo.

Entretanto, para introduzir um currículo com tal foco, será preciso que a academia se amplie, abra os seus cursos para outros cursos, departamentos e até outras escolas ou instituições.

O currículo por estrutura escolar exige uma afinidade muito grande com o currículo com enfoque no professor, sem o que não será bem sucedido, pois uma de suas práticas é o ensino em equipe.

Ele inclui também a integração abrangente de conteúdos, conhecimentos gerais e específicos ou de origem especializada. Visa a melhor preparação e integração do futuro graduado à sociedade, propiciando-lhe mais condições e conhecimentos para desenvolver

suas capacidades, aptidões e destrezas, objetivando sempre o exercício de suas tarefas e trabalhos como profissional.

Nesta forma de estrutura curricular, o estudante testará habilidades e potencialidades, aprimorará diversos tipos de aptidões, iniciará especializações, não absolutas, na profissão de seu interesse, preparando-se, de fato, para o trabalho na realidade. É a academia da teoria e da prática em conjunto, onde os estudantes treinam, no dia a dia, para viver a própria vida. O SENAI e o SENAC, escolas secundárias, são exemplos vivos, no Brasil, deste tipo de organização curricular e, por isto, são também modelos de excelência na formação de mão-de-obra qualificada.

As estratégias formam o caminho para onde é direcionado o currículo. O que é desejado, onde se quer chegar, para que se fará tal tarefa, quando e como será aproveitado certo conteúdo, tudo é importante na sua montagem, para o seu amplo esclarecimento.

É extensa a lista de meios indispensáveis ao bom funcionamento do currículo com foco em estratégias, que propicia ao planejador educacional uma riqueza de modalidades disponíveis para esta forma curricular. Com o decorrer dos capítulos, espera-se mostrar tal assertiva de diversas maneiras.

O professor não só conserva, mas amplia a sua importância no processo educacional moderno. A atenção constante para com ele ganha destaque no ponto de vista didático-pedagógico, da supervisão e do currículo em seu conjunto.

Não resta dúvida que as preocupações permanentes com o docente, especialmente com a sua preparação, formação, atualização, reciclagem e qualificação formam o centro nevrálgico da questão curricular.

Cabe ao professor implementar e conduzir o processo do currículo. De nada valerá ter-se um bom plano sem a existência de docentes com bom preparo, entendimento, motivação e atualização profissional para a execução do que foi projetado.

É preciso, pois, melhorar a capacitação, a valorização, a atualização e o aperfeiçoamento do professor, dar-lhe caráter permanente e permitir que seja um profissional único, sem a imagem do complemento ou do “bico” de outra profissão qualquer, em termos de salário. A renovação das técnicas de ensino promoverá cursos intensivos, cursos regulares de extensão e de pós graduação, bem como encontros, seminários, reuniões, visitas, assessoramento, conferências e outros métodos de desenvolvimento docente.

Mais do que ninguém, ele deve conhecer e comprometer-se com a pesquisa e a experimentação. Trabalhar em equipe com os alunos e com seus colegas, nas suas mais variadas formas - equipe fechada, equipe aberta, equipe de cooperação e equipe de integração, que deve ser uma de suas práticas comuns e plenamente dominada.

O enfoque na sociedade e na cultura, talvez o mais relevante, porque envolve a ambiência da própria escola e dos estudantes, caracteriza-se por ressaltar as necessidades, os problemas, as aspirações, os interesses, as tendências, as perspectivas e o desenvolvimento do sistema educacional como um todo.

Claro que estes aspectos serão considerados, prioritariamente, da ótica estudantil. Com tais características sendo levadas em consideração, partindo do diagnóstico da realidade e do levantamento das suas tendências, ficará mais fácil identificar as direções das tendências educacionais e do currículo.

Organizado desta maneira, o currículo pode ter um planejamento adequado, ver bem selecionadas as experiências e estratégias para o ensino/aprendizagem, apresentar formas ou modelos para a sua estruturação como um todo, ter princípios e procedimentos ou meios para constatar como as mudanças estão processando-se e o que deverá ou não ser mantido.

Mantendo sempre preocupações com o futuro e as mudanças indispensáveis para acompanhar a evolução do ambiente e dos conhecimentos, a escola vê-se diante do crescimento das suas responsabilidades, tendo em vista que representam a única fonte de preparo humano para a vida e para o mundo do amanhã.

Porém, esta educação somente será proveitosa neste mister se absorver, na posição de aprendizagem, a prática do tópico futuro. Com tal propósito, a Educação não poderá prescindir da impregnação de uma "Psicologia do Futuro".

Pensar no futuro, viver para o futuro, favorece, sobremaneira, a implantação de um currículo que privilegia temas. A imagem de transitoriedade da vida atual, causada pela maior integração entre as pessoas, coisas, lugares e composição de idéias, a novidade, em virtude da presença marcante da Ciência e da Tecnologia e a quantidade de bens materiais, estilos de vida e a diversidade de valores não podem deixar de ser incorporados à vida acadêmica, posto que provocarão uma maior capacidade de resposta às mudanças e a criatividade no processo educacional.

Temas ligados a estes valores novos, se estudados com profundidade e responsabilidade, contribuirão para que o aluno seja capaz de responder com soluções, de maneira pronta, rápida e objetiva, identificando, equacionando e produzindo alternativas para qualquer tipo de problema.

Para completar o elenco de aspectos curriculares, cita-se o enfoque quanto aos valores e as experiências. A finalidade básica deste foco é apoiar a formação de profissionais-cidadãos, amadurecidos e responsáveis.

Em vista de tal fim, é preciso humanizar a educação e a própria sala de aula, lembrando valores que devem ser mantidos e até enriquecidos, contrastando com o procedimento egoístico, pouco ético e individualista que vem predominando na nossa sociedade.

O indivíduo, na escola, deve atuar dentro de sua fé, com seus sentimentos e experiências mais íntimas para atingir objetivos, em relação a si próprio, ao seu semelhante e ao seu ambiente social. Assim agindo, estará preparando-se para um mundo de futuro desconhecido e descontinuo.

O momento é altamente conveniente para apresentação de propostas de mudanças, uma vez que a academia precisa usar novos métodos e técnicas de ensino que expressem uma nova dimensão nas motivações técnico-científicas dos estudantes. É necessário que o ensino,

como um todo, coloque o conhecimento à disposição do aluno, utilizando o incentivo e facilitando o seu desenvolvimento, levando-o à plena realização e ao preenchimento dos seus anseios e inquietações.

O convívio social é extremamente importante para tal linha humanística. Um currículo que também enfatize comportamentos de valor incluirá uma **temática** que levará o estudante a respeitar a natureza, da qual faz parte e a respeitar seu semelhante. Estará contribuindo para a formação de um profissional ético, que valoriza e compreende o ser humano, sabendo tolerar, aceitar idéias e diferenças, tomar decisões após análises, buscando a prática da justiça, da persistência ante às dificuldades, do conhecimento e da criatividade.

É fora de questão que profissionais assim formados terão facilitadas as suas missões, encontrando sempre um caminho menos tortuoso à frente e serão indivíduos de extrema utilidade e necessidade para a sociedade e o país.

O enfoque nos valores é uma noção avançada de currículo e, por isto mesmo, não pode deixar de ser considerado.

Estuda-se um novo pensamento, cuja base encontra-se no modo como a informação é transmitida, projetando uma nova composição de relações entre os três elementos principais do processo, isto é, **Professor - Conhecimento - Aluno**, em uma escola que entende o ser humano integrado com a sociedade.

A escola do futuro fatalmente oferecerá todas as possibilidades já descritas e combinadas e deseja-se ver este procedimento implementado, com a instituição preparando-se para entrar no ano 2.000.

Uma escola que será muito mais convivencial do que manipulativa, em que a posição estudantil tenha prioridade no plano social sobre o individual. Em resumo, um sistema de maior responsabilidade com referência ao desenvolvimento, pelo aluno, de sua competência crítico-criativa, de sua motivação para pesquisas, de sua percepção dos fatos que ocorrem em seu ambiente mais próximo, de suas capacidades analítica, de síntese, de conclusão e para trabalhar em grupo.

Assim se expressou a consagrada educadora Campos (1993/94, p. 1) sobre a revisão curricular:

Muito se tem discutido e batalhado pela revisão de currículos e pelo desenvolvimento de tecnologias na educação. O ponto central deste trabalho é que a revisão mais fundamental a ser compreendida /empreendida é a substituição do velho paradigma da educação por um novo paradigma do aprendizado.

O que ficou bem claro, do seu ponto de vista, é que não é mais possível a continuação dos velhos métodos de ensino na educação. Não há mais apelo nem motivação para o aluno numa sala de aula tradicional, recebendo passivamente informações transmitidas pelo professor. No seu texto, a autora relata as suas dificuldades para que ela própria mudasse o seu posicionamento como "instrutora", diante do desafio dos novos tempos. Desde sua época de "aprendiz", ela já demonstrava suas insatisfações com o paradigma educacional

vigente. Será possível que a entrada do novo século ainda veja a adoção de conceitos educacionais tão antigos e ultrapassados pela maioria das escolas ?

No Brasil, até mesmo a legislação pertinente à Educação, embora ainda longe do ideal, se interpretada com inteligência e perspicácia, favorece a concepção de um currículo mais avançado.

1.1 A Legislação pertinente

Para que se faça uma análise bem acurada da problemática educacional ligada ao Currículo e depois uma síntese, que vão apoiar o estabelecimento de conclusões ao final do trabalho, é fundamental que se tenha percepção e entendimento de artigos, parágrafos e incisos da sua legislação específica.

A 1ª Lei de Diretrizes e Bases da História da Educação Nacional, Lei 4.024/61, é justamente aquela que se faz muito importante apreciar, tendo em vista que permitiu a abertura descentralizada, propiciando aos Estados o estabelecimento dos próprios sistemas educacionais.

Isto trouxe, em consequência, facilidades para que as instituições superiores locais pudessem integrar aos seus currículos as peculiaridades regionais de interesse de cada área, criando disciplinas que atendessem ao preenchimento de tais lacunas, o que anteriormente não lhes era facultado realizar.

Outra vantagem foi a autorização, e até o incentivo, para que a autonomia universitária nos campos financeiro, didático e administrativo.

Esta medida, se bem compreendida e respeitada nos seus limites, poderia ser o fator decisivo para que, finalmente, acontecesse a tão aguardada reviravolta do processo educacional, em termos de mudança de filosofia e de modernização.

Entretanto, ela não foi nem bem entendida nem interpretada. Pelo contrário, poucas instituições aproveitaram os benefícios da lei e a maioria aplicou-a à sua maneira, resultando daí uma verdadeira confusão no ensino superior com a proliferação de unidades isoladas e profissionais, muitas das quais escolas de 3º Grau, sem as mínimas condições operacionais ou técnicas, quer em termos de instalações, quer de habilitações didático-pedagógicas ou de equipamentos e meios auxiliares de ensino. Eram verdadeiras “casas improvisadas em escola”, com salas, carteiras, quadro-negros e giz.

Quer dizer, quando se esperava que a Educação mudasse de uma vez o seu estilo e os seus métodos tradicionais, o que se constatava era a manutenção e até a ampliação dos mesmos métodos antigos de sempre.

Esta lei foi uma oportunidade de ouro para que a Educação se transformasse e se desenvolvesse a partir de então, pois alguns de seus artigos e capítulos eram considerados avançados e adequados para a época como, por exemplo, os seguintes:

a- Título IV, Artigo 9º, criando os Conselhos Federal (recentemente transformado em Conselho Nacional da Educação e mais recentemente ainda, já no Governo FHC, voltando a ao nome de origem) e Regionais de Educação;

b- Título V, dos “Sistemas de Ensino”, englobando no total 11 Artigos, todos ainda em plena vigência;

c- Artigo 12, cujo enunciado, permitindo que os Sistemas de Ensino atendessem “à variedade dos cursos, à flexibilidade dos currículos e à articulação dos diversos graus e ramos”, foi precisamente aquele que deu margem reforçar a má interpretação sobre o emprego da autonomia universitária.

A Lei 5.540/68, considerada a 2ª Lei de Diretrizes e Bases do Ensino Superior, vigindo até hoje, não serviu para melhorar o quadro caótico que já acontecia mas, ao contrário, acelerou o processo de desarticulação e desorganização das Universidades e Faculdades.

Por exemplo, o Artigo 2º declara que “o ensino superior, indissociável na pesquisa, será ministrado em universidades e, excepcionalmente, em estabelecimentos isolados, organizados como instituições de Direito Público ou Privado”, enquanto que o Artigo 8º recomenda que, sempre que possível, devem os institutos isolados incorporar-se a Universidades.

O conflito destes dois Artigos não resultou no cumprimento de nenhum deles, ou melhor, não só os institutos isolados continuaram ministrando o “ensino superior” isoladamente, como permaneceram crescendo em número e pouquíssimos foram incorporados às Universidades.

Além disto, a parte da legislação que transformou os cursos seriados em cursos por semestres ou períodos e, ainda, que possibilitou às disciplinas conterem “número de créditos”, imitando os cursos estrangeiros, letra “F” do Artigo 11 da Lei 5.540 de 28 Nov 68, combinada com o Parecer 331 de 30 Mar 71, da Câmara de Ensino superior (2º Grupo) e a indicação nº 4 de 5 Mai 71, do CFE, serviu para aumentar, em maior dose, os climas de desentendimento e de confusão nas escolas quanto ao planejamento e execução curriculares.

Talvez, de positivo nesta Lei, pudéssemos considerar a ampliação das atribuições e competências do CFE como, por exemplo, a de passar a ser o intérprete da Leis de Diretrizes e Bases (LDB), sendo que para confirmá-las exarou-se o Decreto-Lei 464/69.

A realidade é que a promulgação da Lei 5.540/68 foi o marco da entrada dos currículos em definitivo declínio, passando a deixar claramente de atender aos anseios e expectativas da sociedade e do alunado, de um modo geral, isto porque as interpretações da legislação, a esta altura muito confusa e superposta de Artigos, Instruções, Portarias e Pareceres, eram dadas a seu modo, pelas instituições de ensino.

Para completar o estado de calamidade da Educação em geral, nem autoridades nem professores ou administradores tinham, a partir de então, certeza absoluta do que estava certo ou errado em seus entendimentos e diretrizes. E continuava a criação de novos estabelecimentos de ensino superior que, hoje, muitos deles, estão transformados ou por

transformar em universidades particulares, sem que haja indicação de que tenham melhorado a qualidade das suas matérias ensinadas.

Contudo, a Constituição Federal de 5 de outubro de 1988, em seu Título VIII, Capítulo III, “Da Educação, da Cultura e do Desporto”, possibilitou à Academia, caso tivesse vontade, corrigir, em parte, os erros cometidos pelas autoridades e legisladores do passado. Particularmente os Artigos 207 e 213, parágrafo 2º, confirmam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, as autonomias didático-científicas e administrativas e a gestão financeira-patrimonial das instituições de ensino universitário, que deveriam, então, já ter introduzido inovações, não apenas em seus currículos, mas em todas as suas atividades, aproveitando a abertura deixada pelos Artigos citados. Até para pesquisa e extensão elas “poderão receber apoio financeiro do Poder Público”.

Mas nada foi feito, tudo ainda está por fazer. Permanece o marasmo, a repetição de práticas há muito superadas, entre as quais o Currículo Tradicional.

1.2 O Currículo Mínimo e o Currículo Pleno

Antes que seja lançada uma tempestade de questionamentos ao currículo tradicional, é preciso aprofundar a percepção do currículo mínimo e do currículo pleno, tendo em vista que vão ser feitas comparações envolvendo ambos, na evolução deste trabalho.

De acordo com a legislação que está em vigor, já é sabido que compete ao Conselho Federal de Educação fixar e aprovar o currículo mínimo dos cursos superiores. Mas o que é realmente este currículo e o que representa ?

Reunindo a concepção de vários especialistas e do próprio texto da Lei 5.540/68 numa só definição, currículo mínimo é a menor parte de conhecimento a ser exigido do aluno nos cursos, um elenco de matérias fundamentais que sirvam de núcleo para o desenvolvimento das disciplinas e uma forma ou tentativa de padronização de todos os cursos de mesma raiz ou denominação.

Ele representa o ponto de partida do desdobramento de um determinado curso, “a matéria-prima a ser trabalhada pelo estabelecimento na organização do currículo do curso, podendo ser complementado com outras matérias para atender a exigências de sua programação específica, a peculiaridades regionais e a diferenças individuais dos alunos”, segundo o parecer nº 85/70 do CFE, que acolheu a proposta do professor Newton Sicupira, então conselheiro.

O elemento básico que constitui o Currículo Mínimo é a matéria, que pertence a determinado campo científico, ramificada em subcampos ou disciplinas. Exemplo de matéria: Economia, subdividida em Geografia Econômica, Macroeconomia, Microeconomia, Economia Brasileira e outras disciplinas.

Todas as matérias ou disciplinas que excedem e complementam o Currículo Mínimo, formando a totalidade do currículo oficial da instituição de ensino, é o que se chama

de "Currículo Pleno". justamente onde residem as diferenças entre os diversos cursos. Rigorosamente, sob este aspecto, não há um currículo igual ao outro.

A verdade é que através da essência do seu currículo pleno que um curso é reconhecido como de qualidade, numa análise preliminar. Depois, em outra análise mais completa, é que são considerados os demais fatores, como o corpo docente, as instalações, a administração, os equipamentos etc. De nada adiantam bons professores, por exemplo, se não existem altos objetivos, incluindo-se aí o foco na excelência de formação do futuro profissional.

As divergências dos currículos são determinadas pelas particularidades das regiões brasileiras. A própria legislação, dando "flexibilidade" às instituições na montagem dos seus Currículos Plenos, faz com que estas diferenças sejam acentuadas.

Todavia, a maioria das instituições de ensino, com exceções, apenas faz o alongamento do currículo mínimo, sem nenhuma preocupação com a qualidade e a interligação entre as disciplinas. Quer dizer, perde-se a oportunidade de aproveitar a pequena abertura a que a confusa e extensa legislação faculta, prevalecendo a grande quantidade de entraves existentes em seus textos e nas medidas oficiais.

O projeto que se vem desenvolvendo - e que vai ter continuidade "**ad infinitum**" até quando se puder enxergar algo realizado de concreto - por um lado, deseja aproveitar de fato a idéia oficial de autonomia universitária e, por outro, ampliar o pensamento curricular, aproveitando a abertura que o novo **Currículo Mínimo de Administração** possibilitou. Com isto, quer se entender melhor a construção do conhecimento, radicalmente oposto ao pensamento e ao fazer dominantes no Brasil, no que se refere à formação de administradores.

Permanecem as disciplinas sendo ministradas em compartimentos estanques, sem a menor preocupação de integrar cursos, professores e disciplinas, numa evidente intenção de manter a escola e o currículo dentro de um tradicionalismo, que já não pode mais existir.

2. O Currículo e a Escola Tradicionais em confronto com a Escola Pós-Moderna

O Currículo Mínimo Tradicional de Administração, conforme concebido há cerca de 30 anos pelo Parecer nº 307- CFE, aprovado em 8 de julho de 1966 (RBA,1991, p. 27) e mantido recentemente, pela constituição do novo Currículo Mínimo, Parecer nº 433/93, que se incorporou à Lei de Diretrizes e Bases, em seus Artigos nº 9, letra "e" e nº 70, propõe o conhecimento estático, verdades pré-concebidas, predominantemente, apesar de alguns avanços nas suas concepções.

É a manutenção da forma autoritária de conduzir o processo educacional, amarrando alunos e professores a verdades absolutas sem contestação e a importação de "pacotes fechados" de teoria do exterior, sem comprovação prática na realidade brasileira.

Por tudo isto é que se contrapõe à inverossímil argumentação de que a construção do conhecimento se dá de uma forma bem ordenada, linear e hierarquizada.

Só a pesquisa permanente, a sua comprovação prática e a implementação de novas metodologias educacionais, com demonstração nítida de inovação, mostram o efetivo dinamismo da formação do conhecimento. Não adianta apenas mudar rótulos e denominações de disciplinas ou matérias do currículo mínimo e abrir possibilidades de novas disciplinas, de acordo com as inúmeras idéias que estão vindo de fora do país, continuamente.

De nada adianta, ainda, externar a vontade ou intenção de abrir os cursos à uma completa integração universitária se a maioria das escolas não apresenta condições nem desejo real de executá-la. Na verdade, vai ser mantido o “*status quo*”, só que com novas roupagens, nada mais. Aliás, já se vê que “tudo continua como dantes no Quartel de Abrantes”, nestes primeiros dias de convívio com o novo currículo de Administração.

Na presente proposta, que também é dialética, a teoria estará sempre em confrontação com a prática, devendo surgir uma síntese sempre renovada, conforme Nilda Alves (1992, p. 77) expressa-se muito bem:

...Mas aprender o real exige mais do que olhar Filosofia, Sociologia, Psicologia ou Antropologia. Exige a articulação das diferentes áreas do conhecimento na interdisciplinaridade, redefinindo métodos e categorias.

Portanto, a construção do conhecimento sobre o real não pode se dar só com leituras parciais e fechadas, chamadas “monológicas”, mas com pontos de vista abertos e divergentes, chamados “dialógicos”.

O grande desafio com o qual se defronta é manipular a visão inaugural do **Currículo por Tema** ao movimento coletivo da reformulação do curso de formação de administradores, do qual participa-se, paralelamente ao oficial.

A idéia de currículo está presa, inexoravelmente, à escola e àquilo que se imagina que ela tenha por dever planejar ou executar, ou melhor, ao papel que ela é obrigada a desempenhar em relação ao aluno, à sociedade e à cultura.

O currículo, tradicionalmente, significou um rol de matérias/disciplinas com seus sistemas cognitivos estruturados segundo seqüências de termos lógicos. Assim, desde o início, os conhecimentos foram grupados em três troncos, Gramática, Retórica e Dialética. Isto para o segundo ciclo, que, no seu todo, formavam as sete artes liberais da era medieval. Estes troncos, com poucas modificações, viajaram através dos séculos, chegando aos dias atuais apenas com poucas mudanças ou adições de novos pensamentos.

Para um completo entendimento do que se deseja propor aqui, é necessário estabelecer um paralelo entre o currículo e a escola tradicionais e o que se chamou de “instituição e a forma pós-moderna de planejamento curricular”, para que estas sejam diferenciadas de tudo que se realiza na atualidade, na academia.

O procedimento tradicional considera rigorosamente o valor da homogeneização dos estudantes dos mesmos período, série e semestre, “uniformiza” as escolas, seja pela roupa

seja pelas idéias, fazendo aflorar uma intolerância às diferenças individuais e exige programas de ensino com “objetivos gerais e específicos” nos seus procedimentos didático-pedagógicos, com a intenção de padronizar a aprendizagem.

Contra tais atitudes pode-se argumentar que há uma agressão à individualidade da pessoa humana do aluno, pois as capacidades intelectuais são infinitas e distintas. Assim, uns preenchem ou são cobertos pelos objetivos, outros não, ficando alguém e, outros, ainda, extrapolam-nos, deixando-os insatisfeitos ou frustrados. Isto acontece porque o processo é linear e os objetivos não servem apenas de roteiro, mas de fim de estrada, sem caminhos alternativos.

O sistema vigente tem na avaliação uma outra forma de uniformidade para medir o quanto o aluno aproximou-se da meta comum pré-estabelecida. Se, por exemplo, a nota para “passar de ano” é “quatro” ou “cinco”, o que falta para completar o “dez” é, no mínimo, igual ou algumas vezes superior, representando isto uma “incompetência” daqueles que não atingiram a média requerida.

Muitos estudantes já não aceitam mais esta agressão à sua individualidade. Ao longo do desenvolvimento do sistema tradicional de ensino, muitos estudantes foram excluídos da escola. Quanta criatividade não foi perdida? Como lembrança, este mesmo sistema, que é quase medieval, não aprovou Albert Einstein, segundo uma passagem muito conhecida de sua vida...

A escola, como projeto de reforço de conformidade, a partir da homogeneidade como valor, impõe regras indiscutíveis e invioláveis, a autoridade absoluta e indiscriminada, horários e prazos improrrogáveis sem flexibilidade e a ênfase nas realizações, tudo para moldar pessoas ansiosas, carentes, avessas ao risco, disciplinadas e sufocadas em seu potencial criativo.

A premissa é que o aluno é um ser “vazio” ao entrar na escola e, à medida que progride no curso, vai ficando “cheio” de conhecimentos, sendo o limite da aprendizagem o “estoque” de conhecimentos do professor.

Esta idéia desconsidera a experiência anterior do aluno e o que estudou até aquele ponto, tanto no círculo familiar como no convívio social. Jamais lhe é perguntado ou testado o que sabe sobre os conteúdos enfocados. Portanto, assegura-se e preserva-se o seu silêncio, a sua timidez e a sua passividade, para que não gere contestações.

Todos os pressupostos descritos, em conjunto, produzem a ilusão da causalidade linear entre insumos didáticos e resultados da aprendizagem: a pretensão de controlar o seu processo.

Quanto ao conteúdo, a educação tradicional é fragmentada, pois tanto separa conhecimento de experiência como propõe um conhecimento separado por disciplinas que pouco ou não se comunicam.

É normal e comum encontrar-se um professor a lecionar sem saber de que o outro da mesma área está tratando ou, ainda, a sobrepor as mesmas informações de outra disciplina.

O aluno, na escola tradicional, é ser passivo, para receber, acumular, memorizar ou decorar conhecimentos prontos e, depois, quando formar-se, agir. O curso normalmente é estanque, com pouca comunicação externa.

Na nova escola, o aluno é proativo, para buscar os conhecimentos onde estiverem, através a pesquisa. Aprende a agir na própria escola, ganhando mais experiência para entrar no mercado de trabalho. Neste caso, o curso apresenta canais de comunicação permanentemente abertos com o exterior.

Talvez devido à grande complexidade das providências a serem tomadas para o encontro com o novo paradigma educacional, tanto em termos de planejamento, como de execução, autoridades e administradores escolares têm protelado a grande missão, perdendo-se um incontável número de talentos.

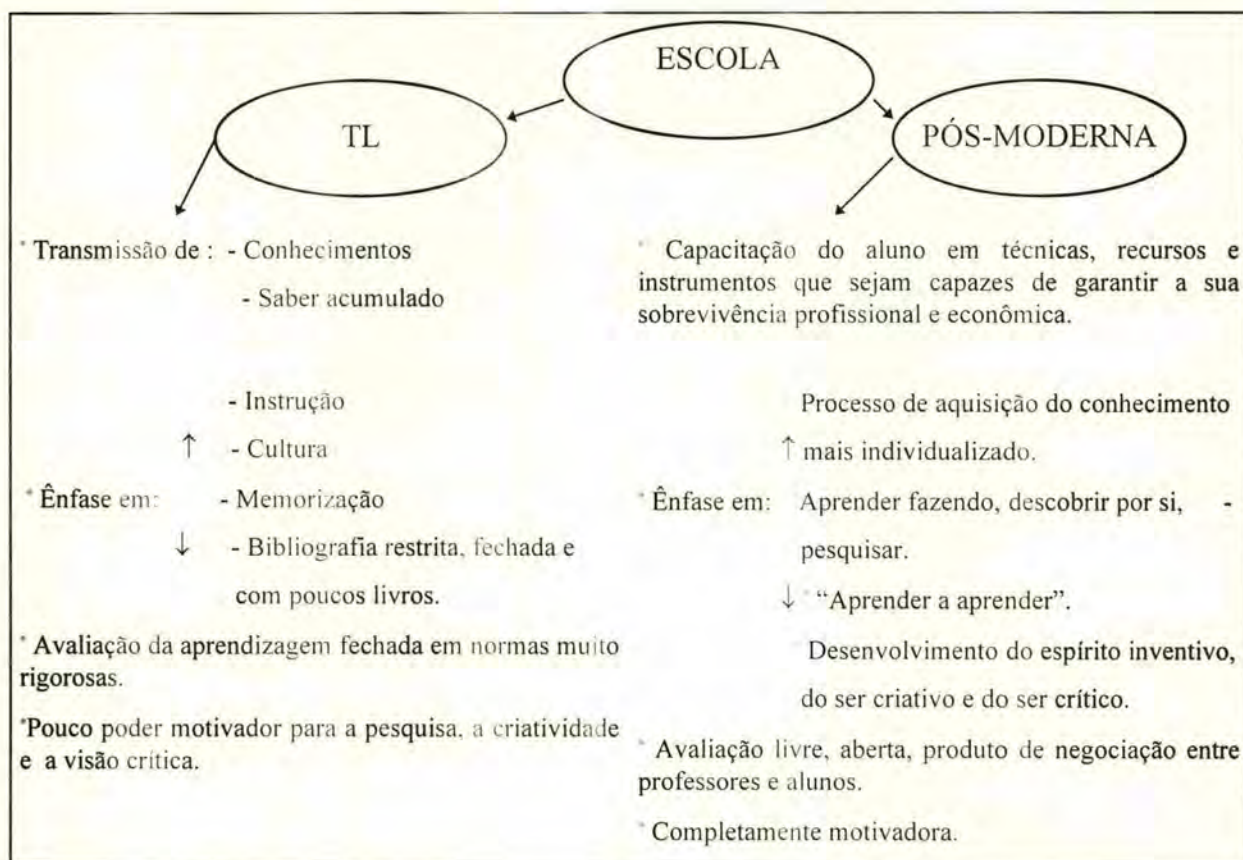
De fato, muitas modernizações já foram feitas nos últimos anos e a escola já não apresenta mais todas aquelas falhas tão repetidamente comentadas.

Entretanto, ela está apenas na metade do caminho e, o que é pior, deixando o trabalho parcialmente feito, apenas.

Dizendo de outra maneira, não se sabe que estágio de evolução ela apresenta. O caso específico da Administração envolve o novo currículo mínimo que começou a ser implementado em 1995.

O quadro concebido a seguir resume, comparativamente, as duas escolas, a que existe e a ideal:

Figura nº 03



Sendo o estudante considerado um ser imaturo ou, inicialmente, ignorante daquilo que vai ser ventilado em sala pelo professor, não lhe cabe questionar ou reagir e, portanto, o ensino processa-se passivamente, na dinâmica bastante conhecida da escola tradicional, que se concentra quase que exclusivamente com o repasse de "conhecimentos acabados" e logicamente estruturados em corpos estanques.

No segundo caso, a dinâmica é outra, e já não serão importantes esses conhecimentos acabados que poderão ou não ser úteis aos indivíduos, ao término do curso, por ocasião de suas entradas no mercado de trabalho.

Sabe-se que, em suas atividades, os novos profissionais terão que assimilar conhecimentos específicos para as suas organizações, sem que necessariamente a escola os tenha transmitido. Tal imposição de caráter profissional é um dos fatores que obrigam a repensar o ensino e as metodologias das escolas.

Se o mundo está em contínua transição de mudanças, impõe-se procurar compreender estes fenômenos e suas tendências ou perspectivas para que possamos preparar melhor os indivíduos, profissionais de amanhã. Então, não há como deixar de rever a própria escola e o seu currículo. A própria natureza das atividades dos professores e pesquisadores

obriga-os ao questionamento de tudo que foi realizado, o que está sendo feito e o que deverá ou deveria ser executado, visando às novas necessidades do alunado.

Assim, na segunda posição, define-se o estudante como um ser também atuante e em contínuo crescimento, que apresenta estágios, com características e necessidades particulares e que, de acordo com seu nível de maturidade, terá meios de agir de certo modo, num dado momento. Na segunda posição, portanto, se está diante de um ser proativo, com graus de amadurecimentos próprios e que deverá obter ou aperfeiçoar um processo para a sua própria sobrevivência, ao invés de ser um repositório, verdadeiro papagaio da cultura. Compreender esta distinção é fundamental para um acompanhamento pleno de toda problemática curricular e das discussões a seu respeito.

A maior parte das nossas academias permanece na categoria de escola tradicional, que é o seu primeiro problema sério, quer dizer, ainda convive com o passado, não produzindo o seu próprio conhecimento. Não satisfazem na habilidade de independência social via domínio das suas condições de evolução, mas unicamente comprazem-se de copiar o que sai de novidade no campo de seu interesse, indefinidamente. Os alunos tentam assimilar ou imitar o que os professores falam, sendo que estes, nestas condições, jamais deixaram também de ser alunos.

A propósito do despreparo, desinteresse ou desatualização do docente, não se lhe pode imputar a culpa, de forma isolada. Neste caso, de que forma atua a academia em termos de motivação, apoio e incentivo ao professor, na procura de aperfeiçoamento ou especialização do seu corpo docente? O fato é que a tão culpada quanto ele é a instituição do ensino, por deixa-lo na posição de um simples aluno, tendo em vista que a modernidade tecnológica educacional ultrapassa, passa por cima e esmaga o professor que unicamente copia o saber alheio. Tal profissional, em consequência, não é um docente verdadeiro, vendo-se constrangido, humilhado mesmo, diante de um colega seu, que conseguiu, por iniciativa própria, tornar-se um professor-pesquisador, o que promove o conhecimento.

Saravia (1991, p. 36), reportando-se ao descontentamento do alunado e ao despreparo dos professores para imprimirem técnicas e metodologias modernas ao ensino, afirma que :

A queixa generalizada é que os currículos dos cursos de formação de gerentes públicos são excessivamente acadêmicos. ...

..O "academicismo" está mais na atitude dos professores no momento de ditar as disciplinas do que no enunciado do propósito destas.

O discurso - talvez mais grave - refere-se à indeterminação ou pouca clareza dos objetivos dos cursos.

Mais adiante acrescenta, referindo-se aos mestres:

Os docentes, por sua vez, acentuam a distância da realidade dos órgãos administrativos. A falta de hábito da investigação agrava a carência de contáto com as realidades da administração. É corrente encontrar professores que conhecem cabalmente o que ocorre na administração francesa, ou japonesa, ou norte americana mas ignoram os problemas da administração de sua própria cidade.

Interpretando tais palavras, são encontrados indicadores de descontentamento de estudantes e até de componentes da academia com o currículo. É claro que o autor refere-se

especificamente ao ensino de Administração Pública, mas pode-se estender o problema, que é o mesmo, para a graduação em Administração de Empresas.

Currículos cujos objetivos não conferem com a prática cotidiana dos professores, o academicismo sem nenhuma comprovação ou compromisso com a realidade que o futuro profissional vai encontrar na vida prática e a falta de pesquisa, são apenas algumas falhas que o ensino tradicional insiste em preservar.

Substituir simplesmente o professor, como “uma peça de reposição” qualquer, não adianta, pois a estrutura da escola vai continuar a mesma. Mudar o currículo por outro, ainda que mais avançado, também não, pois o cerne do problema foi mantido e, fatalmente, as deficiências do ensino permanecerão inalteráveis.

Maia e Bussons (1978, p. 1) mantêm na lembrança do leitor que:

A pedagogia dos humanistas do Renascimento e a dos educadores jesuítas, revista e corrigida pelos homens do nosso século, permanece fiel a um sistema de ensino muitas vezes combatido, mas jamais substituído.

Enquanto isto se dá , no terreno tradicional, a escola pós-moderna tem compromissos marcantes com:

- a- **A visão holística**, totalidade, multidisciplinaridade e interdisciplinaridade das coisas;
- b- **Uma premissa básica**, que é ver e assistir o indivíduo, como agente de seu próprio desenvolvimento;
- c- **Uma posição epistemológica**, envolvimento com os conhecimentos que vão sendo adquiridos ao longo do processo, para formar um arcabouço científico-profissional , lógico e coerente;
- d- **A Ciência não dogmática**, afirmativa que se aceita ou não, posto que discutível, tanto assim que existem revoluções científicas;
- e- **A flexibilidade curricular**, dotando o currículo de dinamismo e capacidade de pronta resposta aos anseios dos discentes e da própria sociedade.

Sequer no horizonte da qualidade formal, a escola tradicional é eficiente e pertinente. Aprende-se pouco daquilo que se precisa, mal, fora de contexto, sem comprovação prática e de modo desatualizado.

O despreparo de gerações, pois assim a universidade vem procedendo há muitos anos, prejudicou e frustrou incontável número delas. Hoje, os estudantes mais jovens não se conformam facilmente com a monotonia do “ensino-aprendizagem”.

Na escola secundária, sentindo que seu preparo é incompleto, procuram academias desportivas, estudam línguas, artes e computação, em cursos separados. No 3º Grau, se não têm como lutar contra o autoritarismo da instituição tradicional, tentam compensar a falta de criatividade deste tipo de educação, fazendo mais de um curso ao mesmo tempo, procurando

treinamentos em outras escolas, estudando em outras bibliotecas ou freqüentando “cursos de férias”.

Eles sentem que, não encontrando amparo na sua própria escola, devem mexer-se em busca de informações mais novas, mais modernas e atuais. Assim, fazem o que podem por não se conformarem com o “academicismo” puramente teórico, fora da realidade e irritantemente monótono, repetitivo, da escola tradicional. O simples cursar “duas faculdades” já demonstra o inconformismo do aluno.

Na especificidade dos Cursos de Administração, toda a problemática até aqui discutida transporta-se para este campo, justamente onde foi concentrada a atenção do presente trabalho.

Capítulo IV - O estudo de Administração

A Administração é ainda uma Ciência nova, em fase de crescimento mas já atingiu uma precoce maturidade, em virtude da imensa quantidade de contribuições que obteve, em curto espaço de tempo. Tal como um moço estudioso e paciente, a Administração ainda está ávida por mais informações e continua a estudar e a receber lições, certa que sua vida encontra-se apenas no começo.

O papel e as funções gerenciais foram entendidos e definidos, de acordo com as visões, idéias, enfoques, "teorias", "escolas", tendências- ou denominações semelhantes, que os diferentes autores formularam, durante a evolução da História da Administração.

Esta história, aliás, é recente, uma vez que os expoentes deste desenvolvimento viveram da segunda metade do século passado em diante. A partir de então, cada escola ou tendência vem colocando seu tijolo ou tijolos na construção da catedral, que é o acervo cultural e profissional do administrador.

Assim, as Teorias Clássica e das Relações Humanas, os Enfoques Comportamentalista e Organizacional, as Teorias Sistêmica e Neo-Clássica, o Desenvolvimento Organizacional, a Teoria Contingencial, a contribuição japonesa e o Enfoque de Marketing deixaram marcas indeléveis para a história do pensamento administrativo, experiências importantes para as gerações presentes e futuras no caminho das inovações e mudanças.

As mais recentes contribuições usam expressões internacionais como "Kan Ban", "Benchmarking" e "Just in time", outras são aproveitadas mesmo no Português, como Qualidade Total, ISO 9000 e Reengenharia.

Todo este acervo cultural e profissional, bem como toda a experiência acumulada refletem, juntamente com o inter-relacionamento, cada vez mais forte, com as demais áreas das Ciências Sociais, Humanas e Exatas, a preocupação maior de conciliar o sistema organização-ambiente-homem.

1. A Organização, o ambiente e o homem

Esta tríade constitui a razão de ser da análise ora desenvolvida. É particularmente importante considerar, no estudo do currículo para os cursos de graduação em Administração, a relação organização-escola e o perfil do administrador (homem) no mercado de trabalho, produtos e serviços que o rodeiam (ambiente). As informações obtidas do meio e os valores que a sociedade enfatiza, na atualidade, são sinalizadores claros para uma nova composição estrutural das instituições e para os novos rumos da educação.

O aprofundamento da divisão entre racionalidade organizacional e comportamento criativo real passou a dirigir as grandes crises, na última década deste século, todas exigindo a realização de novas pesquisas que possam recuperar, dentro das estruturas e da

racionalidade burocrática, o significado de vida, emoção , motivação natural, vontade em potencial e comportamento empreendedor, próprios do ser humano.

Percebe-se, então, a causa da implantação de diversos experimentos contemporâneos, conforme amplamente divulgados, voltados para achar novos modelos de manipulação entre pessoal e organização. São bons exemplos : glasnot-perestroika, transparência-reestruturação democrática, na extinta URSS, a autogestão da ex-Iugoslávia, a co-gestão empresarial da Suécia , o CCQ - Círculos de Controle de Qualidade , no Japão e os padrões de participação de Qualidade Total, nos EUA.

Poderemos citar, ainda, as comissões operárias de fábrica, no ex-leste europeu, os programas de desenvolvimento da capacidade criativa, tanto interna como externa às organizações, o franchising ou franquia, que vem a ser a substituição das estruturas burocráticas verticais por associações com negócios próprios, as cooperativas, cursos empresariais de negociação e mobilização e a chamada "terceirização" de negócios.

Motta (1991) considera que as Escolas de Administração devem procurar, na medida do possível, expandir a formação do lado técnico e racional do futuro administrador, sem dúvida muito importante para a análise e busca de novas soluções para os problemas organizacionais, dando-lhe também condições de adquirir, como qualquer outro profissional, a capacidade gerencial na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir. Esta é a parte mais difícil de desenvolver, mas que deve ser buscada com toda intensidade.

Em virtude das rápidas mudanças, cresce a necessidade das grandes e médias organizações, com referência à maior flexibilidade de estrutura. Aflora, assim, um novo modelo organizacional exigindo, cada vez mais, o aprimoramento e a sofisticação dessa capacidade gerencial.

Possuindo tais características, não é difícil inferir que a organização não obedece aos padrões normais e clássicos, fugindo do tipo hierárquico-controlado-funcional.

Como o profissional deve comportar-se dentro de uma organização em crescente descentralização, como dirigir e coordenar a maior participação de todos nos negócios, como a diretoria de instituição qualquer, lucrativa ou não, deveve conccientizar-se de que precisa adotar o poder de adaptação às condições locais, em especial nas empresas multinacionais, eis uma parcela mínima da grande problemática organizacional dos novos tempos.

Contudo, persiste a pressão contrária para maior centralização, o que é bem diferente da integração global nacional e internacional, adotada por governos e empresas, atualmente. Esta pressão visa a obter mais poder decisório e manter os monopólios e as ações corporativistas. São as empresas estatais, parte do Congresso Nacional, Sindicatos e as pequenas e médias empresas familiares, os seus defensores.

Paradoxalmente, quanto mais descentralizada for uma organização, mais desestruturada do nível médio para baixo ela será, precisando de maior grau de coesão e união para a tomada de decisão consensual, isto é, com a participação do corpo funcional. Assim, nestes moldes, a organização possui unidades autônomas, refletindo, a princípio, o todo, como um sistema modular, orgânico, celular, atomizado ou **holográfico**.

Uma organização definida como descentralizada do poder central é decomposta em partes, funcionando com autonomia, mas mantendo laços inseparáveis com o todo, podendo voltar à recomposição do conjunto, numa autêntica flexibilidade racional, dirigindo suas atividades em constantes ajustes de rumos, conforme seus novos posicionamentos no ambiente, em busca de objetivos diferentes dos originais ou anteriores.

Modernamente, empresas e outras instituições vêm trabalhando desta maneira, forma que define a organização maior como um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de independência.

Galbraith (1984, p.259) considera a grande empresa multinacional da década passada como um "mito empresarial". Caracteriza-a como:

Um órgão bem disciplinado, eficaz, empenhado e altamente recompensado de homens que atuam sob as ordens de um dirigente dinâmico.

O canal hierárquico da estrutura formal faz fluir as ordens, desde o executivo dinâmico, representante dos donos da empresa, através dos diferentes níveis de chefia. Esta é a organização, cuja finalidade é fazer o seu papel bem feito, ganhando dinheiro e conseguindo o lucro. A empresa, optando por continuar dentro deste tipo, pode ser grande, média, pequena e até estatal e sai-se melhor quando atende aos interesses do público, em seu ambiente.

Seja qual for a forma ou estrutura que a organização opte por atuar, se mais flexível ou mais rígida, não deve nunca deixar de valorizar seu quadro de funcionários, permitindo oportunidades de criatividade e crescimento humanos. Na sua nova concepção, o mais importante é que o perfil do gerente está redimensionado dentro da sociedade brasileira, haja vista que é de sua competência obter a harmonia do processo de mudança, com ênfase maior nos aspectos sociais e não apenas preocupando-se com a tecnologia e os equipamentos de trabalho.

Os propósitos organizacionais são atingidos mais facilmente pelo mercado ao qual a empresa atende sem restrições ou, dizendo de outra maneira, cabe ao ambiente e seu complexo determinar às organizações e às pessoas envolvidas com elas o que fazer. É o **ambiente** o cenário onde ocorrem as trocas dos insumos pelos produtos, onde estão os recursos à disposição de todos e onde as mudanças acontecem, enfim, o elo de ligação entre a **organização** e o **homem**.

Como as organizações já mudam em ritmo acelerado, acompanhando as rápidas transformações ambientais determinadas pelo desenvolvimento em todos os campos do conhecimento e também devido às crises, que são resistentes ao tempo, de que modo há de ser definido um perfil para o administrador ? É muito complexa uma identificação clara deste perfil e aí está a grande dificuldade de estabelecer-se um currículo adequado para os cursos de graduação em Administração. Porém, a obtenção da melhor aproximação possível das qualidades requeridas para um bom diretor ou gerente , irá possibilitar às escolas montar cursos mais atraentes e motivadores da profissão.

O homem é o núcleo das atenções e tudo gira em função dele. Para ele é que se pesquisa neste campo, por ele é que se tenta aprimorar o currículo. Por ele , ainda, é que,

certamente, todas as organizações irão cerrar fileiras com a Universidade, em busca da modernidade. Graças à sua importância, a ótica poderá ser modificada, durante o trabalho.

Ao invés do perfil, a sociedade, que representa afinal o ponto crucial da crise, antecipando-se, é que determinará quais as novas necessidades das organizações, referentes às qualificações profissionais do homem. Se tal acontecer, a composição de um **Currículo por Tema** ficará mais rica e, em consequência, mais compacta, em conteúdo.

2. Voltando aos pontos centrais da questão

Devido à extensão e à complexidade do assunto, que é educacional por excelência, haverá sempre necessidade de um retorno ou de uma recapitulação dos pontos que se deseja que fiquem mais na mente do leitor e isto será pensado desde já.

As abordagens facilitam discussões intermináveis porque são polêmicas por natureza, permitindo divagações o que poderá dificultar a leitura. Isto determina uma constante preocupação no sentido de se evitar a perda do caminho das idéias centrais, razão de tal atitude.

2.1 A Educação como política e como norma

A descontinuidade das políticas através da História e a falta de vontade dos políticos, em conjunto, formam o primeiro grande desafio a ser vencido, para que o processo educacional atinja seu principal objetivo, que é a alavancagem para o desenvolvimento brasileiro.

O atual sistema de opressão direta da educação no campo da Administração, que inclui a suposição de que todos os assuntos essenciais podem ser ensinados a um só tempo, com um imutável currículo, a princípio, para um único grupo de estudantes, independentemente da idade de cada um dos componentes, está superado. A educação para a gerência envolve um processo de maturação, a “continuidade do aprendizado”, exigindo que o aluno procure o seu próprio conhecimento, tomando a iniciativa e indo além da escola, adicionando experiência de trabalho e treinamento no próprio emprego. Em consequência, é muito importante um estágio verdadeiro numa organização que queira participar do processo ou, se não for possível, uma simulação da realidade na própria escola. Isto, só um currículo inovador propicia.

A Educação não tem mais donos, é uma aspiração de todos, ricos e pobres, sem distinção de sexos, raças e credos religiosos ou políticos. Uma vez estabelecido o rumo, os governantes do país que se sucederem têm que não só mantê-lo como melhorá-lo, corrigindo as distorções e percalços de trajeto. Ela não é propriedade particular de partidos nem bandeira de lutas de grupos minoritários.

A História mostra que a Educação sempre foi manipulada, como componente de determinada política partidária, na qual o político preocupava-se apenas em tirar dividendos para si. Estas ambições egoístas e antiéticas causaram o verdadeiro caos educacional brasileiro, muito prejudicando a população e toda a nação, de modo geral. O elitismo

quantitativo, gerado e mantido pelo poder econômico, tem que dar lugar ao elitismo qualitativo, forjado unicamente pelas capacidades estudantis, mas no curso superior apenas.

É preciso que os jovens também protestem, pacificamente, claro, cobrando das autoridades um novo posicionamento diante deste problema crucial, uma das razões dos problemas econômicos, sociais e até mesmo políticos. Sem isto, não haverá reformas, muito menos modernizações.

Parte da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 4.024 de 20/12/61, que ainda vigora e que não foi derogada ou revogada, nem pela 5.692, nem pela 5.540, refere-se ao ensino superior como segue:

- Artigo 66. O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário.

As poucas palavras aí reproduzidas representam um oceano de interpretações, de acordo com uma hermenêutica que interessa aos verdadeiros educadores e pessoas voltadas, realmente, para o progresso do país. O que se quer é que seja permitido o cumprimento do espírito da lei que diz: “O fim da Educação é o desenvolvimento da personalidade humana”. Neste caso, a flexibilidade dos currículos bem como a articulação dos diversos graus e ramos do conhecimento devem também ser trabalhados mais amplamente.

Tudo ao curso superior é permitido em nome do saber, com vistas a aumentar o conhecimento humano e, segundo Nérici (1967 , p. 14):

...tem finalidades profissionais e de pesquisa. Esta se impõe, na atualidade, como exigência de independência e desenvolvimento de um país. Os países que não desenvolverem a pesquisa dificilmente terão soluções apropriadas às suas reais necessidades e dificilmente poderão libertar-se dos pesados encargos econômicos de pagar a ciência alheia...

Desta forma, o campo de trabalho é ilimitado e a Universidade tem obrigação moral e profissional de atuar em quantos puder.

2.2 As Instituições de Ensino

A Universidade brasileira tem a desvantagem de só ter nascido no século passado, sob severas restrições e controles de uma Corte exilada da Europa e que não podia viver longe da cultura. A nossa Universidade não teve o direito de incorporar a tradição dos pensamentos renascentistas, dos santos filósofos e dos iluministas ou enciclopedistas , por exemplo, mas, por outro lado, não incorporou também a rigidez de atitudes e práticas em nome da "tradição", rigidez que envelheceu, prematuramente, muitas instituições de ensino superior famosas do exterior.

Ao contrário, o curso superior, no Brasil, desenvolve-se com seriedade e dentro da descontração natural do espírito do povo e sabe trabalhar, enfrentando as vicissitudes de um país com graves problemas sociais e econômicos. A maioria das bibliotecas, públicas ou

particulares, não é de grande porte como as estrangeiras, mas isto não impede que se formem profissionais tão bons quanto os do exterior. As pesquisas são poucas, mas, quando realizadas, importantes descobertas são feitas e grandes resultados alcançados. Isto deve-se ao talento intelectual da gente brasileira.

Todavia, poucos são os alunos e profissionais que conseguem este sucesso. A maioria está sem perspectiva, em função da crise prolongada. O quadro tem que ser modificado: vencer a crise será questão de honra para autoridades e sociedade daqui para a frente.

Tratando-se de Administração, a dialética entre a teoria originada na primeira metade deste século, ensinada nas universidades sem questionamentos ou vista fora dos contextos da época e a realidade atual das organizações, já faz com que os futuros gerentes cheguem a estas organizações psicologicamente debilitados.

A insegurança, a incerteza e a não adequação teórico-prática do binômio universidade-empresa são as causas mais visíveis deste potencial clima de angústia e tensão que influencia o profissional, diretamente, em seus comportamentos, expectativas e atitudes.

A situação é favorável para o desejo da instituição de ensino superior manifestar-se. Diversas ilações podem ser retiradas da LDB da Educação, em termos de possibilidades de realizações universitárias. Cabe aos dirigentes das instituições vencer as dificuldades de toda ordem, fazer alianças, se for o caso, convocando a sociedade para, num esforço comum, erigir o rico e belo monumento cultural.

Já se vê uma reação importante ao estado de coisas no ensino primário do 1º Grau e isto é confortador e reanimador, uma vez que ora desenvolve-se no país, resgatando o belo trabalho realizado no então Estado da Guanabara, o movimento do construtivismo que, em resumo, representa reacender, na criança, o desejo de criar por conta própria. Se quisermos estender este benefício, temos que resgatar também o valor da Filosofia nas aulas de 2º Grau, para que se estimule a reflexão, fechando o ciclo muito bem nos estudos universitários.

Todos sabem que a escola precisa de urgente reforma geral. Este é um bom momento para novas propostas e, no caso particular do ensino superior em Administração, é auspiciosa a discussão sobre o Currículo por Tema. Mas antes é preciso conscientizar o docente da necessidade de sua atualização em termos didático-pedagógicos e conceituais.

Em qualquer reformulação que se faça no campo educacional, o primeiro passo deve ser a renovação do espírito educador. Os professores precisam rever seus conceitos constantemente, aperfeiçoar métodos didáticos, reconsiderar princípios e, sobretudo, reanimar suas motivações para ensinar, orientar, supervisionar e instruir o aluno-educando, para conseguir atingir os objetivos propostos.

Criar conhecimento novo só através de pesquisa. Todavia, como convencer e obter a adesão do professorado para esta verdade sem compensá-lo e valorizá-lo de alguma forma? A resposta à questão é o grande problema, tendo em vista que o atual sistema educacional, juntamente com o quadro sócio-econômico do momento no país, não permite vislumbrar uma solução ótima para todas as partes envolvidas, de imediato.

Em vista do paradoxo criado pela própria deficiência do sistema, poucos educadores têm sido capazes de ajudar os alunos na construção individual dos seus destinos, com competência, ética e capacidade criativa. Só conseguem aqueles que se dedicam à docência como se ela fosse um sacerdócio, isto é, considerando o amor ao ensino muito mais do que a sua sobrevivência material, inclusive. E quantos professores há que assim pensam?

A crise do modelo vigente de formação do administrador é o reflexo da atual crise do conhecimento. Assume-se a necessidade de expansão do pensamento tradicional dos estudos superiores em Administração, com aquela idéia de alguém capacitado a analisar os vários interesses e as contradições que operam na sociedade, para chegar ao profissional capaz de articular as possibilidades inovadoras e, então, exercer o esforço na sua realização.

No caso da Administração, que é hoje o curso superior mais numeroso do país com cerca de 400 faculdades, fica evidente a necessidade de superar logo todos os obstáculos, para justificar a existência de tão grande quantidade de instituições de ensino. Ela também precisa mostrar a mesma maturidade das demais profissões, para que tenha o seu campo de atuação, que é delimitado por lei, mais respeitado e preservado.

Considerando a totalidade dos cursos universitários e a dos alunos matriculados, 11 % destes estão na Administração (Fonte: V ENANGRAD* - Piracicaba, SP, Set 1994), que é, ainda, o terceiro em preferência nacional, só sendo superado pela Pedagogia e pelo Direito.

Para ilustrar, com dados obtidos entre 1989 e 1990, eis como estava a distribuição dos cursos de graduação em Administração no país pelos três tipos de instituição:

Tabela nº 01

CURSOS	(1)	(2)	(3)	SOMA
Adm de Empresas e Pública	94	52	174	320
Administração Rural	04	02	04	010
TOTAL GERAL	98	54	178	330

Legenda:

(1) - Universidades;

(2) - Federação de Escolas e Faculdades integradas;

(3) - Estabelecimentos isolados.

Fonte: Anuário Estatístico do Brasil, 1991, p. 404

2.3 A Administração e a formação do Administrador

A Administração, tal como é concebida nos dias de hoje, possui um passado bem recente, mantendo-se quase que no mesmo formato original, o que permite a oportunidade de moldá-la de acordo com os reclamos da nova realidade, muito mais do que as ciências ou profissões seculares. Cada contribuição ou teoria levantou uma laje de concreto em cada andar do edifício de arranha-céu, que nem sequer chegou à metade da construção.

Isto quer dizer que seu destino ou caminho está aberto a novas teorias, agora não apenas propostas por engenheiros, psicólogos, sociólogos, biólogos ou economistas. O momento já espera e deseja que os próprios profissionais da área administrativa, também façam as suas colocações significativas. Quer como Ciência Social, quer como profissão, a Administração tem um enorme horizonte descortinando-se à sua frente, reconhecida como fator fundamental em qualquer processo de desenvolvimento.

Tanto no âmbito público como no privado, a crise que se prolonga no país, impõe aos dirigentes empresariais e governamentais uma revisão rápida das suas práticas administrativas, face à necessidade de índices de produtividade cada vez maiores, à atuação da concorrência, à defasagem tecnológica em relação ao Primeiro Mundo, à problemática econômica e social, à estabilidade do moeda e às dificuldades de obtenção de recursos, sem contar o significativo retraimento de parte do mercado consumidor, apesar do pequeno reaquecimento acontecido desde o “**Plano Real**”. Uma providencial medida para reverter este quadro caótico desde já evitará a inviabilidade de mais tarde retomar-se o desenvolvimento do país.

Acima de qualquer outra razão, a década de 90 exige uma nova posição das empresas e demais instituições quanto ao exercício dos cargos de natureza administrativa, devido à agitação provocada pelas mudanças de tecnologias e do perfil dos consumidores. Em contrapartida, as escolas terão que exercer um papel fundamental de aprimoramento formativo do administrador. Quando a crise era tolerável, tal necessidade não era tão evidente.

Qualquer nível de graduação profissional para o administrador servia razoavelmente ao mercado de trabalho, que era indiferente, em grande parte. A competência não era o principal fator, uma vez que outros valores prevaleciam. Hoje, contudo, não existe mais esta realidade, tendo em vista que sem qualidade de proficiência o profissional nada consegue.

De todas as missões, a mais motivadora e que mais ocupa a mente do administrador, no momento, é vencer a crise, que engloba recessão, inflação, déficit cambial, perspectiva de congelamento de preços, salários defasados, pacotes econômicos, gastos e dívidas das estatais, déficit e contenção dos gastos públicos, privatização, só para citar os aspectos mais discutidos. Toda esta gama de informações não pode ser particularizada em disciplinas que extrapolariam a carga de horas-aula previstas no currículo. Para inseri-las no currículo, a única solução seria debatê-las por **temas**.

O que é ser Administrador, em qualquer setor, numa economia desregulamentada como a brasileira? Como formar este profissional? Além das dificuldades já citadas, há um outro fator complicador que é o paradoxo do ensino da Administração, em que todo instrumental utilizado volta-se para a economia de mercado,

sistema oficial previsto na Constituição da República, enquanto que a prática demonstra uma economia ainda centralizada e, o que é pior, defendida por políticos e associações corporativistas.

Um administrador capaz de sobreviver às bruscas mudanças de conjuntura e que seja, ao mesmo tempo, versátil o suficiente para atuar na administração direta, numa estatal, numa multinacional ou em empresas de pequeno e médio porte, deve ser um generalista, necessariamente. Sem desmerecer sua importância, a especialização deve vir com o tempo, dentro da função e com treinamento, mas assim mesmo, sem o caráter permanente mas uma especialização mais abrangente, fazendo com que o profissional domine a plenitude do conhecimento do segmento de atuação de sua organização.

Trata-se de uma nova proposta já denominada de “**especialização generalista**”, com o foco principal no negócio, razão de ser da organização, em que todas as células têm o compromisso de contribuir para o seu crescimento. O currículo de Administração não pode deixar de considerar esta nova realidade.

2.4 O Currículo de Administração

É preocupação da escola a atualização constante de seus currículos. Os modelos clássicos de currículo servem apenas ao fundamento teórico, mas não aos momentos nacional e mundial.

Questões temáticas muito importantes, como, por exemplo, dívida externa, privatização e desregulamentação da economia, deviam ser estudados pelas escolas, prioritariamente. As organizações, ao seu redor, teriam também que participar deste trabalho, indicando-lhes os assuntos que gostariam de ver debatidos. A responsabilidade e a participação no processo não podem mais deixar de ser divididas por toda a sociedade.

São problemas que exigem um novo tipo de empresário ou executivo que enfrenta a disputa cada vez mais acirrada entre grupos empresariais e a concorrência entre sistemas, onde se associam fornecedores, clientes e até mesmo os próprios concorrentes. Situação inusitada, que produz um novo perfil gerencial, pede uma melhor aproximação a ser tentada e conseguida, devido à crescente globalização da economia.

Em consequência, não resta ao administrador outra opção senão ter visão holística dos negócios, saber negociar "joint-ventures" e entender o papel estratégico da tecnologia e da informação.

Louva-se a atuação desenvolvida neste exato momento pelo CFE, ex- CNE por pouco tempo, e pelo CFA, tentando orientar e estipular normas de avaliação do novo currículo mínimo e dos currículos plenos dos cursos de Administração. Suas propostas e desejos são rigorosamente os mesmos a que se propõe este texto. A única divergência está na forma e na metodologia a serem empregadas (**Fonte: Revista Brasileira de Administração, jan/fev/mar de 1995, p. 25**).

Não se pode revolucionar o ensino sem antes conscientizar e envolver os administradores das instituições no processo de mudanças, porque o primeiro passo é modificar as culturas dessas organizações e isto leva tempo e tem o seu custo. Currículos

inovadores só podem ter sucesso de implantação se as escolas quiserem modificar, em primeiro plano, seus métodos **tradicionais**. Além do compromisso em vertical, deve ser obtido o apoio na horizontal, ou melhor, o entendimento e o apoio dos demais cursos dos estabelecimentos, para a garantia da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade tão almejadas.

A Administração, para que possa cumprir tudo que lhe é exigido na atualidade, como parte integrante das Ciências Sociais, deve preocupar-se com a formação humanística de seus profissionais e isto irá influir na constituição das matérias do currículo. O valor do humanismo de uma educação dependerá, não só das matérias, das disciplinas e dos programas mas, fundamentalmente, de incutir na mente do aluno que ele deve, de uma certa maneira, viver aprendendo.

Nas discussões de currículo, o valor das humanidades não será, pois, estabelecido somente a partir de sua funcionalidade social da sua riqueza cultural ou de sua pertinência pedagógica, mas também em função dos números absolutos que lhes serão atribuídos, a priori, pelos resultados conseguidos na prática.

Além disso, para melhor caracterizar a requerida visão da totalidade no caráter da educação do futuro profissional, os conhecimentos quantitativos e analíticos devem continuar sendo ministrados, aumentando-se a carga de informática e acrescentando-se também o ensino não cognitivo como Comunicação Oral e Escrita. Os **temas**, facilitando os debates na escola, permitem o treinamento.

Apesar de todo o esforço dos órgãos oficiais da Educação e da Administração, a implantação do novo currículo já está sendo um problema sério, pelos menos nos seus primeiros momentos. Permanecendo a cultura tradicional e ortodoxa na hierarquia rígida das instituições de ensino, preservando-se o autoritarismo, dificultando-se o trabalho criativo dos professores que assim querem atuar, massacrando-se o aluno com conteúdos ainda não comprovadamente atualizados, não há porque dizer que a escola e o currículo já se encontram na nova era. Infelizmente, **continuam tão tradicionais quanto antes**.

Capítulo V - Currículo Tradicional de Administração

O Conselho Federal de Administração - CFA, com o apoio do Conselho Federal de Educação - CFE, dos Conselhos Regionais de Administração e em conjunto com o Departamento de Administração da FEA / UFRJ, realizou de 28 a 30 de outubro de 1991, no auditório da Escola de Comando e Estado Maior do Exército - ECEME, na Praia Vermelha, Rio de Janeiro, o **Seminário Nacional sobre Currículos de Administração**.

Participaram do evento representantes de 170 Faculdades de Administração de todo o país, representantes de órgãos de classe da profissão e alunos pertencentes a organizações estudantis ligados às instituições de ensino superior, como diretórios acadêmicos e outros.

A iniciativa do CFA de promover o Seminário Nacional baseou-se “na constatação de que as mudanças sociais, em especial das organizações, deixaram defasado o Currículo Mínimo estabelecido pelo Parecer no. 307 / 66 - CFE, aprovado em 8 de julho de 1966”, conforme publicou a Revista Brasileira de Administração (mai/ago 91, p.27).

Resultou dos debates e discussões acalorados e prolongados a montagem do novo currículo mínimo, aperfeiçoado e modernizado, é verdade, mas ainda longe de retirar as Escolas de Administração da trilha tradicionalista, de acordo com o que ainda será discutido.

1. Mitos e Tradições

O espírito conservador não sobrevive por acaso, pois tem forte correlação com as necessidades humanas mais profundas. Todas as pessoas, mesmo as mais radicalmente revolucionárias, possuem facetas conservadoras. Em todos há marcas de um passado que permanece imutável , daí advindo o medo de mudanças e de assumir riscos próprios para determinadas transformações.

Saindo um pouco da escola, o esquema tradicional vivido por qualquer profissional, seja um administrador, um político ou um jornalista, é aquele em que se ouve ou se fala que “a decisão foi tomada por fulano “(ou pelo departamento). Neste caso, o decisor tem como preocupação constante manter a “liberdade de decisão” e, portanto, valorizar o instante da escolha relativamente aos demais momentos que compõem o perfil do ato voluntário.

Todas as filosofias que se contrapõem de certa forma a este esquema dito libertador têm sido apelidadas de fatalistas, sordidamente materialistas, desumanizantes, pessimistas, colocando-se contra a idéia de grandeza do homem.

No caso da educação tradicional, pode-se reforçar tal crítica, apenas lembrando que, neste século que finda, a partir do positivismo, a tradição tem oscilado entre dois pólos: o da valorização, ora dos produtos, ora dos processos da ciência.

Para o primeiro caso, o papel da escola deve ser o de permitir o domínio, da parte do estudante, de um gama de conhecimentos que lhe tragam compreensão da Administração.

Para o segundo, não se considera tanto que o aluno capte uma quantidade infinita de informações tal que seja introduzida nos métodos de investigação da Administração, mas sim a busca do domínio dos seus processos de produção do conhecimento. É interessante que esta troca de tendência, para um ou para outro lado, ao invés de para os dois, simultaneamente, traduz um entendimento reducionista do que seja o processo científico. Trabalha-se sempre tradicionalmente com o aluno, como se os “produtos científicos” se houvessem deslocado da sua posição original, através da qual eles foram obtidos.

A esta segunda tradição filia-se uma concepção de Currículo de Administração na qual o conhecimento deve resultar de uma vivência e uma prática de vida obtida pelo aluno. O currículo, visto deste modo tão fragmentado, parte não de um hipotético saber sistematizado, onde entram todos os componentes importantes, mas apenas das experiências anteriores dos alunos.

Continuando na mesma linha de raciocínio, deve ser ressaltado que que todas estas sérias dúvidas quanto à possibilidade de resposta à procura histórica por capacidade administrativa são inerentes das fases de transição, que forjam os processos de evolução do conhecimento científico em geral.

São períodos em que os velhos conceitos, isto é, os aparelhos paradigmáticos globais, destinados a “pensar” os aspectos básicos da realidade, cedem vez ao crescimento de novos paradigmas. Parecia que o sinal dos tempos, em matéria de Administração, era uma crise aguda dos velhos conceitos, apontada por incontáveis depoimentos e paralelamente ao surgimento de novas categorias de análise como modelos, princípios e maneiras de fazer face a todo esse conjunto de problemas. Entretanto, era só aparência...

Para resumir este ponto, as ciências administrativas contemporâneas devem, entre outros aspectos, libertar-se dos mitos herdados da gerência tradicional e ser mais experimentais, mais abertas às inovações sociais.

2. Obsolescência e necessidade de reformulação

Nas condições históricas em que a sociedade brasileira formou-se e vem transformando-se, deve-se reconhecer que o conservadorismo conseguiu atingir padrões de uma eficácia excepcional e possuir aspectos magistralmente sutis. Tem também desempenhado uma forte influência na maneira pela qual as pessoas percebem e avaliam a realidade a seu redor.

Para exemplificar, lembra-se aqui uma passagem da obra de Sfez (1990, p. 37) que, ao discorrer sobre “pré-teoria” em suas reflexões sobre a “decisão”, opinou que os seus espaço e tempo parecem situar-se na França de três séculos atrás, onde foram desenvolvidos temas como discursividade, racionalidade, liberdade e fragmentação dos momentos de decisão.

Pré-teoria, pois, tão arraigada na educação, na escola e na igreja que fica difícil a percepção ideal da sua presença. São evidências de primeiro grau que é preciso,

urgentemente, pôr em causa, considerando que são preservadas e reproduzidas pelo sistema com todos os meios disponíveis, sendo, ao mesmo tempo, o produto e o fundamento da sociedade que aí encontra o seu principal álibi. As discussões que geraram o novo Currículo Mínimo de Administração, na histórica Assembléia de Outubro de 1991, por exemplo, foram inspiradas nesta pré-teoria.

E suas características encontradas na prática representam a decisão fracionada em vários momentos, como a sequência deliberação-decisão-execução, cujo privilégio é para o momento nobre, o da própria decisão, desprezando-se a execução, o momento servil.

Este conservadorismo obsoleto diz respeito à existência de uma série de fatores vinculados ao próprio status de gerência ou direção, sua história e suas características, fazendo com que boa parte do conhecimento disponível fique ultrapassado para enfrentar as mudanças em andamento.

Não importa a quem detém o poder, quer na escola, quer nas organizações, que haja fragmentação no ato administrativo ou no ato operacional, desde que seja preservada a “ideologia já decidida”, para a garantia da pretensa liberdade. O novo paradigma propõe a substituição desses modelos e a integração das perspectivas dos políticos, administradores, planejadores e reformadores curriculares, à parte de percepções reabertas.

O velho paradigma, ultrapassado, caracteriza-se, em suas práticas administrativa e operacional, por apresentar sérias falhas com relação ao pensamento estratégico, significando dizer que o esforço concentra-se em questões factuais.

O que se vê é o esgotamento dos esforços no simples “reformismo curricular”, almejando-se instaurar direções inovadoras nos currículos ou nos sistemas educacionais, mas observando-se que as dimensões tradicionais despontam sob o manto do novo.

3. Separando Currículo Tradicional de Currículo Inovador

A noção de que o convencional ou tradicional está obsoleto e de que se esconde sob nova roupagem está agora bem evidente mas, por outro lado, tem-se consciência de quão doloroso e lento tem sido o processo de ruptura do velho paradigma para que as verdadeiras inovações sejam alcançadas.

Voltando a invocar palavras textuais de Sfez (op. cit., p.13):

... Tradicionais, fracionadas, mono-racionais, exclusivamente cartesianas são as atuais atividades das organizações. O que desejamos ver são as inovações, comprometidas com a multi-racionalidade sem racionalidades múltiplas, justapostas, mas admitindo a coexistência em ruptura, de várias razões ou desrazões. Múltipla-racionalidade em plena acepção, sobrecodificação, fricção e o roçar de memórias entre si, provocando inovações, invenções.

Inovar significa ter audácia, correr riscos e, mais modernamente, lançar-se no desconhecido, na incerteza. Um currículo inovador para a Administração, por exemplo, não será jamais manter matérias e disciplinas estanques, com conteúdos rígidos e cada professor trabalhando isoladamente. Pois é justamente o que continua acontecendo, neste primeiro ano

de implementação do “Novo Currículo Mínimo”, na maioria esmagadora das Escolas de Administração.

O tradicionalismo tem aversão ao risco e resiste bravamente às mudanças. A ambiência é turbulenta porque sofre a todo instante ameaças da incerteza, o que determina às organizações executarem um amplo e permanente rastreamento das ocorrências, ou melhor, a utilização do mais perfeito sistema de informações possível. Como as escolas enfrentam o problema? Preferindo isolar-se e voltar as costas para o mundo exterior. Esta pseudo-garantia de segurança e equilíbrio interno (homeostase), na realidade, faz com que elas desçam a planos cada vez mais inferiores em relação à sociedade. Em consequência, não ficam com capacidade de aguçar o senso de inovação, nem de adaptação às inexoráveis mudanças.

Nas condições atuais em que é preciso inovar, mudar a arriscar sempre, o bom diretor, o bom gerente e o bom professor são aqueles que, na tentativa de fazê-lo, vão cometer uma dose razoável de enganos.

O Currículo de Administração, mesmo com as recentes renovações, mantém, em linhas gerais, a mesma ótica conservadora, permanecendo estático, com a predominância do valor documental, uma tradição a ser seguida da qual não se pode afastar.

Currículo é ação, é trajetória, é caminhada que se constitui para cada grupo, em cada realidade escolar de forma diferenciada. É um processo, portanto, dinâmico, mutante e sujeito a inúmeras influências.

4. O Novo Currículo Tradicional de Administração

Tudo o que se tem dito o que ainda vai dizer-se em oposto ao que foi decidido em Outubro de 1991 encontra, na realidade, duas poderosas argumentações em defesa do novo Currículo Mínimo.

A primeira refere-se à grande diversidade regional do país. Duas das suas propostas ou objetivos são muito interessantes, neste ponto, integrando-se muito bem. Por um lado, pretendeu-se, no que foi conseguido, colocar um elenco de matérias e troncos comuns a todos os cursos e no outro, dar oportunidade a que cada escola chegasse a seu Currículo Pleno com complementação de disciplinas que melhor atendessem aos interesses da sua área geográfica.

A segunda trata da questão das organizações, propriamente. O currículo antigo deixava bem claro que a Administração estava apenas preocupada com um único tipo de organização, a grande empresa dos moldes internacionais, sendo, de preferência, uma indústria. O novo currículo não, deixa em aberto o tratamento individualizado de cada escola, quais os tipos de organização ela pretenderá enfocar.

A fim de ser ordenada uma argumentação contrária às afirmações entusiásticas de diretores de escolas, educadores, professores e administradores a favor do novo currículo, vão ser enumerados os principais pontos de inovação que, segundo eles, o currículo irá proporcionar, na formação do aluno.

4.1. **Objetivos gerais do Novo Currículo**

Entre as inúmeras declarações das autoridades educacionais da área administrativa com respeito ao “Novo Currículo Mínimo”, enfatizando as mais importantes contribuições que serão trazidas por ele, destacam-se as seguintes:

- 1- “Proporcionará a relativa uniformidade que deve caracterizar os Currículos de Administração nas diferentes regiões do país”;
- 2- “Permitirá uma ação que garanta adequação da formação acadêmica às reais necessidades da nação”;
- 3- “Formará administradores aptos e prontos para o gerenciamento das organizações competitivas e de alta tecnologia, a nível nacional e internacional”;
- 4- “Contribuirá, de forma decisiva, para a melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos, já que serão formados administradores habilitados em formulação de estratégias empresariais, com vista a melhor qualidade e competitividade do produto nacional”;
- 5- “Formará no administrador o empreendedor, negociador, estrategista, criativo, inovador e agente de mudanças”;
- 6- “Responderá não só às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudará o enfoque acadêmico de formar solucionador de problemas, reprodutor das forças produtivas e das relações sociais para formar promotor de novas relações produtivas e sociais”;
- 7- “Fará do aluno um agente transformador, capaz de ajustar com rapidez os avanços das ciências e da tecnologia, no estabelecimento de uma nova ordem”;
- 8- “Ensinará o aluno a conduzir com ética e dignidade a promoção do homem e da sociedade”;
- 9- “Apresentará uma dimensão ampla de relacionamento com outras instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo se sobrepujar ao pragmatismo da própria escola, abrangendo as suas ideologia e filosofia de educação”;
- 10- “Com as disciplinas incluídas no novo currículo, estaremos em dia com as últimas tendências nacionais e internacionais e, conseqüentemente, poderemos preparar profissionais aptos a contribuir para o desenvolvimento das instituições públicas e privadas”;
- 11- “Estabelecerá o relacionamento teoria-prática”;
- 12- “A preocupação com o binômio qualidade-produtividade se sobressai no atual currículo.”

Enfim, o Currículo Mínimo é considerado como “um todo acabado e a forma como se deve trabalhar para uma verdadeira formação humana e profissional.”

As comissões de professores, educadores e administradores, que continuaram acompanhando e instruindo a evolução do processo até a implementação geral do Novo

Currículo Mínimo, realizaram palestras, encontros e seminários por todo o país, num esforço louvável e digno dos mais altos encômios. Entretanto, as informações produzidas têm ficado restritas às escolas que já são de excelência e àquelas que se interessaram diretamente pelo trabalho, não chegando, talvez, a atingir 50 % do universo dos Cursos de Administração, numa nítida impressão de que este belo ideário não encontra o eco desejado em todas as escolas.

4.2. A permanência do Modelo Tradicional

Quanto à primeira qualidade ressaltada pelas autoridades no assunto “Currículo de Administração”, de fato, ele proporciona a possibilidade de relativa uniformidade em razão das diferenças regionais brasileiras, mas, é importante lembrar, que isto acontece no atual contexto, em que não se pretende ainda mudar a filosofia convencional da escola. Em outras palavras, a idéia é inovadora, mas a intenção permanece a mesma. Quantas cursos vão se motivar para a ação no sentido de coloca-la em prática ?

O que se tem constatado, pelo menos nos primeiros meses de 1995, é que nada foi alterado neste particular, com a maioria das escolas trabalhando com as mesmas disciplinas e as mesmas intenções de antes. Ou as escolas não tiveram um entendimento perfeito desta abertura, ou não pretendem aproveitá-la a curto prazo, postergando-a, ou não desejam mudar, realmente.

O segundo aspecto pretendido, aparentemente, já começa prejudicado, tendo em vista que o próprio governo atual ainda não definiu, de modo claro e explícito, quais são essas “reais necessidades da nação”. Pacotes econômicos, marchas e contramarchas na política nacional, medidas provisórias que vão e vêm e outras medidas deixam a sociedade em constante estado de tensão, preocupação e dúvidas.

Permanece o caminho da interpretação individualizada de cada escola sobre o assunto e somente as que conseguem um bom nível de acerto são aquelas que já se utilizam de muitos estudos e pesquisas e da sabedoria de seus corpos docentes.

A terceira finalidade também é problemática quanto ao seu sucesso porque muitas escolas não chegaram sequer à era da informática, quanto mais informar a seus alunos sobre quais as técnicas mais atualizadas de gestão que já têm aplicabilidade no país. Acresce-se o fato de que algumas empresas regionais ou atuam em mercado monopolista / oligopolista, ou são familiares, não se sentindo, portanto, atraídas para desenvolverem “técnicas competitivas e de alta tecnologia”.

Para o quarto aspecto considerado, repetem-se as mesmas críticas. Somente os grandes centros do país têm meios de conseguir tal façanha e, para ilustrar o que se afirma, veja-se o gráfico abaixo, atualizado até fins de 1994 e que foi publicado no “Correio Brasiliense” de 5 de Janeiro de 1995, em uma de suas páginas interiores (*):

Gráfico nº 01



Fonte: MCIT e Centro de Informações da "Gazeta Mercantil". In: "Correio Brasiliense", Brasília, DF, 5 de janeiro de 1995, Cad. Economia, 6p. p. 3

Aqui há um paradoxo. Enquanto o Brasil foi considerado o país em que mais cresceu o número de organizações certificadas nos últimos anos, de acordo com as normas do ISO 9000, estes prêmios **"não atingem, todavia, as micro e pequenas empresas que chegam a 3,5 milhões no país e empregam cerca de 40 milhões de pessoas"**, segundo as mesmas fontes. Ora, o interior do Brasil, com exceções para as regiões Sudeste e Sul, possui em maior quantidade as pequenas do que as grandes empresas.

Assim, os futuros administradores estarão em organizações onde ainda não de fala, pelo menos com prioridade, em "melhor qualidade e competitividade do produto nacional". Poderão, na melhor das hipóteses, lutar e contribuir para isto, se estiverem imbuídos de motivação e dotados de conhecimentos, realmente. De qualquer modo, fica a questão apenas no terreno hipotético.

Não se deseja contestar, uma por uma, cada proposição formulada pelas autoridades que estão à testa da implementação do Novo Currículo Mínimo de Administração, mas apenas demonstrar que o currículo permanece tão tradicional como antes, ressaltando-se a predominância nítida das desvantagens sobre as vantagens que ele trouxe.

Comentando mais em linhas gerais sobre todos os objetivos pretendidos na nova fase da vida acadêmica de Administração, lembra-se que não houve ainda a preocupação das escolas de treinar e reciclar os professores em massa, para o perfeito entendimento e cumprimento destes objetivos. Esta providência devia ter sido tomada antes do desencadeamento do processo, no período de transição, entre outubro de 1991 e dezembro de 1994, tempo mais do que suficiente para prepará-los para a nova missão, o que não ocorreu. Agora que o currículo é outro, ficará muito mais difícil conscientizá-los dessa necessidade.

As escolas, na implementação do Novo Currículo Mínimo de Administração, também não se preocuparam em informar toda a comunidade acadêmica das suas intenções. O não envolvimento dos demais cursos com a Administração impedirá, certamente, que haja as interfaces desejáveis e a multidisciplinaridade, ficando, mais uma vez, as belas palavras dos objetivos pretendidos, mas que não foram comunicadas ou divulgadas por escrito,

perdidas ao vento. Neste particular, em situação mais difícil estarão as Faculdades isoladas, que nem têm com quem comunicar-se.

Acresce-se, ainda, que os avanços científicos e tecnológicos a nível mundial, sem comprovação prática em larga escala no nosso território, conservam muito do “modismo”, uma das características preferidas do brasileiro,. A administração do modo “feijão com arroz”, para muitas regiões do país, ainda representa a melhor forma de procedimento organizacional.

A condução com ética e dignidade da promoção do homem e da sociedade é uma aspiração antiga e sempre possuiu alta relevância, não se circunscrevendo apenas ao novo currículo, pois já era também do antigo, de todos os cursos, do governo, dos empresários, dos educadores, enfim, de todas as pessoas e organizações lícitas.

A respeito do não envolvimento ou da não participação efetiva dos empresários e suas organizações na academia, são muito as reclamações a serem destacadas, porém as mais comuns referem-se a:

- a) Sua falta de disposição ou motivação;
- b) A sua despreocupação com o bem público ou com problemas educacionais, porque estão apenas voltados para seus problemas individuais;
- c) Sua imagem de pessoas que apenas procuram buscar vantagens materiais diretas, não dando a devida importância a problemas da coletividade em geral;
- d) Impressão de que o meio empresarial tem o propósito de se aproveitar da Universidade em seu próprio benefício como mão-de-obra qualificada para a indústria, o comércio, a agricultura e os serviços;
- e) Sua falta de conscientização da responsabilidade social na formação acadêmica das novas gerações.

Por outro lado, as organizações, através de seus dirigentes e executivos de topo, reclamam da academia, de um modo geral, o seguinte:

- a) Que os administradores acadêmicos são uns sonhadores, desligados da realidade, desconhecendo os problemas do país, do mercado e das relações capital-trabalho;
- b) Que ensinam aos alunos o que não acontece e que jamais acontecerá na prática do mundo dos negócios;
- c) Que não formam os alunos verdadeiramente, pois não lhes dão cidadania;
- d) Que ensinam aos alunos uma outra realidade que não a brasileira;
- e) Que os alunos só vêm a conhecer uma empresa de verdade quando começam a fazer estágio supervisionado, oportunidade em que iniciam algum entendimento do processo empresarial, assim mesmo obtendo muito pouca experiência, pois o tempo previsto para o estágio é limitadíssimo;
- f) Que os métodos de ensino são ultrapassados e os conteúdos são arcaicos;

- g) Que mesmo que a teoria não seja ultrapassada, os alunos não se desenvolvem porque falta-lhes visão crítica para adaptar a teoria à realidade e às características das empresas;
- h) Que as organizações vão sempre buscar a adequação do profissional às suas necessidades imediatas. Os “trainees” passam por um aprendizado intenso quando se observa que há deficiências na escola. Percebe-se, então, que a maioria das respostas dos estagiários da empresa saem das informações recebidas durante o treinamento.

Na verdade, falta compreensão mútua da missão de cada uma, isto porque nunca sentaram juntas em mesa de negociação, efetivamente. A escola precisa muito do apoio das organizações e da solidariedade do empresariado no teste de suas metodologias e conteúdos, assim como as organizações precisam, entre outras necessidades, renovar seus quadros dirigentes, retirando da escola pessoal qualificado.

As poucas parcerias escola-empresa ou escola-instituição pública que existem, principalmente nas áreas mais desenvolvidas do país, são exceções e não regra geral, infelizmente. Perdura a desconfiança recíproca do que uma ou outra faz, ou do que uma ou outra quer fazer.

Vencer este grande obstáculo às pretensões educacionais da Administração será uma das primeiras tarefas de um currículo inovador, sem o que repertir-se-á o monótono e enganoso trabalho de reformulação indefinida de grades curriculares e de alongamento de cargas horárias.

Assim como os Cursos de Medicina têm acesso fácil e natural a Hospital e Clínicas públicas e privadas e como os excelentes Cursos de Direito a Foruns, Delegacias e Necrotérios, os Cursos de Administração não podem prescindir do acesso às Fábricas, Repartições Públicas, Empresas Comerciais e de Serviços, para o estabelecimento efetivo da relação teoria-prática.

Veja o leitor se há alguma referência explícita à obrigatoriedade de se ter nos Cursos de Administração o desenvolvimento paralelo entre teoria e prática, através do quadro abaixo, conforme a

Tabela nº 2:

<i>Tabela nº 02 Currículo Mínimo, aprovado pelo Parecer-CFE 307/66 de 8 de julho de 1966</i>	<i>Novo Currículo Mínimo, aprovado pelo Parecer-CFE 433/93 e Resolução no. 2 de 4 de outubro de 1993.</i>
Matérias de Cultura Geral:	Matérias de formação Básica e Instrumental:
- Teoria Econômica	- Economia
- Economia Brasileira	- Filosofia
- Psicologia(aplicada à Adm)- (Continua)	- Psicologia (continua)

(Continuação) - Sociologia(aplicada à Administração)	(Continuação) -Sociologia
- Instituições de Direito Público*	- Direito
- Instituições de Direito Privado*	-
* incluindo noções de Ética da Administração	-
- Legislação Social	-
- Legislação tributária	-
Matérias Instrumentais:	-
-Matemática	- Matemática
- Estatística	- Estatística
- Contabilidade	- Contabilidade
-	- Informática
Formação Profissional:	Formação Profissional:
- Teoria Geral da Administração	- Teorias da Administração
-Administração Financeira e Orçamento	- Administração Financeira e Orçamentária
- Administração de Pessoal	- Administração de Recursos Humanos
- Administração de Material	- Adm de Materiais e Patrimoniais
-	- Administração Mercadológica
-	- Administração de Produção
-	- Organização, Sistemas e Métodos
-	- Adm de Sistemas de Informação
Estágio Supervisionado obrigatório de 6 meses (Artigo 2º)	Estágio Supervisionado obrigatório de 300 horas-aula, 10 % do total de horas do Curso
Curso no tempo útil de 2700 horas-aula. Integração anual:	Curso no tempo mínimo útil de 3000 horas-aula:
a- Limite mínimo de 338 horas-aula	Mínimo: 4 anos letivos

b- Tempo médio de 675 horas-aula -	Máximo: 7 anos letivos
- Limite máximo: 772 horas-aula	
-	Formação básica e instrumental de 720 horas-aula ou 24 % do total do curso
-	Formação Profissional de 1020 horas-aula ou 34 % do curso
-	Disciplinas eletivas ou complementares de 960 horas-aula ou 32 % do total.

Comentando as diferenças visuais entre os dois currículos vê-se que, por exemplo, um dividiu as matérias em três grupos, de cultura geral, instrumentais e de formação profissional, enquanto o outro em dois: de formação básica e instrumental e de formação profissional.

O antigo, por ter sido formulado, basicamente, por juristas e não por administradores, considerou como “matérias” as disciplinas Instituições de Direito Público, Instituições de Direito Privado, Legislação Social e Legislação Trabalhista. No novo currículo isto foi corrigido, aparecendo apenas a matéria “Direito”.

Há também uma série de mudanças de nomes de matérias, de Teoria Econômica (e suas disciplina Economia Brasileira) para o tronco comum “Economia”, de Teoria Geral de Administração para “Teorias de Administração”, de Administração Financeira e Orçamento para “Administração Financeira e Orçamentária”, de Administração de Pessoal para “Administração de Recursos Humanos” e de Administração de Material para “Administração de Materiais e Patrimoniais”.

Tudo bem que a modernização para a nomenclatura atual fosse necessária, mas não foi suficiente, tendo em vista que não foi acompanhada de orientações, determinações e instruções **por escrito**, nem explicitados os propósitos dessas alterações, no Parecer 433/93.

As matérias instituídas no Novo Currículo Mínimo como Administração Mercadológica, Administração de Produção, Organização, Sistemas e Métodos e Administração de Sistemas de Informação já vinham sendo ministradas, nos últimos anos e por muitos cursos, como disciplinas extensivas do Tronco Comum de formação profissional, dentro da matéria Teoria Geral da Administração.

Quanto à Informática e à Filosofia, foram as duas únicas matérias que realmente inovaram o novo currículo, devido ao grande avanço que se verificou neste campo nos últimos anos. À época do antigo, a computação estava engatinhando e o que existia eram os gigantescos equipamentos de 1ª e 2ª gerações, que poucas repartições públicas ou empresas possuíam pelo seus altos preços.

Em consequência, a disciplina era “Processamento de Dados” e uma das suas atividades constituía-se de visitas regulares a “CPDs”- Centros de Processamento de Dados”. Tal disciplina foi recomendada a ser introduzida “embora não constitua matéria do currículo”

pelo próprio Parecer 307/66. Entretanto, a partir de segunda metade da década de 80, não era mais possível ficar à margem do desenvolvimento tecnológico e muitos cursos começaram a utilizar a Informática como matéria.

A Filosofia já era contemplada nos Currículos Plenos de alguns cursos, passando agora a ser considerada matéria obrigatória, a fim de reforçar a visão humanística do futuro administrador, bem como acrescentar-lhe conhecimentos mais abertos e amplos quanto à interpretação dos fenômenos que ocorrem na sociedade, no mercado e no mundo, entre outros objetivos.

O Estágio Supervisionado já era obrigatório e as alterações básicas foram a substituição do limite de tempo de 6 meses pelo limite de carga horária de 300 horas-aula e a sua inclusão dentro do limite mínimo de 3.000 horas-aula de duração do curso. Antes o estágio não constava da duração mínima do curso de 2.700 horas-aula. Também ao currículo antigo era facultado estender o curso para mais de 4 anos de duração, não se constituindo, pois, de nenhuma novidade a fixação de um mínimo de 4 e um máximo de 7 anos, no novo currículo.

Além disso, o Parecer 307/66 que instituiu o Currículo Mínimo antigo, foi muito mais elucidativo quanto a propósitos e filosofias nas suas dezesseis páginas, enquanto o Parecer 433/93, no intuito de ser bastante resumido, omitiu seus objetivos e intenções básicas, pois foi redigido em duas páginas apenas.

Por exemplo, o Parecer 307/66 preocupou-se em dar elasticidade ao currículo quando disse na sua página 43: **“ A distribuição de matérias fixada no presente parecer não pretende, portanto, estabelecer fronteiras rígidas entre os grupos em que se discriminam. Além da continuidade conceitual entre algumas delas, verifica-se a ambivalência de outras, que tanto importam por si mesmas, na formação cultural do administrador, quanto por sua função instrumental em relação às demais.”**

Continuando, ele já permitia total liberdade às escolas para que ministrassem as matérias do Currículo Mínimo com diversas dosagens de tempo e de acento quanto aos objetivos, assim como organizar cursos ou seminários de aplicação mais fechada ou específica.

Falou também, de maneira clara e direta, que deixava de incluir matérias sugeridas por escolas ou por especialistas, por considerar que excederiam os objetivos do Currículo Mínimo e que, noutros casos, julgava-se que não se tratava de matérias, no sentido mais orgânico do termo, mas de **temas** a serem explorados em várias disciplinas, ou de **perspectivas para a orientação do curso.**

Na sua essência filosófica, o currículo antigo, pelo Parecer que o instituiu, é muito mais amplo, lamentando-se que não tenha sido assim considerado, mas “obsoleto”. Entre outras facilidades, ele já permitia aos cursos a flexibilidade para articular internamente as matérias, ressaltava a maior importância da metodologia que desenvolve o currículo sobre a simples arquitetura curricular, incutia nas escolas a consciência de complementá-lo bem com o Currículo Pleno, **“não só com matérias novas mas também através de explicitação das matérias nele contidas”** (p. 47) e já sentia a falta do método do seminário e dos cursos especiais, de curta duração, destinados a reduzir as matérias genéricas e diversificadas a

enfoques concretos e integradores, dois dos métodos mais adequados para este tipo de atividades dinâmicas.

Assim, infere-se que idênticos objetivos propostos pelo Novo Currículo Mínimo de Administração, já comentados, poderiam ser atingidos muito bem com o antigo ainda em vigor. Se este fosse submetido apenas a atualizações nominais e a acréscimos conceituais de estágio, duração do curso, carga horária e percentuais de cada grupo de matérias, ficaria mais fácil às escolas o acesso ao desenvolvimento educacional.

Como está, guardadas as proporções, há necessidade de grande número de regulamentações, exatamente como a Constituição da República de 1988, até hoje à espera de explicitações que nunca vieram, decorridos sete anos de sua promulgação.

O que é preocupante, no novo currículo, é a grande responsabilidade e a quantidade de expectativas que foram colocadas nas suas possibilidades, o que faz o processo ficar perigoso e muito difícil. São justas e merecidas tais esperanças, mas será preciso um gigantesco esforço, retornando-se aos primeiros passos, que não foram dados com acerto, antes que atinja um estágio onde não haverá mais volta.

Outra mudança na estética do currículo, em relação ao antigo, foi a permissão clara às escolas para o desenho do grupo de disciplinas eletivas e complementares, com 960 horas-aula. Antes, os cursos incluíam estas disciplinas, sem atentarem para padrões de carga horária. Mas só o tempo dirá se a medida foi boa, ruim ou irrelevante. Também situada entre as modificações apenas formais estão as habilitações específicas do graduado que passarão a constar no verso do diploma, não mais duas de cada vez.

O fato é que, seja qual for o tipo de currículo estabelecido para a escola, se não mudar a estrutura, não se conseguir apoio e comprometimento de organizações, da sua direção e da totalidade do seu corpo docente e não forem, ainda, introduzidas novas estratégias, metodologias, táticas, atividades operacionais e, sobretudo, **conteúdos programáticos** adequados, não se terá um currículo inovador.

Então, pergunta-se, o Novo Currículo Mínimo de Administração conseguiu obter ou está programado para conseguir estes fundamentais elementos ?

Não é demais repetir mais uma vez o que já foi colocado em diversas oportunidades no decorrer do texto: a maior parte dos Cursos de Graduação em Administração continua a trabalhar com disciplinas estanques e com conteúdos rigidamente limitados, como se o conhecimento tivesse fronteiras nítidas. Os professores permanecem repassando conhecimentos dogmáticos, com as costas voltadas para a pesquisa.

Os bons alunos não param de levantar “buracos” provocados pelas Faculdades na sua formação. As empresas-organizações mantêm-se alheios à participação efetiva no processo ensino-aprendizagem, com exceções.

A metodologia utilizada, predominantemente, é ainda a aula clássica do professor/mestre acompanhada de trabalhos escritos e provas e, pretendendo dar um toque de modernidade, os apoios audiovisuais, mais algum isolado estudo de caso.

O esforço solitário de algum professor que usa “jogos de empresa” computadorizados muito transforma o currículo em termos pedagógicos, mas não modifica a substância do contexto, em sua visão geral.

Sobre o estágio supervisionado, as mesmas excelentes Faculdades continuarão obtendo sucesso, graças à excelência dos seus planejamentos, estruturas curriculares e atividades, e promovendo a participação integrada de alunos, professores e empresas parceiras, independente do currículo ser antigo ou novo, tradicional ou pós-moderno. Neste caso, o que prevalece é a capacidade profissional / educacional da instituição.

Tais cursos de excelência, que já existem desde o tempo do currículo pioneiro, não são vulneráveis ao Currículo Mínimo sucinto e com poucas especificações, justamente porque elaboram e executam muito bem seus Currículos Plenos. Eles são capazes de interpretar e aproveitar, com sabedoria, os avanços que surgem no currículo, rejeitando, ao mesmo tempo, aquilo que consideram descartável ou não essencial ao aluno, futuro administrador, seu verdadeiro foco de atenções, produto que confirmará as suas qualidades educacionais ao ser lançado no mercado de trabalho.

Quanto aos demais cursos, que não sabem, não querem ou não têm recursos para mais investimentos em seus programas de ensino, têm que buscar urgentes soluções para estas questões. Para a primeira, existem consultorias e consultores educacionais, para a segunda é permanecer desacreditada como pseudo-escola ou desistir da atividade e, para a última, é buscar parcerias com as inúmeras empresas que estão disponíveis para tais empreendimentos, na atualidade, e que não são poucas. Uma outra solução seria a procura de financiamentos internacionais, a taxas de juros relativamente baixas no longo prazo.

O certo é que as instituições de ensino que se situam em tais casos, hoje, já não conseguem nenhum resultado efetivo com o estágio. No máximo, seus alunos são colocados “de favor” nas organizações, mas em funções burocráticas ou de nível mais baixo, longe de posições executivas ou de nível decisório. As empresas assim agem percebendo a fraqueza ou a indiferença das instituições na defesa dos interesses do alunado e para obterem vantagens pecuniárias com a substituição de funcionários antigos e a consequente significativa redução de suas folhas de pagamentos.

Portanto, a introdução do Novo Currículo Mínimo de Administração, conforme foi concebido ou idealizado, não deixou de manter suas linhas tradicionais, não saiu da linearidade ou mudou a visão fragmentada do processo educacional. As instituições que já realizavam excelentes propostas e as que executavam pobres atividades continuam na mesma posição de antes.

Em linhas gerais, continua a escola a observar uma burocracia hierarquizante e autoritária que domina todo o sistema educativo, produto de uma estrutura social do trabalho que ainda separa os que pensam, planejam e decidem, no caso, sua alta Administração, daqueles que implementam ou executam, os professores e alunos.

Não havendo evolução de pensamento dos responsáveis e demais integrantes do sistema educacional, que continuará refratário às necessárias e radicais transformações, também o novo currículo permanecerá linear, fracionário e autoritário, quer dizer, sua roupagem pode ser outra, mas conserva a mesma substância.

Conforme dizem, sabiamente, Maia e Bussons (op. cit, p. 2) sobre os preconceitos educacionais mantidos tradicionalmente:

Mas não julgue o leitor, entretanto, que seja fácil remover os antolhos da ciência. No presente caso, a única maneira de fazê-lo consiste em esdabelecer uma rígida diferenciação entre os necessárias mudanças fundamentais- Genotípicas- e as mudanças superficiais- Fenotípicas- estas últimas sistematicamente propostas pelos educadores e que têm mutilado o aprendizado e desprezado o aluno, ao longo de todos esses anos.

As propostas de soluções são obrigatórias para quem realiza comentários críticos a um determinado processo, sem o que estes perderão sua consistência ou credibilidade. Fiel a esta verdade e cômico deste compromisso, apresenta-se a possibilidade de um currículo alternativo.

Capítulo VI- A possibilidade de um currículo alternativo

O assunto pertinente a currículo vem assumindo níveis de importância crescentes na área educacional, com o recrudescimento dos problemas em função das mudanças na reaglutinação social e na globalização das relações entre países e nações.

A vida mudou, os valores e os conceitos básicos de sociedade transformaram-se, a Teoria da Relatividade de Albert Einstein não é mais absoluta, quebraram-se os preconceitos de toda ordem, como os direitos da mulher, da criança e das minorias raciais e religiosas, as condições econômicas e políticas já não são iguais às de cinco anos atrás.

Por exemplo, no Estado do Rio de Janeiro, espera-se que a implantação do Pólo Petroquímico e o Porto de Sepetiba tragam enormes benefícios para a população fluminense.

E a escola com seus currículos ? Vão ficar para sempre enclausurados na “**caverna do Matuzalém**”, indiferentes à nova ordem ?

São infinitas as possibilidades de metamorfose na apresentação curricular. Todavia, deseja-se apresentar um formato simples que seja factível ou exequível por qualquer escola.

Com este propósito, inicialmente será necessária a volta uma vez mais à problemática acadêmica.

1. Novamente a Universidade

Há pessoas, e algumas até de peso pela sua intelectualidade, que não consideram ter o Brasil uma Universidade sequer, de acordo com os padrões internacionais destas instituições. Segundo as mesmas fontes, não chegou ainda ao país o conceito de **campus**, pois a interpretação deste termo é bem diferente do mundialmente conhecido e, no máximo, tem-se por aqui escolas reunidas ou aglomeradas.

Tempo integral para professores e alunos, aulas práticas, código de ética, interdependência departamental, orientadores, dormitórios, rodízio de professores e de disciplinas, pesquisa e integração com as organizações etc não existem de fato, só no papel.

Entretanto, as condições brasileiras de país em desenvolvimento não permitem que se dê uma interpretação plena do que se entende lá fora por Universidade. É só analisar com olhos menos rigorosos e compreender que ainda pretende-se chegar aos padrões de excelência exigidos. Tanto isto é verdade que algumas universidades nacionais mantêm convênios com academias estrangeiras de renome, como Harvard, Chicago, Stanford e outras.

A Universidade brasileira está inserida no contexto dos problemas crônicos do país. Também a empresa brasileira pura luta para atingir níveis de competitividade e tecnológicos mundiais, poucas conseguindo este sucesso até agora.

A Universidade, mesmo com suas falhas e deficiências estruturais, está, pouco a pouco, conscientizando-se da necessidade de crescer e desenvolver-se como uma só instituição integrada. Ela é muito importante e inexorável. Fundamental porque representa uma das estratégias mais eficientes para planejar e enfrentar o futuro, além de ocupar espaços de liderança no mercado de trabalho e no processo produtivo.

É inexorável porque identifica a moldagem de uma das elites da sociedade, a intelectual, que nela nasce e se reproduz. Assim, se ela não corre o risco de sucumbir, porém, nas condições atuais, está certamente em descompasso com o futuro.

Palavras realísticas à parte, pensando na melhoria das condições acadêmicas com otimismo, os reitores, diretores e administradores devem fazer reflexões sérias com o objetivo de banir para sempre o conceito anacrônico e obsoleto de instituição universitária como “lugar de ensino”. O componente mais relevante da capacidade do professor não é “didática”, entendida como “arte de ensinar”, mas pesquisa, compreendida como produção do saber próprio.

Tendo isto em mente, pode-se adiantar que universidade de ensino é algo antiquado, “cheirando a mofo e cheio de poeira”, cuja atribuição jamais poderia transpor a posição de reproduzir ferro velho no concerto das sociedades do mundo de hoje.

Mas as Uiversidades brasileiras de vanguarda já iniciaram há tempos um trabalho profícuo de integração total de suas atividades, destacando-se o perfeito aproveitamento dos seus currículos plenos. Espera-se que as demais sigam os seus passos.

2. Currículo Pleno como alvo

Muito tem-se falado sobre as deficiências do Currículo Mínimo de Administração e pouco ou quase nada sobre a verdadeira expressão do que se pretende realizar em termos educacionais na academia: O Currículo Pleno.

Através dele, vê-se claramente o desenho estrutural do conjunto de disciplinas e demais atividades básicas planejadas pelo curso e tem-se discriminadas as disciplinas obrigatórias, eletivas e/ou optativas, créditos, períodos, anos letivos, cargas horárias, estágios supervisionados e duração do curso.

Algumas escolas, esmerando-se em detalhes, chegam a enumerar objetivos, habilidades e atitudes pretendidas, descrição de algumas estratégias para a aprendizagem e exposição de algumas técnicas para a avaliação.

Assim, há muito tempo que o currículo deixou de conter apenas a relação de matérias e disciplinas ou a grade, que é uma idéia bastante rudimentar e simplista do que seja verdadeiramente um currículo, bem distante das reais necessidades acadêmicas do momento.

Currículo Pleno é a totalidade de experiências de aprendizagem oferecidas pela escola, envolvendo inúmeras atividades e processos inter e extra-muros da instituição, destacando-se em particular:

- a) Exame de estratégias, metas e objetivos em função das mudanças sociais, políticas e econômicas;
- b) Os métodos, as táticas e as operações envolvendo a pesquisa e o ensino-aprendizagem;
- c) Os princípios, os conteúdos e os critérios de avaliações;
- d) A preparação dos recursos humanos como administradores, coordenadores, professores e pessoal de apoio;
- e) A organização, a elaboração e a comunicação de diretrizes e instruções em diferentes níveis, o nacional, o regional e o institucional.

Para implementar-se um currículo pleno é muito importante fazer com que ele contenha implícita ou explicitamente o seguinte:

- I. O plano amplo e completo da instituição universitária, englobando a sua cultura como organização, os fins da educação que se quer para o estudante, o que e o modo como mestres e alunos a executam e os materiais de que se utilizam;
- II. As experiências genéricas, ou melhor, o planejamento específico de como serão desenvolvidas as ações, referentes a todos os objetivos a atingir, escolha de todas as atividades que serão executadas no decorrer da sua implementação, seleção de matérias de ensino com disciplinas, ementas e conteúdos, organização no tempo e no espaço das atividades e a organização dos materiais de apoio;
- III. Recursos instrumentais, que são aquelas experiências que conduzem o educando à auto-realização, ao mesmo tempo que aprendem a contribuir para a construção de melhores comunidades e um país mais humano e justo no decorrer dos anos. Trata-se de outorgar a cidadania ao aluno;
- IV. Os enfoques curriculares pretendidos em um apenas;
- V. Todos os meios colocados pela instituição à disposição dos estudantes para que estes tenham oportunidades ideais de aprendizagem;
- VI. Destaque para o foco no educando, que é a exaltação da experiência do alunado, de extrema importância para a identificação do que fazem, pensam, pesquisam, lêem, o que escrevem e como atuam na solução de problemas, além dos resultados que obtêm na organização sequencial pensamento-estudo-ação.
- VII. Interdependência estreita cultura escolar-conteúdo-método;
- VIII. Alusão às duas experiências, a interna e a externa de sala de aula.

O Currículo por Tema é uma das inúmeras propostas de currículo alternativo ao currículo simplesmente concebido por disciplinas. Ele é uma forma de apoiar e desenvolver o formato curricular já existente, dinamizando-o e fortalecendo-o no que se refere ao preenchimento de todas as expectativas de professores, escolas, alunos e da sociedade em geral.

O **Currículo por Tema** é a alternativa que se vem estudando há mais de dois anos em pesquisa de campo para ser introduzido, em todo ou em parte, conforme a instituição de ensino e pesquisa melhor entenda, de uma só vez ou gradativamente. Portanto, ele é flexível o bastante para atender qualquer curso de graduação em Administração, seja Pública, de Empresas ou Hospitalar e para ser, ainda, modificado, substituído, ampliado ou reduzido em qualquer tempo.

3. Uma proposta de currículo alternativo

Neste ponto chega-se a um importante estágio do que vem sendo exposto neste trabalho, qual seja o de se poder dizer que um currículo alternativo à forma atual de ensinar Administração é uma questão de decisão de educadores e dirigentes escolares, apresente-se ele com a estrutura que se desejar, contendo todas as características já enfatizadas.

Sem precisar entrar na comprovação estatística de correlação fortemente positiva, pois a prática cotidiana na academia, por si só, demonstra tal verdade, os problemas gerais de decisão e os educacionais estão íntimamente correlacionados, particularmente os referentes ao Currículo de Graduação em Administração.

Esta preocupação não deveria ser apenas pelos Cursos de Administração, mas todos os Cursos Universitários, posto que a formação cultural e profissional, em convívio com a realidade nacional, é a necessidade mais premente. O Currículo por Disciplinas, sendo desenvolvido de modo isolado, é bastante limitado e é justamente o paradigma que se quer substituir.

Um **Currículo por Tema** visa a enriquecer o que já existe de estrutura curricular, quebrando a sua linearidade, dando-lhe mais abrangência e relacionando-o à totalidade de um assunto ,ou conjunto de assuntos.

É importante levar mais em conta, de fato, os objetivos e a interdisciplinaridade das matérias e não apenas deixar tais intenções escritas no papel. Os problemas transcendem as disciplinas acadêmicas e os alunos, para aprenderem a resolvê-los, não podem ficar confinados aos seus estreitos limites.

Uma disciplina é apenas um jeito de sistematizar-se o conhecimento e de superar-se o senso comum e a experiência. A linha divisória entre as disciplinas é arbitrária, fictícia, e, por isto mesmo, elas não devem partir da inverossímil premissa de que seriam eternas e indiscutíveis.

O educador, ao selecionar os conteúdos de sua disciplina, não poderá prescindir de todos os elementos necessários que propiciem ao aluno uma visão mais globalizada em relação aos assuntos tratados nesta disciplina.

Tendo em mente o **Currículo por Tema** objetivando ajudar a ampliar os campos de conhecimento e o preparo profissional do futuro administrador, exemplifica-se estabelecendo um paralelo com a Cibernética. Esta é reconhecida como autora da façanha de ter sido a primeira a abandonar o pensamento em termos de causalidade linear simples, por intermédio da introdução do “**feed back**” ou retro-alimentação em qualquer processo cíclico,

das retroações positivas e negativas, da teoria da informação e da análise pela qual todos os sistemas humanos e sociais são finalizados, sem ordem de posição entre causa e efeito.

Tantos golpes na teoria clássica, mais as inúmeras brechas pelas quais irrompem a causalidade não-linear e os incontáveis elementos novos, permitiram aperfeiçoar a análise de sistemas.

Cibernética e Currículo de Administração dependem, naturalmente, da prática teórica. Eles integram, nos seus raciocínios, os fatores mais diversos e até a noção de finalidade. Uma das divergências entre os dois é que a primeira não critica esta noção, enquanto que o segundo deve fazê-lo, obrigatoriamente. Ambos são senhores no seu domínio, mas escravos da sociedade existente.

Enquanto a Cibernética é um formidável canal de comunicação, o segundo é, em si mesmo, um instrumento de modificação de estruturas sociais. Apesar de não possuírem todos os pontos em comum, ambos tentam deixar para trás o caminho da tradição, do conformismo e do conservadorismo.

A busca de outras disciplinas como fontes de inspiração para a eliminação da barreira epistemológica da mono-racionalidade é de grande importância para a elaboração dos esquemas de decisão atuais e futuros, precisamente o que pretende a implantação do **Currículo por Tema** como alternativa aos Currículos dos Cursos de Graduação em Administração.

A proposta de um método multi-racional de construção-derrubada dos esquemas prospectivos é uma componente fundamental que deve ser incorporada a um currículo inovador. A agenda do novo paradigma enfatiza **temas** prioritários para a população e para o país, que serão sugeridos apenas para ilustração, tendo em vista que o assunto é da alçada da comunidade acadêmica:

- Administração na incerteza e na crise;
- Organização e gerência de projetos para resolver problemas sociais;
- Elaboração e implementação de programas de desenvolvimento social em grande escala e quais as orientações gerenciais adequadas para eles;
- Administração de programas de alimentação com a finalidade de diminuir a fome e a miséria;
- Estabelecimento de mecanismo de participação dos cidadãos na função pública;
- Criação de estruturas organizacionais eficientes, eficazes e efetivas, que sirvam como suporte para os processos de formulação de políticas econômicas;
- Desenvolvimento de sistemas de informação em setores estratégicos;

É desnecessário dizer que esta lista é infinitamente grande, porque cada docente, administrador, aluno ou empresário tem, como é normal, sua própria relação de assuntos que

considera fundamental como **temas** prioritários. Neste caso, deverá prevalecer um consenso entre o grupo que vai escolher aqueles que serão os primeiros introduzidos no curso.

Currículo por Tema não é nenhuma forma de curso de especialização do aluno antes de deixar a escola. Ao contrário, ele busca mostrar ao estudante como devem ser utilizadas as disciplinas em conjunto para resolver problemas, levantar alternativas ou equacionar possíveis soluções. Ele não se destina também a enfatizar, na faculdade, uma determinada área da Administração.

Currículo por Tema é um modo de permitir que o estudante trabalhe com todos os conhecimentos adquiridos, na identificação e proposta de soluções possíveis às questões de relevância regional, nacional ou mundial. Possibilita, ainda, que ele possa colocar em prática a teoria, não chegando ao mercado de trabalho como um “neófito” absoluto na profissão.

Os **temas**, ao lado do conhecimento que trazem, ajudam o futuro profissional a familiarizar-se com trabalho em equipe, com a discussão de questões comuns com profissionais de outras áreas e, sobretudo, a enfrentar e resolver problemas reais.

Um **tema** não precisa necessariamente estar na mesma área em que o aluno irá atuar no futuro. O importante é que ele assimile a(s) metodologia(s) disponível(eis) para depois **criar** as suas próprias metodologias de trabalho. Conseguindo isto pelo estudante, o **Currículo por Tema** terá cumprido a sua missão.

O **Currículo por Tema** visa, portanto, a:

- Desenvolver o aluno na compreensão e na utilização de toda a sua bagagem de conhecimentos, em conjunto, para a solução de problemas globais ou específicos;
- Aprofundar seus conhecimentos em determinados assuntos, objetos de enfoques diretos;
- Aprofundar a formação humanística e científica;
- Introduzir matérias como epistemologia ou metodologia de pesquisa em seu trabalho diário;
- Focalizar o contexto organizacional e à ciência da organização;
- Selecionar tecnologias a partir de pesquisas nacionais das necessidades e perspectivas do estado e da empresa privada, espontânea e criticamente;
- Aproximar mais a visão de que a teoria e a prática têm que caminhar juntas;
- Incluir assuntos relativos ao setor público, porque a nação brasileira é preocupação de todos os cidadãos;
- Habituar os alunos para a liderança democrática;
- Facilitar a visão sistêmica para formar uma consciência nacional;
- Fomentar a formação globalizada para fazer frente à complexidade do fenômeno organizacional;

- Acostumar o aluno com o trabalho em equipe;
- Formar o verdadeiro generalista, voltado não só para as pequenas e médias empresas mas também apto a trabalhar como especialista em organizações de qualquer tamanho ou porte;
- Possibilitar a geração de tecnologia local e submeter à crítica rigorosa o que deve ser importado, para saber se é realmente relevante;
- Conscientizar o aluno de que deve estar sempre ligado na promoção de novas relações produtivas e sociais.

O **Currículo por Tema** nasceu de uma crítica à lógica da divulgação de informações postas em prática pelo sistema atual das universidades brasileiras, sem nenhum compromisso com o espaço e o tempo em que estas informações possam apoiar a solução de problemas que estão sendo discutidos por professores, alunos e a sociedade em geral.

Como, por exemplo, o estudante de Administração, da forma como se apresenta o ensino, encontrar conexão entre o estudo estatístico da Regressão Linear e o comportamento do Orçamento Organizacional em crise e inflação? Os professores de Estatística e de Administração Financeira e Orçamentária são capazes de se integrarem em suas exposições? Ou se transformarem, ao menos, em solidárias e contemporâneas testemunhas de seus relatos ou de tentarem resolver problemas globais?

Mas tal ocorre, porque os conteúdos, que necessariamente deveriam compor tópicos de informações, são ministrados como verdades dogmáticas e de modo isolado, como se não pertencessem a um mesmo **tema** global.

A crítica não procura atingir o corpo docente e muito menos os administradores universitários, mas simplesmente buscar-se uma outra estrutura lógica como solução, que não linear, através do **Currículo por Tema**, cujos componentes são por demais conhecidos da escola, só que utilizados até hoje sob a ótica tradicional.

Um formato de **Currículo por Tema**, mostrado de uma forma mais aberta e ampla, apresenta os seguintes componentes básicos:

- a) Um **Plano Diretor**, contendo os objetivos gerais, políticas, estratégias e missões da instituição, ainda que tais informações constem de outros documentos. A repetição é necessária para o reforço de memória e a conscientização definitiva de toda a comunidade acadêmica.

Os objetivos serão flexíveis, inexistindo aquela preocupação de procura obstinada para atingir a todos com precisão milimétrica, podendo os alvos e metas ser alcançados de forma gradativa e até por aproximação.

Devem ainda fazer parte do plano uma referência clara sobre a cultura da organização, os fins pretendidos para a educação, o modo de execução das atividades e os recursos materiais a serem utilizados.

Desta maneira, fica patente que o envolvimento da alta cúpula diretiva da instituição no processo é absolutamente imperioso.

- b) O **Plano Específico do Curso de Administração**, explicitando seus próprios objetivos, enquadrados dentro dos objetivos gerais, as atividades que serão empreendidas, o tempo e o espaço destas atividades, a organização dos materiais e equipamentos de apoio disponíveis e a grade curricular, com todos os seus elementos, já sob a disposição temática.

Detalha-se, então, os diversos tipos de trabalho que serão executados ou empreendidos na ação, como **temas**, aulas, palestras, seminários, conferências, visitas, estudos em grupo, reuniões de comissões, leituras, usos de bibliotecas, esportes, lazer, artes, cultura, vídeos, computação, convênios, acordos e empresas júnior.

Devem ser colocados, ainda, outros fatores que qualificam a instituição, como reuniões sistemáticas de professores para uma maior coordenação dos trabalhos e trocas de idéias sobre as ementas pessoais e conteúdos programáticos e para acompanhamentos dos cronogramas de ações.

- c) O **Perfil ou Perfis de Profissional** que a escola julgue como a mais indicada para o seu curso formar, mas colocado(s) de uma forma simples e em linhas gerais, sem aquela observância absoluta de rigidez e inflexibilidade nas avaliações do aprendizado.

As individualidades existem e devem ser respeitadas, tendo em vista que há alunos que extrapolam e superam o perfil ideal, a maioria fica na média e outros não conseguem, numa primeira passagem, mostrar com nitidez o seu potencial intelectual durante o tempo de aluno, só o fazendo depois do curso.

Difícilmente, por esta mesma razão, nem todos irão apresentar características idênticas de perfil profissional ao final do curso e a tentativa de **uniformizar** procedimentos, atitudes e conhecimentos têm sido um dos mais graves erros do ensino tradicional.

O aluno atinge, pelo novo formato, aqueles elementos do perfil projetado que puder, ficando a complementação para ser obtida ao longo da sua vida profissional, exatamente como o nível de conhecimentos adquiridos durante o curso. Assim, o crescimento do aluno dá-se em **espiral**, jamais linearmente.

É claro que o curso em particular e a instituição, como um todo, precisam manter sua imagem de excelência e de seriedade e, para isto, estabelecerão suas condições mínimas de aproveitamento do estudante, sem o que ele não poderá graduar-se.

Entretanto, há uma maneira acessória de motivação natural do candidato para que dê o máximo de si durante a sua passagem pela escola: são os conceitos individuais por escrito, outorgados juntamente com o diploma, bem como a sua colocação num "ranking" elaborado pela instituição, no final do curso.

O mercado de trabalho saberá como absorver os melhores classificados, deixando para os menos dotados a dura missão de conseguir colocações e/ou até a sua volta à escola, para cursos de extensão ou aperfeiçoamento.

- d) Os diversos **Enfoques Curriculares**, já enunciados mas que serão lembrados, todos sendo utilizados simultaneamente e mostrados, de forma clara, na grade curricular.

O foco no educando para possibilitar a sua auto-realização, para fazê-lo aprender a trabalhar em equipe, para que ele troque e assimile novas experiências e para dar-lhe motivação.

O foco no conteúdo para obter-se a interdisciplinaridade, a multidisciplinaridade e as interfaces entre todas as matérias/disciplinas. A ênfase na ação para caracterizar as pesquisas, reuniões de grupo, as intervenções diversas, os seminários/palestras, as buscas da bibliografia, os estágios e demais atividades. O enfoque na estrutura da escola, para definir a utilização do pessoal necessário e de materiais/equipamentos, para obter o envolvimento do corpo diretivo da academia, administradores, supervisores e coordenadores, para materializar o apoio ao professor e para abrir o processo aos demais cursos, instituições e organizações.

A ênfase nas estratégias, principalmente, para a manutenção da coerência com o plano diretor e integrar as diferentes modalidades de estrutura curricular. O foco no professor, para permitir que realize treinamentos, para reativar as suas motivações, para facilitar-lhe a pesquisa e, sobretudo, para dizer-lhe que é o principal condutor de todo o processo.

O enfoque na sociedade e na cultura, para manter a comunidade acadêmica informada e em dia sobre o que ocorre à sua volta, para ficar constantemente atualizada, para manter as bibliotecas de posse dos mais modernos volumes e periódicos e para acompanhar as políticas nacional e internacional. Finalmente, o foco nos valores e experiências, para conseguir dar aos alunos a cidadania e obter o seu comprometimento com a sociedade.

Outros componentes, que a academia julgar como de relevância para esclarecer ainda mais o processo, incluindo-se aí mais recursos instrumentais de ensino, pesquisa, extensão e atividades com outras instituições, meios, como aproveitar todas as experiências trazidas pelos novos alunos na sua bagagem, critérios de avaliação da aprendizagem e demais particularidades de cada instituição.

Após serem preparados todos estes documentos do projeto do **Currículo por Tema**, antes de proceder à sua **implementação**, é importante prever ainda a formação de uma equipe ou equipes de pessoas capacitadas a exercerem o acompanhamento, a fiscalização e o controle de todo o processo. Psicólogos, pedagogos, sociólogos e professores, no momento sem regência de turmas, são os mais indicados.

Além disso, o processo carece de ampla e irrestrita divulgação, não só para o interior da academia mas também para o exterior. É preciso que todos os envolvidos neste compromisso de inovação educacional colaborem, sintam-se motivados e conscientes de que seu papel é muito importante para o sucesso do empreendimento. É mistério, ainda, a obtenção de apoios da sociedade, de empresas, convênios, patrocínios e outras formas de solidariedade. Somente após ser conseguida a remoção destes difíceis obstáculos, é que será possível a sua implementação.

O Currículo por Tema pretende o que Nilda Alves et alli (1992, p. 80) explicam:

A proposta curricular elaborada assume, então, que o processo de conhecimento, bem como o caminho curricular, se dá não linearmente, mas como uma espiral aberta, na qual a tensão é constante entre disciplinas e atividades, na construção do tecido das múltiplas relações, entre individualidades e coletivos, e pelos vários trajetos realizados do particular ao geral, e deste novamente ao particular, com a mediação do específico (as habilitações).

Assim, a formação coletiva das diversas habilitações previstas pela escola acontece **“em um movimento de complexidade crescente, no qual se articulam movimentos de generalidade e de especificidade”**, segundo os mesmos autores. A nova visão que se terá, pelo tema, é que a sua totalidade a ser pesquisada, encontra-se no seu detalhamento / elaboração por atividades pessoais e em equipes.

A Universidade, se aplicar uma dinâmica nos moldes do que está sendo proposto, como uma instituição planejada para o ensino, a pesquisa e a extensão, num futuro próximo, possibilitará aos alunos definirem seus próprios planos de estudos, orientados por professores. Pelo menos, é o que se deseja como ideal.

Em todas as carreiras que estão em processo de crescimento o ideal é que o profissional tenha uma noção muito além do campo que ele escolheu. Existe uma tendência cada vez mais forte das pessoas transitarem por várias áreas cognitivas ao longo de suas vidas. Para fazer isto sem sobressaltos, quanto mais conhecimento geral os alunos acumularem, mais facilmente conseguirão sucesso.

Aparece uma nova fisionomia de Escola de Administração dos processos de transformação que acontecem no contexto da América Latina, sob imposição das grandes elites sociais, políticas e culturais. O país deve seguir, urgentemente, esta tendência, sob pena de ficar defasado em relação aos seus vizinhos. O trabalho de algumas destas escolas apresenta currículos montados para corresponder aos reclamos de capacidade de gestão em face da crise e da democratização.

Ocorrem, simultaneamente, transformações marcantes no aspecto interno da Escola de Administração. Existem, agora, escolas que atuam escudadas na interação dinâmica com a realidade das organizações. Transfere-se a sala de aula, parcialmente, para as instituições, por meio de programas em comum entre órgãos públicos, universidades e empresas privadas. A pesquisa, envolvida na realidade do ambiente organizacional de cada país, é implantada, através de programas de curto e médio prazos, nas tarefas das disciplinas das universidades. . Pesquisas de grandes dimensões têm a co-participação dessas cadeiras.

As estruturas didáticas também modificam-se, atualmente. Não há mais dúvida que os sistemas tradicionais de aprendizagem não acompanham as necessidades deste final de século, uma vez que não estão formando profissionais com o elemento crítico-criativo, fazendo justamente o oposto, pois castram tal capacidade nos alunos.

Frente à escola convencional, ainda predominante no país, aparecerá uma nova Escola de Administração de acordo com as demandas presentes e futuras. Sua busca e consecução dependerão do esforço coletivo. Transformar o perfil de universidades e escolas impõe ingentes esforços, só realizáveis por processos globalizantes. Portanto, é imperativo

responder a essas necessidades de mais eficiência e eficácia para a retomada do desenvolvimento brasileiro.

Realizar pesquisas, ainda que por determinação e iniciativa particulares, motivado pela curiosidade e pelo sentimento cívico de ajudar o país, é dever de quem faz pós-graduação ou atua na docência. No campo administrativo, os processos, técnicas e estilos de gerência, que evoluem a cada instante, exigem uma constante atenção dos professores, através de leituras e estudos aprofundados.

Tanto a iniciativa privada como o Estado, passam por reformulações de filosofias, uma, no sentido mais empresarial e a outra, no sentido mais político, mas os dois, sem dúvida, visando ao aperfeiçoamento de suas administrações. No Brasil, as duas faces da moeda, a adiantada e desenvolvida e a extremamente pobre e atrasada de alguns séculos, precisam ser tratadas de maneira diferenciada, até que se consiga chegar a um equilíbrio. Desta forma, é impossível colocar imediatamente em prática os conhecimentos vindos do exterior, sem as adaptações exigidas.

O administrador é o agente propagador das idéias novas que vão surgindo, no seu campo de conhecimento. Cabe a ele decidir o que é aplicável ou não no país, em razão da estabilidade e da abertura macro-econômicas, que já são realidades, trazendo um reforço substancial à sua ação profissional.

Este elenco de pensamentos e preocupações foi determinante para, em primeiro plano, motivar o estudo de campo sobre o currículo e, depois, expor seus resultados.

Capítulo VII - A pesquisa de campo

Quem busca, por longo tempo, respostas para a curiosidade, com dúvidas e indagações mantidas na mente, chegando ao final de um trabalho, deve ser compensado, em parte, pelos resultados de sua investigação. Felizmente, foi o que aconteceu.

Diz-se “em parte”, porque nunca um problema ficará totalmente esclarecido, ainda que o pesquisador tenha procurado esmerar-se no seguimento das instruções técnicas previstas pela metodologia científica. Sempre restará algum traço de incerteza ou de falhas com respeito a algumas ilações e inferências retiradas dos dados coletados.

Assim é a pesquisa de campo das Ciências Sociais, característica que motiva o pesquisador a encetar novos trabalhos e estudos, a corrigir os seus erros do passado, a sondar o caminho da perfeição que jamais irá encontrar e seguir vivendo. No entanto, é isto que dá sentido à própria vida.

A suposição inicial de que o Currículo de Administração, mesmo o Currículo Mínimo, recentemente aprovado e posto em execução oficial em meados de 1995, permanece tradicional, linear e fracionado, foi tornando-se cada vez mais forte, no desenrolar da pesquisa, a ponto de chegar-se agora a quase uma certeza: de fato, é preciso encontrar alternativas curriculares que estejam mais próximas do conturbado mundo em constante mutação.

Para reforçar todas as argumentações e citações já apresentadas e para fechar provisoriamente a questão das suposições levantadas, lembra-se o que disse Lovinson sobre o preparo dos administradores (1992, p.20):

... e que os Cursos de Administração não atendem às já existentes demandas sociais de capacidade gerencial de um país em desenvolvimento nem às exigências do processo tecnológico.

A pesquisa foi dividida em três fases, primeiro porque se sabia, de antemão, que ela seria longa e complexa e, depois, para atender à necessidade de execução de passos progressivos e de atingir objetivos específicos, todos atinentes à problemática central.

1. A 1ª fase

Esta etapa estendeu-se de outubro de 1991 a setembro de 1992, tendo sido realizada na Baixada Fluminense, preferencialmente, em razão da proximidade do Município de Duque de Caxias. Não deixou, entretanto, de englobar também a zona oeste do Rio de Janeiro e as cidades próximas de Caxias, como Magé, São Gonçalo, Niterói e Petrópolis.

A explicação para isto é que estas localidades constituíam-se nas áreas residenciais de grande parte dos alunos das disciplinas Teoria Geral da Administração e Administração Financeira e Orçamentária do Curso de Administração da UNIGRANRIO / AFE, utilizados como participantes-entrevistadores da pesquisa de campo.

Assim, foi conseguida uma amostra significativa de importantes empresas da região do Grande Rio, envolvendo profissionais de Administração, executivos e empresários locais.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário (anexo 1), devidamente testado, no qual foram colocadas 25 perguntas abertas e fechadas e o seu preenchimento foi realizado através de contatos diretos dos estudantes com as pessoas entrevistadas.

Coletaram-se 260 questionários que ainda hoje encontram-se arquivados e em poder do autor. O tratamento dos dados foi feito por análise estatística e na confecção das figuras usou-se o "Microsoft 3.1 for Windows" e o "Microsoft Word version 6.0".

Os resultados encontrados nesta fase foram separados. Um primeiro grupo de dados comuns, para serem apresentados no conjunto das três fases, um segundo grupo de informações foi considerado excedente, não pertinente aos objetivos da pesquisa e, por isto mesmo, considerado como "informações complementares" e um terceiro grupo, específico, para ser mostrado e comentado desde já.

Estruturalmente, os dados deste último grupo foram divididos em três itens: o primeiro, referindo-se aos aspectos do exercício da Administração, o segundo, relacionando-se com os elementos que constituíam a análise da formação acadêmica dos entrevistados e o terceiro, destacando os pontos referentes ao ensino de Administração, currículo e carga horária.

1.1 Exercício da Profissão

Neste particular, procurou-se levantar informações apenas sobre o porte das empresas, a faixa etária e o sexo dos profissionais.

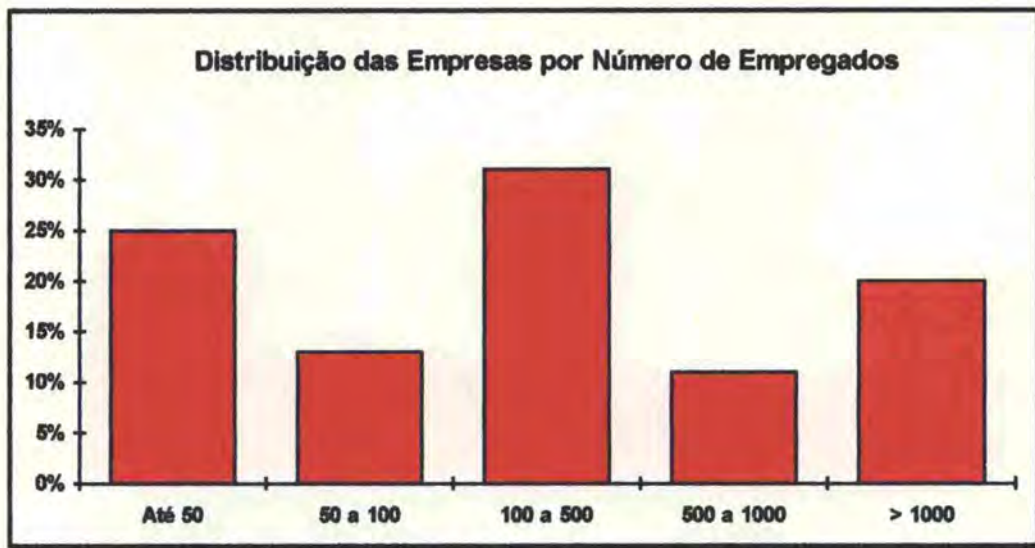
a) Porte das empresas.

Ficou patente que a maior concentração está nas empresas de médio porte (31 %), assim consideradas as organizações possuindo efetivos que variam entre 100 e 500 empregados.

No entanto, vale destacar uma razoável presença das micro-empresas, com até 50 funcionários, o que indica que elas também empregam contingentes de profissionais atuantes na área administrativa.

Considerando as empresas com mais de 500 trabalhadores como de grande porte, obtivemos um percentual de 31 % (Gráfico nº 02), o que pode indicar que há necessidade de mais recursos humanos nas indústrias, mesmo não considerando a taxa de desemprego da região, na ocasião da pesquisa.

Gráfico nº 02



Empresas com até 50 funcionários: 25 %; de 50 a 100 empregados: 13 %; de 100 a 500: 31 %; de 500 a 1.000: 11 %; mais de 1.000: 20 %.

b) Faixa Etária e Sexo.

A faixa mais comum encontrada situou-se entre as idades de 35 a 44 anos, com a média de 40 anos, o que indicou que é nesta fase da vida profissional que a pessoa tem condições de exercer cargos hierarquicamente mais elevados, exigindo-lhes, evidentemente, maior maturidade na tomada de decisões importantes.

A distribuição dos profissionais por sexo resultou em ampla superioridade masculina, 84 % contra 16 %, o que demonstra que o mercado de trabalho ainda sofre as consequências de uma forte discriminação contra a mulher, trazendo prejuízos para a economia, como um todo.

Em resumo, (Gráfico nº 03), os resultados alcançados foram os seguintes:

- 30 % para os funcionários entre 20 e 34 anos de idade;
- 45 % para os profissionais entre 35 e 44 anos;
- 22 % para os profissionais entre 45 e 54 anos;
- 2 % para os trabalhadores entre 55 e 64 anos;
- 1 % para os maiores de 65 anos de idade.

Gráfico nº 03



1.2 Formação Acadêmica

Praticamente a maior parte dos dados obtidos quanto a este item foi levada para a terceira fase, por conter elementos em comum com as demais etapas, restando apenas as informações referentes às instituições formadoras dos profissionais de nível superior pesquisados e à área de concentração dos cursos adicionais, mais próximas do que se buscou estudar nos primeiros passos da pesquisa.

Estas informações tiveram a sua dose de importância por demonstrarem, cabalmente, que os cursos das melhores instituições de ensino, em igualdade de condições com as demais, são os que conseguem colocar um maior número de seus formandos no mercado de trabalho, muito embora a região da baixada seja atípica para tal demonstração, porque as escolas dos subúrbios e da zona oeste do Rio de Janeiro sempre obtiveram lá uma grande participação, em termos de colocação nos empregos, graças à proximidade e devido à pouca atratividade salarial, com exceções, por exemplo, da Refinaria Duque de Caxias, que pertence à Petrobrás.

Como ilustração, três das maiores Universidades Públicas, a UFRJ, a UFF e a UERJ, contribuíram com 10,1 %, 3 % e 3,8 %, respectivamente, totalizando 16,9 %, percentual expressivo de egressos de seus cursos de graduação, se for considerado um outro dado interessante levantado, a pulverização do número de estabelecimentos de ensino superior pelo mercado de trabalho em foco, como indicou a tabela.

Outras importantes instituições particulares como a PUC/RJ (3 %), a UGF (5,5 %), a USU (5,5 %) e as Faculdades Cândido Mendes (4,2 %), juntas, formaram um outro resultado participativo de expressão (15,2 %).

Com referência à frequência acumulada, as instituições que responderam por mais de 60 % da formação acadêmica a nível de graduação foram, pela ordem : UNIGRANRIO, UFRJ, SUAM, Moraes Júnior, UGF, Cândido Mendes, UERJ, Faculdades Integradas Simonsen, UFF, PUC/RJ, Souza Marques, ABEU, USU e Celso Lisboa, localizados no Estado. Os cursos de outras localidades foram responsáveis por somente 5,5 %.

O maior índice de respostas à pesquisa foi proporcionado pelos egressos da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), antiga AFE, Associação Fluminense de Educação, com 12,7 %, o que se deve mais ao fato da sua localização estar dentro da região onde se concentrou a pesquisa, Duque de Caxias e Baixada Fluminense.

Outros estabelecimentos como a SUAM (8,4 %), localizada em Bonsucesso, subúrbio da Leopoldina e as Faculdades Moraes Júnior (8,0 %), situadas no Centro do Rio, tiveram participações significativas, tendo em vista não só as suas relativamente boas proximidades do município caxiense como também por contarem com grande número de alunos residentes na área da pesquisa (informações extra-entrevistas).

Houve também um grande número de cursos com pequenas participações (20,6 %) que foram englobados num só grupo (outros), denotando a grande quantidade de cursos de graduação em Administração existente na região do Grande Rio de Janeiro.

Observou-se, ainda, um razoável número de abstenções ao quesito (23 ou 8,8 %) em relação ao número de entrevistados, correspondente aos que não possuem nenhum curso de nível superior (21 ou 8,05 %) e aos que não responderam (2 ou 0,75 %).

No tocante às áreas mais procuradas para aperfeiçoamento profissional foram identificadas as áreas de Administração/Gerência Geral (12 %), Administração de Recursos Humanos (9 %), Contabilidade (7 %), Administração Financeira e Orçamentária (6 %), Marketing/Vendas (4 %), Informática (4 %), Legislação (3 %), nesta ordem.

Estas foram justamente as que mais se identificaram com o aspecto de formação profissional e especialização intrinsecamente relacionados com as necessidades mais frequentes do mercado de trabalho pesquisado.

Outros cursos, em número elevado porém com baixas percentagens, também foram citados e incluídos em "Outros" (30 %), 15 % responderam que não tinham nenhum aperfeiçoamento e 10 % deixaram a pergunta em branco.

A tabela nº 03, na próxima página, mostra todos estes resultados:

Tabela nº 03

INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	Nº	%
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO	30	12,7
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	24	10,1
Sociedade Universitária Augusto Motta - SUAM	21	8,9
Faculdades Moraes Junior	19	8,0
Universidade Gama filho - UGF	13	5,5
Universidades e Faculdades de outros Estados	13	5,5
Faculdades Cândido Mendes	10	4,2
Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ	9	3,8
Faculdades Integradas Simonsen	9	3,8
Universidade Federal Fluminense - UFF	7	3,0
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC/RJ	7	3,0
Faculdades Integradas Souza Marques	7	3,0
Associação Brasileira de Ensino Universitário - ABEU	7	3,0
Universidade Santa Úrsula - USU	6	2,5
Faculdade Celso Lisboa	6	2,5
Outras	49	20,6
TOTAL 1	237	100,0-91,2
Abstenções (21 sem graduação e 2 não responderam)	23	- 8,8
TOTAL 2	260	100,0-100,

1.3 Avaliação dos cursos e proposta de currículo

As informações obtidas dos entrevistados permitiram que quatro sub-itens específicos formassem este conjunto de assuntos:

- Qualidade dos Cursos;
- Proposta de currículo para os Cursos de Administração;
- Áreas de estudo específico de Administração;
- Prioridades de conteúdo dos currículos.

Sobre a **qualidade dos cursos**, quando indagados se o ensino de Administração deveria melhorar, 84 % dos profissionais responderam “Sim”, o que representa uma insatisfação muito grande com referência a este fator. As razões que justificariam esta deficiência na educação formal foram: “a falta de interação universidade-empresa” ou “interação universidade-empresa ainda fraca”; “pouco destaque aos problemas da pequena e média empresa”; “poucas oportunidades para o aluno realizar pesquisas, escrever relatórios e projetos”.

Além destas razões, destacaram-se como justificativa para o ensino melhorar: “a universidade ensina modelos teóricos fora da realidade”, “ênfase na realidade deas grandes empresas estrangeiras”, pela importação de modelos e pela não consideração do mercado informal, como está detalhado na tabela abaixo. Cabe informar que os percentuais estão indicados conforme as respostas de múltipla escolha da questão, ou seja, para cada item foram considerados os 260 questionários, não sendo as ditas respostas exclusivas, o que permitiu ao entrevistado dar quantas quisesse.

Tabela nº 04 - POR QUE O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO PRECISA MELHORAR ?

RAZÕES	Nº	%
Não executa e não incentiva a interação universidade-empresa	144	55,4
Não aborda jamais os problemas da pequena e média empresa	115	44,2
Há poucas oportunidades para elaborar projetos / relatórios	111	42,7
Ensino é realizado com modelos teóricos “fora da realidade”	101	38,8
A ênfase dada é a da realidade das grandes empresas externas	47	18,1
Não leva em consideração a influência do mercado informal	45	17,3

Quanto à **proposta de currículo**, esta 1ª fase foi realizada antes do plenário que modificou o currículo mínimo e esta lembrança é necessária para ressaltar a importância dos resultados obtidos em face do que foi decidido na Praia Vermelha. Para permitir uma análise da distribuição ideal da carga horária segundo a percepção dos profissionais entrevistados, pediu-se que eles especificassem um percentual para cada grupo de disciplinas. Foram definidos 5

definidos 5 grupos: Formação Humanística (Filosofia, Sociologia, Psicologia etc); Cultura Geral (Artes, História, Política, Ética etc); Formação Quantitativa (Matemática, Estatística, Informática etc); Conhecimentos Gerais Básicos, que englobam matérias como Direito, Contabilidade, Economia e Conhecimentos Específicos, que consistem das matérias precípua da Administração, como Vendas/Marketing, Financeira e Orçamento, Recursos Humanos, Organização, Sistemas e Métodos, Teoria Geral de Administração, Materiais e Produção.

No gráfico que representa estes resultados observa-se que as duas categorias que estão dentro de uma visão mais “profissionalizante”, tais como Conhecimentos Específicos e Conhecimentos Gerais, receberam maior percentual. Em primeiro plano ficaram os conhecimentos ligados à formação profissional especializada, com 32 %, seguidos do grupo com ênfase mais instrumental e quantitativa, com 21,4 % do total da carga horária. Na posição intermediária situaram-se os conhecimentos gerais básicos (19,3 %) e, naturalmente, ocupando os últimos postos na preferência dos entrevistados os assuntos de cunho humanístico (14,6 %) e de cultura geral (12,7 %). Eles não são muito diferentes dos resultados obtidos em pesquisas similares recentes, de que se tem notícia, realizadas no país. Por um lado, tais dados mostraram uma concepção contraditória dentro de uma visão imediatista, bastante atrelada ao **tecnicismo**, daí a tendência de relegar-se a segundo plano as matérias mais teóricas e humanas, ficando a impressão de que os profissionais associam a necessidade de dominar as técnicas quantitativas e instrumentais, como a informática, por exemplo, à melhor colocação possível no mercado de trabalho, o que explicou o seu alto índice de preferência. Esqueceram-se apenas de que sem conteúdo teórico, as ferramentas pouco adiantam.

Gráfico nº 04:

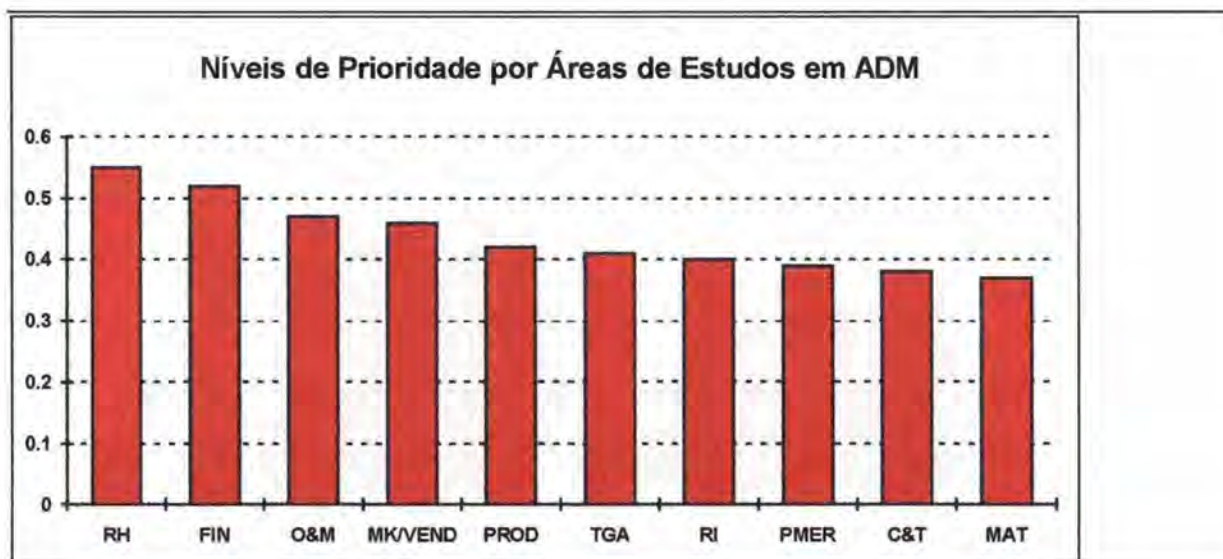


Reportando-se às **áreas de estudo específico de Administração**, a entrevista indicou as prioridades pela média dos valores informados pelos entrevistados que variou, para cada área, entre 1 (mais importante) e 5 (menos importante). Segundo a opinião destas pessoas, as áreas relativas à formação básica em Administração que deveriam ser estudadas

foram, por nível de prioridade mais alta: Administração de Recursos Humanos (55 %), Administração Financeira e Orçamento (52 %) e Organização e Métodos (47 %).

O questionário, anexo nº 1, pergunta nº 9, apresentou dez opções e mais uma em aberto (Outras). A média destas 10 / 11 alternativas foi de 40 %. O gráfico abaixo mostrou o resultado obtido, pela ordem decrescente de prioridades. As três últimas áreas ficaram abaixo da média, sendo consideradas menos importantes pelos entrevistados.

Gráfico nº 05



Legenda: - R H = Recursos Humanos , 0.55;

- FIN = Administração Financeira e Orçamento, 0.52;

- O & M = Organização e Métodos, 0.47;

- MK/VEND = Vendas / Marketing, 0.46;

- PROD = Administração da Produção, 0.42;

- T G A = Teoria Geral Da Administração, 0.41;

- R I= Relações Industriais, 0.40;

- PMER= Pesquisa Mercadológica, 0.39;

- C & T = Administração da Ciência e Tecnologia, 0.38;

- MAT= Administração de Material, 0.37.

Quanto às **prioridades de conteúdo dos currículos**, com o objetivo de identificar as disciplinas mais adequadas à realidade do administrador, os profissionais foram levados a decidir, para cada uma das disciplinas indicadas, quais eram “muito importantes”, “aconselháveis” e “dispensáveis”. Na avaliação global, as disciplinas tidas como mais importantes foram: Português, Economia, Matemática e Moral e Ética; as aconselháveis: Comunicação Social, Ciências Políticas e Sociologia e, por último, as que os profissionais julgaram dispensáveis: Antropologia, Filosofia, História, Ciências Políticas e Ecologia.

A dispensa destas últimas pode ter como causa provável o fato de as empresas que em maior parte foram procuradas para as entrevistas serem industriais e, portanto, direcionadas ainda para o mecanicismo de Taylor e Fayol, de acordo com o estágio que se encontravam, por ocasião da pesquisa.

Entretanto, utilizando-se a mesma definição, com respeito à natureza das disciplinas, adotada anteriormente, constatou-se que os profissionais deram às disciplinas de cunho humanístico maior importância frente às demais. Tal resultado demonstrou uma incoerência da parte dos pesquisados, tendo em vista que, antes, disciplinas desta natureza tinham sido relegadas a um segundo plano, fenômeno que pode acontecer na formação ideal do administrador, quando se sabe que existem muitas controvérsias, contradições e conflitos de opiniões neste aspecto. Não é fácil conciliar o que se deseja para um futuro profissional em qualquer área, em termos educacionais, com o que se precisa para que ele exerça bem e de fato na profissão.

A maior parte dos profissionais escolheu e enfatizou a sua própria formação e o currículo que cursou, sem levar em conta a visão genérica do problema. Por outro lado, indagados sobre as habilidades requeridas para o administrador do futuro, disseram que na formação também é preciso que o administrador tenha conhecimentos gerais e humanísticos para decidir em ambientes turbulentos, planejar e ter visão estratégica, principalmente.

Outro dado interessante foi a grande importância atribuída à disciplina “Moral e Ética Profissional”, fortemente relacionada à crise moral por que passa o nosso país. Além desta, também deram bastante ênfase ao conhecimento da Língua Portuguesa, o que indicou uma deficiência, reforçando, aliás, o que foi levantado no item “melhoria do ensino”.

1.4 Conclusões extraídas da 1ª fase

Dentro do que foi relatado na 1ª fase da pesquisa, as seguintes conclusões foram retiradas:

Na área do Município de Duque de Caxias e adjacências, observou-se, nitidamente, uma concentração de empresas de médio porte, entre 100 e 500 empregados, com cerca de 30 % do total levantado pelos questionários.

A média de idade chegou aos 40 anos, para o profissional da área administrativa, com esmagadora maioria do sexo masculino (84 %), contra apenas 16 % de mulheres e a maior quantidade de gerentes homens evidenciou que a sociedade local não tinha ainda feito nenhuma abertura para a participação feminina efetiva no mercado de trabalho.

Significativamente, a década de 80 proporcionou um incremento grande na graduação pelas faculdades (70 %). Todavia, aconteceu uma proliferação maior de Sociedades Universitárias e Faculdades, nos últimos vinte anos, lançando uma enorme quantidade de profissionais à disposição das empresas e, por isto mesmo, nem sempre aprovados e aptos para as suas especializações, em decorrência da acirrada competição. A maciça resposta de que a graduação merecia ser melhorada (84 %), revelou a insatisfação dos pesquisados. Com relação à formação acadêmica, criticou-se, principalmente, a **falta de relacionamento** entre a Universidade e as empresas, **apontada** como formando um componente que dificulta ou impede a aplicação das teorias na realidade empresarial.

No currículo que propuseram para os Cursos de Administração, pediram uma melhor formação em disciplinas especializadas e de caráter instrumental, colocando menor ênfase na formação humanística. Tal pedido evidenciou uma maioria de empresas industriais na região e em estágio filosófico-administrativo calcado no taylorismo e no fayolismo puros.

Na análise das disciplinas, observou-se a forma contraditória com que os profissionais viram o processo de formação do administrador. Eles não perceberam que o simples crescimento de técnicas, sem reflexão crítica dos fundamentos teóricos, induz a uma resistência às inovações, sobretudo porque este profissional provavelmente terá grande dificuldade no processo de mudança.

Feita a base da pesquisa com o término da 1ª fase, a etapa seguinte teve enfoque diferente, de modo a completar e ampliar as primeiras impressões.

2. A 2ª fase

Esta foi a etapa onde os estudos começaram a concentrar-se no currículo de graduação, para fazer uma ponte visando a propor, logo a seguir, uma forma alternativa de execução das atividades acadêmicas que rompessem os princípios e critérios do paradigma tradicional, há tanto tempo mantido e defendido pelos administradores universitários.

Foi uma fase intermediária, de pequena duração em relação às outras, que começou em setembro de 1992 e terminou em abril de 1993, incluindo aí três meses onde o trabalho sempre foi pouco produtivo, pelas festas de fim de ano e férias de verão. Se a fase anterior visou mais ascultar o empresariado e o nível executivo, nesta o público-alvo predominante foi o educador / professor, pessoas envolvidas e com conhecimentos e experiências em questões educacionais, obtendo-se 20 (vinte) questionários, **anexo 2**.

Utilizou-se uma amostra pequena, principalmente pelas seguintes razões:

- a) O número de professores / educadores foi significativo porque os entrevistados tinham envolvimento com as informações que foram levantadas e, portanto, com uma representatividade amostral mais fiel possível, isto é, constituída por pessoas com ligações muito fortes com o problema.
- b) Observando-se e interrogando-se apenas uma fração (amostra) do universo que foi definido no Capítulo I, as informações desejadas puderam ser obtidas com mais economia, maior rapidez e, até mesmo, com mais precisão do que uma amostra mais elevada;
- c) A amostra foi selecionada adequadamente, porque obedeceu às lei da probabilidade, processo aleatório de busca de entrevistados, providência cumprida na íntegra e com o máximo rigor, conforme as seguintes palavras de Hayes (1973, p. 131):

...Quando se procuram apenas resultados bastante óbvios, em grupos limitados e razoavelmente homogêneos, não é necessário dar muita atenção a métodos refinados de obtenção de uma amostra representativa; mas, é claro, qualquer medida que se possa tomar para aperfeiçoar a representatividade dará maior vigor às conclusões alcançadas.

A amostragem atendeu ao seu ponto básico, que é o fato do universo ser homogêneo, exigindo, pois, uma amostra menor do que outra heterogênea. Acresce-se, ainda,

que não foi realizada nenhuma discriminação na seleção. Ao contrário, incluiu-se um número de professores de outras áreas, bem como profissionais não possuidores do título de “Bacharel em Administração”. Não se limitou, finalmente, a aplicação dos questionários só em indivíduos ativos, mas também aos afastados do trabalho, que deram a sua contribuição.

Os seus principais resultados foram divididos em dois grupos: O primeiro, contendo dados gerais e comuns a toda pesquisa, expostos em bloco no ítem 3 e o outro, subdividido e estruturado em dois títulos, que se chamou de “a interdisciplinaridade das Ciências Sociais” e de “qualidades desejáveis para o administrador sob diversos aspectos”.

2.1 A interdisciplinaridade das Ciências Sociais

Significante maioria dos entrevistados (75 %) teve como fundamental a interdisciplinaridade das Ciências Sociais e 20 % afirmaram que elas são importantes, mas não fundamentais. Os restantes 5 % não souberam responder com certeza. Isto indica que, cada vez mais as fronteiras de atuação das ciências sociais estão difíceis de demarcação, tal a ordem de interdependência dos seus componentes.

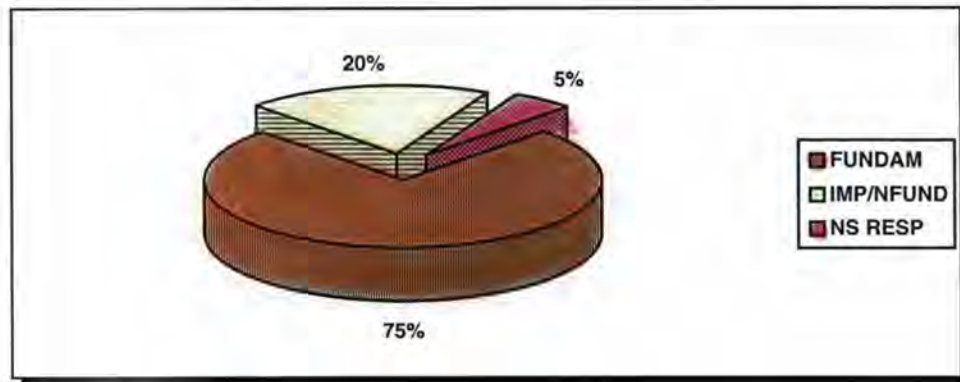
Poder-se-ia estender a comparação também a outras ciências como as físicas e matemáticas e resultados semelhantes teriam, certamente, sido obtidos, devido ao fato de, na realidade, não ser visível o campo de atuação de cada matéria / disciplina, pois elas se entrelaçam em emaranhados, quase impossíveis de desamararr.

Por exemplo, cálculos e fórmulas matemáticas poderiam ser aplicados em apoio a qualquer proposição de Psicologia, Sociologia, Economia ou Administração.

Desta forma, é impossível a uniformização de conhecimentos para os alunos que estudam Administração ou o estabelecimento de “qualidades desejáveis” a que todos os candidatos a administrador tenham que possuir.

No máximo, os cursos poderão forjar profissionais que atendam a um mínimo das qualidades básicas, estabelecidas em seus objetivos, pois o fenômeno **é não linear e em espiral, conforme já foi destacado**. Durante o curso, o estudante vai conseguir atingir o que puder e o restante só vai ser obtido durante a vida profissional.

Gráfico nº 06 - A interdisciplinaridade das ciências sociais



Legenda:

- FUNDAM = Fundamental: 15 ou 75 %; - IMP/NFUND = Importante mas não fundamental: 4 ou 20 %; - N S RESP = Não soube responder: 1 ou 5 %.

2.2 Qualidades imprescindíveis para o administrador sob diversos aspectos

Estas qualidades devem ser abertas, porque as organizações são diferentes, tem as mais diversificadas culturas, estabelecem objetivos diferenciados e operam em ambientes diversos e com processos próprios. Entretanto, existem qualidades mínimas desejáveis que todos os administradores devem possuir, justamente o que se procurou saber dos entrevistados, se concordavam ou não com esta premissa. Fez-se, então, uma sequência de perguntas, intencional e aparentemente do mesmo teor, mas que, na realidade, continham aspectos diferenciados, tendo como objetivo os seguintes pontos:

a- Procurar, numa definitiva busca, estabelecer um grupo mínimo de qualidades comuns que os indivíduos devem possuir em qualquer cargo ou gerência; b- Verificar se o entrevistado confirmava que tais qualidades eram as mais importantes para o administrador, em qualquer circunstância; c- Investigar se havia coerência do entrevistado na indicação dessas qualidades, sob os vários aspectos apontados nas perguntas; d- Levantar ao menos um esboço de perfil do administrador, para definir, com algum grau de precisão, quais disciplinas eram realmente necessárias na sua formação, o que não ficara muito claro na primeira fase.

Criatividade, dinamismo, competência, ética, conhecimentos técnico-científicos e decisão correspondem à mais da metade, ou melhor, à cerca de 58 % dos atributos mais importantes a um bom administrador, segundo o que responderam os entrevistados, que atribuíram também uma boa dose de importância, 25 %, aproximadamente, aos valores honestidade, flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipe, visão do conjunto ou sistêmica e visão do futuro. Essas informações, após tabuladas, apresentaram o seguinte quadro:

Tabela nº 05 - Qualidades mais importantes de um bom administrador, segundo o entrevistado

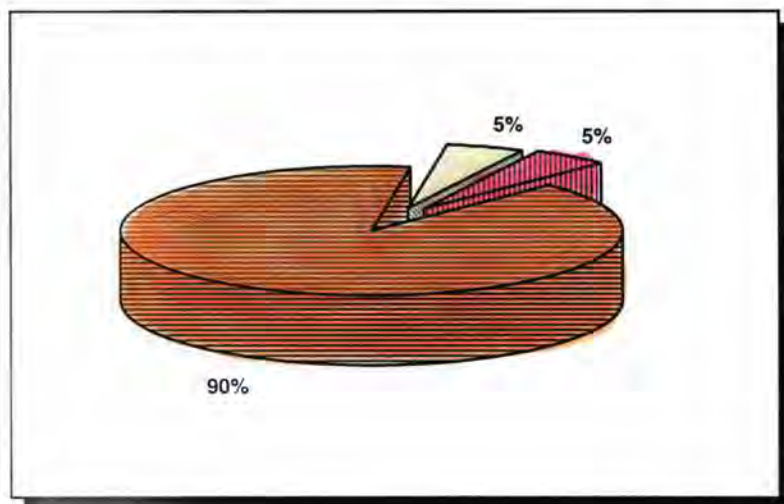
ATRIBUTOS	PONTOS
Criatividade	11 ou 11,34 %
Dinamismo	11 ou 11,34 %
Competência	11 ou 11,34 %
Ética	9 ou 9,30 %
Conhecimentos técnico-específicos	7 ou 7,22 %
Decisão	7 ou 7,22 %
Honestidade	6 ou 6,19 %
Flexibilidade	5 ou 5,15 %
Trabalho em equipe	5 ou 5,15 %
Visão holística	4 ou 4,12 %
Visão do futuro	4 ou 4,12 %
Cultura	3 ou 3,09 %
Percepção	3 ou 3,09 %
Razão	3 ou 3,09 %
Descentralização	2 ou 2,06 %
Reflexão / pensamento	2 ou 2,06 %
Liderança	2 ou 2,06 %
Sentimentos	1 ou 1,03 %
Humor	1 ou 1,03 %
TOTAL	97 ou 100,00 %

É possível obter qualidades e aprimorá-las através do ensino ?

Esmagadora maioria, 90 %, afirmou que sim, é possível a obtenção das qualidades básicas necessárias a um bom administrador.

E este resultado nem poderia ter sido diferente, uma vez que se tratou da opinião de educadores, que acreditavam no seu trabalho e já haviam passado, em inúmeras oportunidades, pela experiência de ver o comportamento do alunado passar por metamorfoses durante o curso.

Gráfico nº 07 - Qualidades obtidas através do ensino



Legenda:

Sim	- 18 ou 90 %
Não	- 1 ou 5 %
Não respondeu	- 1 ou 5 %
TOTAL	- 20 ou 100 %

Justificativas. Tabela nº 06

Como destaque das justificativas para o “sim”, 50 %, foi colocado que o potencial profissional dos formandos fica mais à mostra através de um trabalho de utilização mais continuada e aprimorada das qualidades individuais de cada estudante. As outras justificativas para a resposta afirmativa, embora dadas com enfoques diversos, têm uma idéia geral comum, ou seja, a escola que produz boa formação traz, conseqüentemente, o conhecimento traduzido em ação, em qualquer circunstância. Para eles, o treinamento e a introdução de disciplinas específicas são fatores importantes ao processo.

RESPOSTAS	PONTOS
Sim, a utilização e desenvolvimento das qualidades deve produzir formandos com potencial profissional	10 - 50 %
Sim, o conhecimento afeta a ação	1 - 5 %
Sim, o Currículo por Tema possibilita o aprimoramento dos atributos, eliminando disciplinas periféricas obsoletas	1 - 5 %
Sim, se a formação for realmente boa e os sistemas disciplinares cobrarem a participação do aluno	1 - 5 %
Sim, o processo de aprendizagem ocorre em qualquer circunstância; é sempre possível se aprender e reaprender	1 - 5 %
Sim, cursos de treinamento específicos em paralelo ao currículo acadêmico	1 - 5 %
Sim, sem justificativas	1 - 5 %
Sim, seria oferecido o Currículo por Tema nos dois últimos períodos, tendo em vista as necessidades do mercado de trabalho	1 - 5 %
Sim, com disciplinas específicas	1 - 5 %
Não, são aprimoradas no exercício da profissão e da vivência em geral, através do amadurecimento	1 - 5 %
Não respondeu	1 - 5 %
TOTAL	20 -100 %

Tabela n º7 - Qualidades imprescindíveis ao profissional para administrar qualquer instituição

Realmente, os atributos, colocados em realce pelos entrevistados, são elementos importantíssimos não só para o administrador, mas para qualquer outro profissional que ambicione o sucesso em sua carreira, o que comprova, de modo cabal, o ponto de vista de que existem qualidades comuns básicas necessárias para um gerente de nível, seja ele de empresa, repartição pública, de escola ou outra qualquer instituição.

Não importa tanto a ordem de preferência dada pelos entrevistados, quanto a estes atributos, pois outros grupos, se também entrevistados, poderiam atribuir ordens diferentes. O fundamental foi a citação dos atributos, que eles fizeram, como necessários ao administrador.

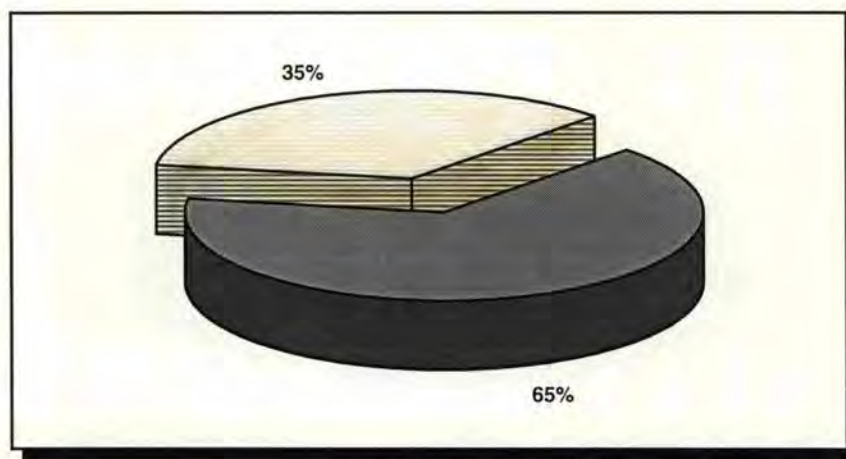
ATRIBUTOS	PONTOS
Praticar a ética	15 ou 9 %
Possuir competência	15 ou 9 %
Ser honesto	12 ou 7 %
Trabalhar em equipe	12 ou 7,0 %
Saber decidir	11 ou 6,5 %
Ter conhecimentos técnico-científicos	9 ou 5,3 %
Ser criativo	9 ou 5,3 %
Ser dinâmico	9 ou 5,3 %
Ter visão do futuro	9 ou 5,3 %
Ter cultura	9 ou 5,3 %
Ter flexibilidade	9 ou 5,3 %
Praticar a reflexão / pensamento	8 ou 4,7 %
Saber usar a razão	7 ou 4,1 %
Ter visão holística	6 ou 3,6 %
Saber descentralizar	6 ou 3,6 %
Saber usar seus sentimentos	6 ou 3,6 %
Ter percepção	5 ou 3,0 %
Praticar o humor	5 ou 3,0 %
Usar a filosofia	4 ou 2,33%
Saber viver o presente	2 ou 1,16%
Usar a liderança	2 ou 1,16%
Usar a arte	1 ou 0,6 %
Trabalhar com seriedade	1 ou 0,6 %
TOTAL	172 ou 100,0 %

Para administrar qualquer instituição, seja ela escola, repartição pública, empresa ou outras, é necessário ao profissional ter as mesmas qualidades básicas ?

SIM - 13 ou 65 % ; NÃO - 7 ou 35 %.

Aqui repetiu-se o que já se tinha verificado no item anterior, embora com menor superioridade do “sim” sobre o “não”, 65 % contra 35 %. Talvez, a redução desta superioridade tenha sido devida ao entendimento de alguns entrevistados quanto à existência também das diferenças individuais, atuando contra o núcleo de qualidades básicas comuns.

Gráfico nº 08 - Necessidade ou não de qualquer administrador ter qualidades básicas



Justificativas - Tabela nº 08

As justificativas confirmaram a tendência pela não unanimidade da existência das qualidades comuns a todos os administradores, pelo fato de haver dois fortes elementos contrários a esta possibilidade: a individualidade da pessoa humana e as diferenças entre as organizações. Todavia, tais qualidades básicas e comuns podem ser desenvolvidas e buriladas durante o curso, conforme os próprios entrevistados já tinham afirmado.

Esta sua aparente contradição ou ambigüidade deu-se em virtude da não lembrança, no momento de responderem ao questionário, da existência de qualidades inatas e adquiridas. E era justamente destas últimas que se estava reportando, acrescido do fato de que as primeiras podem ser trabalhadas no indivíduo até certo ponto, mas, de qualquer forma, melhorando a sua atuação.

Mereceu, ainda, o registro da repetição de alguns valores de outros quadros nas justificativas, como competência, ética, visão, percepção, dinamismo, criatividade e trabalho em equipe. Ficou também a impressão de que os entrevistados queriam dizer a mesma coisa, embora com óticas e palavras diferentes, até mesmo entre aqueles que preferiram o “não”.

RESPOSTAS	PONTOS
Sim, competência, ética, visão ou percepção clara e precisa, dinamismo, criatividade e trabalho em grupo	3 ou 15 %
Sim, as características específicas são adquiridas com o tempo, no cargo	2 ou 10 %
Sim, exigem qualidades básicas e comuns	2 ou 10 %
Sim, os talentos enumerados são comuns às atividades gerenciadoras de equipes de indivíduos	1 ou 5 %
Sim, a administração tem condições de adequar-se à cada situação	1 ou 5 %
Sim, as qualidades básicas devem estar presentes em cada formação	1 ou 5 %
Não, cada instituição exige qualidades específicas	3 ou 15 %
Não, a diversidade de conhecimentos e perfil fazem a diferença na organização	1 ou 5 %
Não, nenhum profissional é idêntico ao outro	2 ou 10 %
Não, o meio acadêmico é o que necessita de um grau de qualidade maior	1 ou 5 %
Sim, sem justificativas	3 ou 15 %
TOTAL	20 ou 100 %

Qualidades do administrador que podem ser aprimoradas através do currículo

Desta vez ficou claro ao entrevistado de que se estava falando de qualidades adquiridas, embora fatores como arte, percepção e individualidade também tivessem sido citados, ficando claro para eles que tais qualidades poderiam ser desenvolvidas no aluno durante o curso.

Os indícios da possibilidade de existência de um núcleo básico de qualidades comuns, como exigência para qualquer bom profissional, já começava a delinear-se.

Também a ordem ou os pontos atribuídos a cada atributo não foi o maior determinante da importância deste resultado, mas a sua repetição, uma vez mais.

Tabela nº 09

ATRIBUTOS	PONTOS
Conhecimentos técnico-científicos	17 ou 17 %
Cultura	12 ou 12 %
Trabalho em equipe	11 ou 11 %
Ética	8 ou 8 %
Competência	7 ou 7 %
Criatividade	6 ou 6 %
Visão do futuro	6 ou 6 %
Decisão	6 ou 6 %
Visão holística	6 ou 6 %
Reflexão	4 ou 4 %
Dinamismo	4 ou 4 %
Razão	4 ou 4 %
Flexibilidade	2 ou 2 %
Percepção	2 ou 2 %
Arte	1 ou 1 %
Filosofia	1 ou 1 %
Visão do presente	1 ou 1 %
Descentralização	1 ou 1 %
Individualidade	1 ou 1 %
TOTAL	100 ou 100 %

Tabela nº 10 - Qualidades necessárias ao administrador no mercado de trabalho

Após a tabulação deste quesito e a análise de seus resultados, não restou mais nenhuma dúvida quanto à coerência das respostas dos entrevistados, confirmando a sua alta capacidade de perceber os objetivos das perguntas. Também digno de registro foi o entusiasmo e a motivação com que colaboraram com a pesquisa.

Os mesmos atributos levantados por eles no item anterior, apareceram novamente, com pequenas diferenças na ordem, o que se considerou normal e irrelevante. A constatação de que há mesmo um elenco mínimo de atributos que o administrador deve possuir, unanimemente apreciados no mercado de trabalho, fez o êxito desta fase da pesquisa.

ATRIBUTOS	PONTOS
Conhecimentos técnico-científicos	13 ou 14,14 %
Criatividade	12 ou 13,04 %
Dinamismo	11 ou 11,96 %
Competência	10 ou 10,88 %
Cultura	7 ou 7,60 %
Trabalho em equipe	7 ou 7,60 %
Decisão	7 ou 7,60 %
Visão do futuro	6 ou 6,52 %
Reflexão	4 ou 4,35 %
Ética	3 ou 3,26 %
Honestidade	3 ou 3,26 %
Flexibilidade	3 ou 3,26 %
Razão	2 ou 2,18 %
Percepção	2 ou 2,18 %
Visão holística	1 ou 1,08 %
Individualidade / personalidade	1 ou 1,08 %
TOTAL	92 ou 100,00 %

Dando-se uma segunda interpretação, agora mais em conjunto, dos resultados obtidos, no que se refere ao perfil do administrador, há realmente qualidades mínimas desejadas para o bom desempenho gerencial, respeitadas, claro, as individualidades, personalidades e pensamentos de cada um.

Existem atributos básicos, inatos e adquiridos, que são requeridos para que o indivíduo administre qualquer organização. Os inatos, apesar de serem mais difíceis de desenvolvimento na faculdade / escola, porque dependem de variáveis não controláveis de cunho humano-psicológico-social, podem ser trabalhados através de motivação e de pré-disposição do aluno. Entre as qualidades inatas mais indicadas encontraram-se a criatividade, a percepção, o humor, a razão, o dinamismo, a flexibilidade e o uso dos sentimentos humanos.

Já na parte dos atributos que dependem mais do processo ensino-aprendizagem, a boa instituição de ensino superior tem a obrigação de aperfeiçoá-los no aluno de forma que lhe seja permitido estar com suas potencialidades à mostra, no momento do término do curso.

Foram citados, reiteradamente, pelos entrevistados, os seguintes, como os de maior peso na formação do futuro administrador: conhecimentos técnico-científicos, competência, trabalho em equipe, cultura, honestidade, a prática da ética, o espírito de decisão, que envolve também questões de liderança, visão do futuro, que requer conhecimentos de estratégia, visão holística ou de conjunto, da organização e do seu ambiente e viver o presente, o que significa estar a par de tudo que ocorre dentro e fora da organização.

Em reforço às respostas obtidas e ao que se tem entendido delas, eis o que afirmaram Bretas e Caravantes (1979, p.226):

...podemos deduzir que a eficácia gerencial não depende basicamente do que o administrador é (características pessoais e traços de personalidade etc), mas do que ele faz (habilidades que demonstra na execução eficiente do seu trabalho).

Estas habilidades podem ser desenvolvidas e manifestarem-se no desempenho real e não no potencial.

De fato, Peter Drucker afirma que “não existe personalidade eficaz” e que as qualidades pessoais tornam-se inúteis se não forem transformadas em ação ou atuação para prover a eficácia.

Entende-se, então, que o mais importante é, primeiro, levantar as potencialidades do estudante e, depois, torná-las instrumento de ação do futuro profissional, o que a boa escola pode fazer muito bem.

Estas idéias vieram justamente de encontro do que se colheu dos entrevistados, quando afirmaram que as qualidades necessárias ao administrador podiam ser aperfeiçoadas, lapidando o diamante bruto, isto é, desenvolvendo as potencialidades do aluno de maneira tal que ele pudesse colocá-las em prática realmente, no exercício da profissão.

Inferiu-se daí que aquelas escolas que ainda se utilizam de currículos e atividades tradicionais, não vão conseguir formar profissionais com as habilidades requeridas para o momento atual e, o que é pior, para o futuro.

O perfil do gerente de qualquer instituição é baseado nas qualidades básicas que o indivíduo deve ter, mais o que aprendeu e desenvolveu na escola, com a complementação das qualidades requeridas, especificamente, pela sua organização. Estas últimas não foram tratadas pela pesquisa e não poderão, por isto mesmo, fazer parte do estudo do currículo, que se está realizando.

O perfil de administrador que se idealizou para ser conseguido durante a formação do aluno seria adaptável a qualquer outro perfil gerencial, mais amplo e característico de cada

organização, uma vez que dotaria o graduado dos atributos fundamentais e muito apreciados no mercado de trabalho. Deste modo, ficaria mais fácil ao profissional recém-formado ganhar o formato desejado pela sua nova empresa ou instituição, através de instruções, treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que já disporia das condições essenciais básicas.

2.3 Conclusões desta fase

Os resultados alcançados na etapa intermediária da pesquisa, que visou preferencialmente inquirir os profissionais que exerciam funções administrativas na região urbana do Rio de Janeiro, Grande Rio e Teresópolis, em síntese, permitiram considerar os atributos preferidos do perfil gerencial e tecer comentários sobre o currículo.

No aspecto dos cargos desempenhados pelos profissionais entrevistados, encontrou-se certa semelhança com a primeira fase, predominando os docentes, os gerentes e os consultores, não havendo, desta vez, a preocupação de dedicar mais os questionários aos empresários e executivos, tendo em vista que o tema central envolveu em especial o estudo do currículo. Porém, os professores que também circulavam pelo ambiente empresarial, alguns dos quais entrevistados, conheciam bem os dois lados, o teórico e o prático, facilitando bastante a análise.

A constatação de que os entrevistados, em unanimidade, possuíam curso superior, permitiu afirmar ser impossível, nos dias atuais, exercer-se cargos gerenciais sem alguma formação acadêmica.

Houve uma preponderância flagrante de 75 % de opiniões favoráveis à interdisciplinaridade das ciências sociais, evidenciando, positivamente, a necessidade do aluno dedicar-ser mais a essas matérias do Currículos de Administração, quando de sua passagem pelo ambiente acadêmico.

Ética, competência, honestidade, trabalho em equipe, espírito de decisão, conhecimentos técnico-específicos, criatividade, visão do futuro, cultura, flexibilidade, razão, reflexão, dinamismo, personalidade e liderança, entre outras, foram as qualidades básicas que deveriam ser desenvolvidas ou aprimoradas durante os cursos, pois estavam entre as mais apreciadas pelo mercado de trabalho do administrador. Quanto a este aspecto, o estudante não só deveria ser estimulado a obtê-las, como também esforçar-se para aperfeiçoá-las ao máximo, missão exclusivamente sua.

Na transposição desta etapa, ficou a impressão mais nítida de que o **Currículo por Tema** poderia ser aceito como uma das alternativas de contraposição às formas tradicionais de formato curricular dos Cursos de Graduação em Administração. Tratou-se, então, de estudar a questão com mais profundidade.

3. A terceira fase

O fechamento da pesquisa teve como objetivo único estudar a viabilidade de um currículo alternativo ao Tradicional, o **Currículo por Tema**.

Estendeu-se de abril de 1993 a fevereiro de 1995 e o seu público-alvo prioritário voltou a englobar empresários, executivos e professores universitários, desta vez, mais dos municípios de Petrópolis, Teresópolis, Nova Friburgo, Campos dos Goitacazes, Barra Mansa e Volta Redonda, sem, todavia, excluir o Rio de Janeiro.

Para apoiar a aplicação dos questionários, a exemplo da 1ª fase, com alunos da AFE, contou-se com alunos de certas disciplinas da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - FACCE, pertencente à Fundação Educacional da Serra dos Órgãos-FESO de Teresópolis e do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Cidade (Lagoa, Rio de Janeiro).

Obteve-se, ainda, o apoio do corpo diretivo, coordenadores de cursos e professores de diversas instituições como dos Cursos de Pedagogia e Administração da Universidade Católica de Petrópolis - UCP, Faculdades Cândido Mendes de Nova Friburgo e de Campos de Goitacazes e da Faculdade de Ciências Administrativas da Sociedade Barramansense de Ensino Universitário - SOBEU de Barra Mansa, que não só colaboraram com algumas das 15 entrevistas, como também indicaram empresas locais cujos diretores / executivos estariam dispostos a responder aos 154 questionários.

Os dados a comentar e a analisar foram divididos em três grupos: Um, tratando da parte comum às três fases, aquela que realmente garantiu a unidade da pesquisa; o segundo, analisando, qualitativamente, as entrevistas dos profissionais em educação e professores mais graduados, pela suas experiências de trabalho, pelos títulos, e pelos cargos administrativos ou de coordenação que exerciam; e o terceiro, expondo os resultados obtidos da tabulação dos seus questionários específicos.

3.1 A parte comum às três fases

Foi o momento em que a pesquisa mostrou a sua unidade, embora em cada momento ela buscasse enfocar determinados aspectos, em especial. Para caracterizar que realmente o universo estava limitado a professores, empresários e executivos com fortes laços ligados à educação, à administração e aos negócios, foram levantadas várias informações importantes, na qualificação de cada entrevistado, com a liberdade que desejasse para omitir o que achasse prudente não revelar.

Estas informações foram importantes também para o desenvolvimento das perguntas dos três questionários propriamente ditos. Os resultados que mais interessavam à análise, dentro do que se pretendeu estudar no todo, foram os seguintes:

A- Ramo e natureza jurídica da instituição onde trabalha

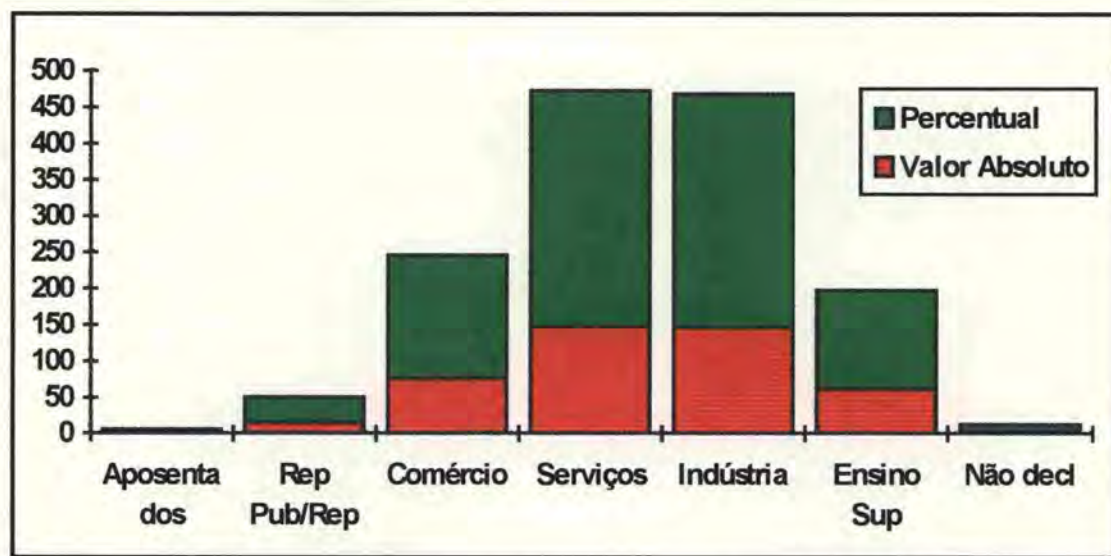
Pela ordem decrescente em número - e percentual do total - de respostas, pôde-se comprovar a já predominante presença de empresas de prestação de serviços no Estado do Rio de Janeiro sobre os setores industrial e comercial, por exemplo, o que demonstra, de certa forma, que estão certos os autores de obras sobre negócios ao afirmarem que o desenvolvimento tecnológico retira do mercado os processos industriais e comerciais que ficam ultrapassados, criando, em contrapartida, serviços de apoio às novas tecnologias.

Os serviços apontados, principalmente, foram os bancários, as consultorias, as imobiliárias, os transportes, as assistências técnicas e os contábeis, totalizando 148 respostas ou

32,5 %, ficando as empresas industriais com 147 (32,2 %) e as comerciais com 77 (16,9 %). A diferença entre indústria e comércio não deve ser levada em conta porque deu-se preferência do estudo à primeira, pelo fato de ainda encontrar-se nela o maior número de administradores profissionais, enquanto é sabido que o comércio é muito mais numeroso que a indústria no Estado.

Seguiram-se: Instituições de Ensino Superior, com 62 (13,6 %); Repartições Públicas diversas e Fundações, com 16 (3,5 %); aposentados, com 2 ou 0,4 % e 4 não responderam (0,9 %).

Gráfico nº 09 - Natureza jurídica das empresas



Quanto à natureza da instituição jurídica, por força do tipo de pesquisa e das áreas pesquisadas, verificou-se um frágil predomínio das organizações privadas, com 385 respostas ou 87,1 % do total, vindo a seguir as públicas e as fundações, com 55 pontos ou 12,4 % e dois entrevistados aposentados (0,5 %). Não se considerou, neste caso, o número de respostas em branco, que não foi pequeno, contrabalançado pelo fato de vários entrevistados terem mais de um emprego, principalmente os professores, como é óbvio.

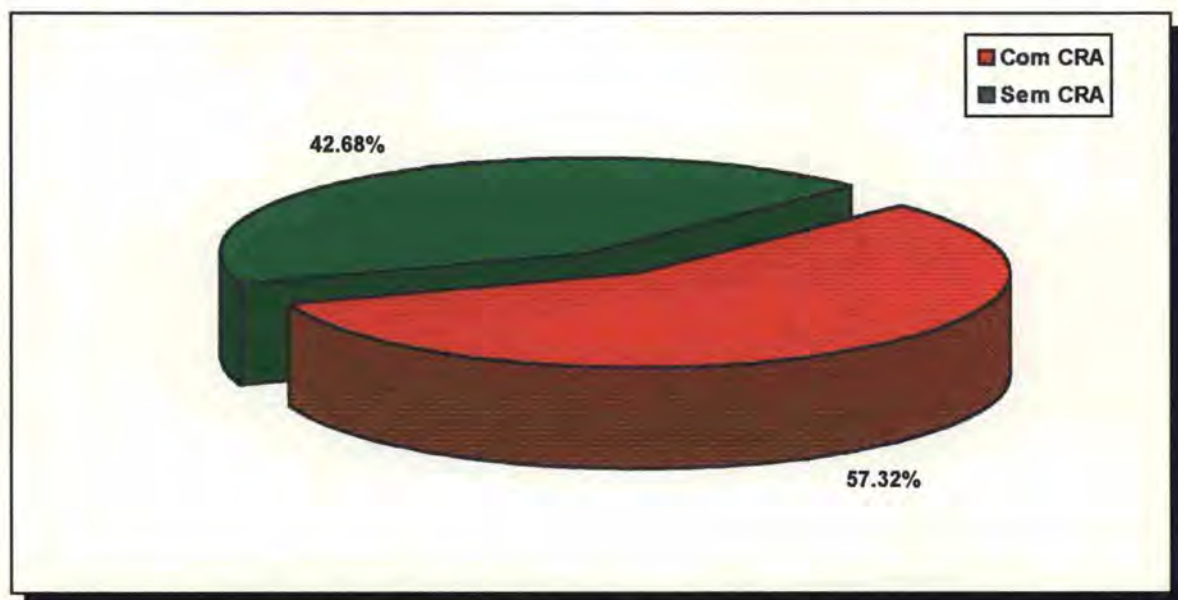
B- Entrevistados possuidores de registro no CRA (Conselho Regional de Administração)

Evidentemente, a pesquisa não se destinou apenas aos administradores, conforme foi destacado inúmeras vezes. Mas era importante saber, entre estes, qual o percentual de profissionais registrados no Conselho Regional de Administração, que tão bem vem apoiando e procurando consolidar e defender a efetiva prática da profissão. Portanto, no que concerne à regularização profissional dos 239 graduados em Administração, identificou-se que 137 ou 57,32 % possuíam condições oficiais para o exercício da profissão, enquanto que 102 ou 42,68 % não as tinham.

Ainda é alto o percentual de graduados sem autorização legal para serem considerados administradores e isto deve preocupar tanto o CRA como o Conselho Federal que, a exemplo dos Conselhos e Ordens de outras profissões, vêm intensificando a fiscalização e o controle do exercício profissional junto às empresas, instituições de ensino superior e repartições públicas em geral. Aqueles que não dispõem de registro oficial junto ao seu órgão

de classe não podem trabalhar na área administrativa porque ferem determinação imposta pela Lei nº 4.769 de 9 de agosto de 1965, ainda em vigor, a qual estabelece as condições para a atuação na Administração, inclusive no magistério de suas matérias / disciplinas precípuas em estabelecimentos universitários.

Gráfico nº 10 - Entrevistados possuidores de CRA ou não



O número total de respondentes foi de 444, dos quais 239 possuíam graduação em Administração. Considerando o número destes com registro no CRA, o percentual caiu ainda mais (30,9 %).

C- Área(s) de formação do entrevistado

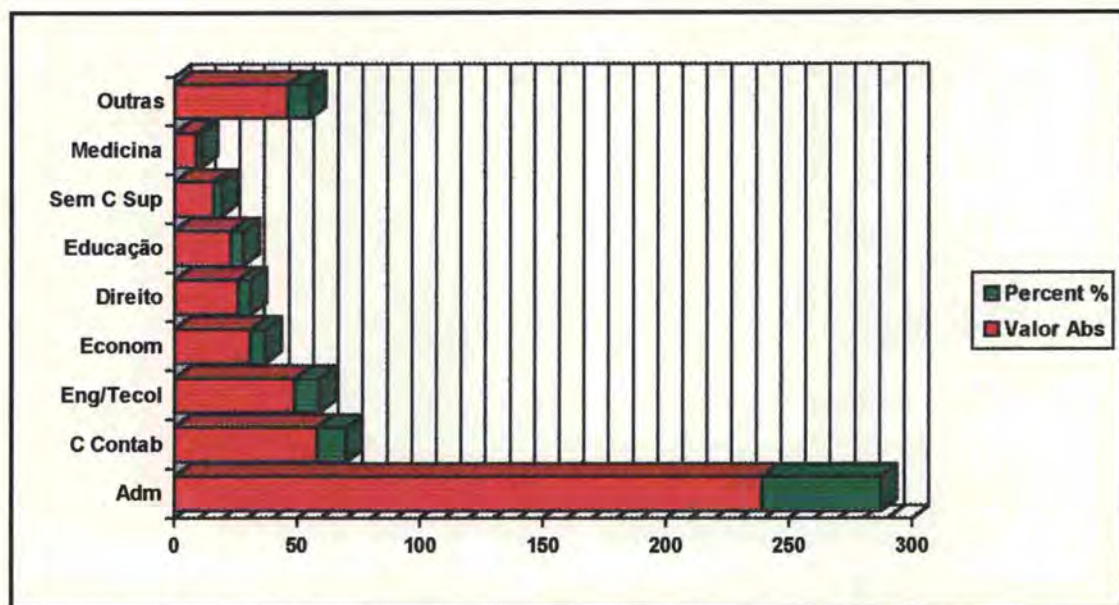
O conjunto de dados coletados a respeito do nível educacional mostra que, do total da amostra, somente 16 ou 3,2 % não têm titulação de nível superior. Esta informação revelou que é cada vez mais importante uma graduação universitária para conseguir-se uma boa colocação no mercado de trabalho.

Entre os graduados que responderam aos quesitos (96,8 %), os cursos que mais receberam pontos, pela ordem decrescente foram: Administração, com 239 (48 %), Ciências Contábeis, com 58 (11,7 %), Engenharia / Tecnologia, com 49 (9,9 %), Economia, com 31 (6,3 %), Direito, com 26 (5,2 %), Educação, com 23 (4,6 %) e Medicina, com 9 (1,8 %).

Convém ser destacado que todas as carreiras que secundaram a Administração tem estreita ligação com esta, exceção talvez para a Medicina, um pouco mais afastada, muito embora já se tenha chegado à conclusão, modernamente, que não existem fronteiras definidas entre áreas do conhecimento. Outra constatação interessante foi a grande incidência de engenheiros exercendo cargos de direção, principalmente na indústria, um dos focos preponderantes da pesquisa. A maior parte deles concentrou-se em atividades nas áreas de produção, controle de qualidade, tecnologia, informática e materiais. No caso dos profissionais de Contabilidade, verificou-se que preferiam os setores tributários-fiscais e financeiros.

Outras profissões como psicólogos, sociólogos, biólogos, arquitetos, farmacêuticos, assistentes sociais e as demais foram englobadas em um só grupo denominado “outras”, pela baixa frequência que se verificou na aplicação dos questionários: 46 (9,3 %), conforme o Gráfico abaixo:

Gráfico nº 11 - Área de formação do entrevistado



D- Ano da (s) Titulação(ções) / Tempo de formado

Este item serviu apenas para confirmar suposições de que é preciso que o profissional adquira experiência de anos para chegar aos altos postos dentro da empresa. É claro que existem exceções para os super dotados de inteligência e capacidade, mas, de fato, só com cerca de 10 anos de atividades é que se chega a exercer cargos executivos ou de direção departamental, conforme os resultados mostraram:

- Até 9 anos de formado (titulado de 1986 em diante) , 121 ou 26 %;
- Entre 9 e 14 anos de formado (titulado entre 1981 e 1985) , 114 ou 24,5 %;
- Entre 14 e 19 anos de formado (titulado entre 1976 e 1980) , 120 ou 25,9 %;
- Entre 19 e 24 anos de formado (titulado entre 1971 e 1975) , 59 ou 12,7 %;
- Entre 24 a 29 anos de formado (titulado entre 1966 e 1970) , 24 ou 5,2 %;
- Formado há mais de 29 anos (titulado abaixo de 1966) , 10 ou 2,2 %;
- Não deram resposta , 16 ou 3,5 %
-
- TOTAL: 464 ou 100 %.

O tempo médio de diplomação é um dado que fornece o “grau de obsolescência” dos conhecimentos obtidos na Universidade. Pelas informações advindas desta parte da pesquisa, pôde ser levantado que a média de diplomação foi de 17 anos, aproximadamente, demonstrando uma necessidade do profissional voltar à escola para reciclar-se.

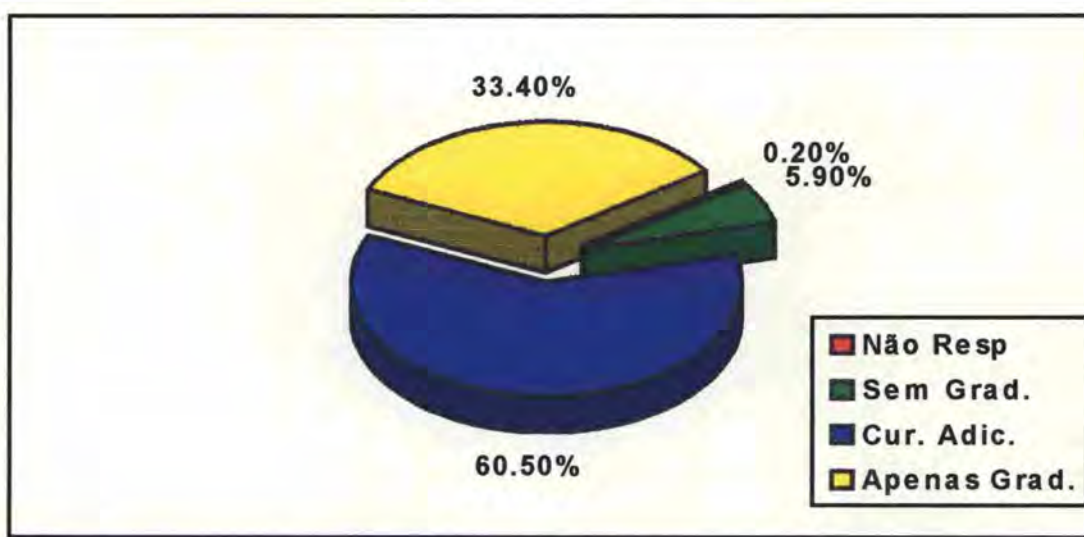
E- Nível de formação em pós-graduação

Levantando uma das questões sobre o nível de pós-graduação, verificou-se uma acentuada busca de aperfeiçoamento profissional, após a graduação, com cerca de 60,5 % dos respondentes.

Para analisar este ponto, incluiu-se a modalidade “cursos adicionais”, que são os de pós-graduação num sentido mais geral, compreendendo os seguintes: extensão, aperfeiçoamento, especialização, pós-graduação “latu sensu”, mestrado e doutorado.

Os que possuíam apenas graduação ficaram em 33,4 %, os não graduados em 5,9 % e apenas 0,2 % (1 entrevistado) não respondeu ao quesito. O gráfico mostra melhor e visualmente como foram os resultados:

Gráfico nº 12 - Nível de formação em pós-graduação



Em termos absolutos, 279 tinham outro curso além da graduação e 181 não tinham outro curso, inclusive os que não possuíam sequer a graduação. Dos que possuíam cursos adicionais à graduação, 75 tinham extensão, 94 com pós-graduação “latu sensu”, 49 com mestrado incompleto, 25 com mestrado completo, 13 com doutorado incompleto e 23 com doutorado completo. Verificou-se, portanto, um alto índice de nível de pós-graduação “strictu sensu”, com 16 % para o mestrado e 7,8 % para o doutorado, demonstrando que professores e executivos / empresários estão cada vez mais aprofundando seus conhecimentos, o que é muito bom para a sociedade em geral, pois este é um dos fatores positivos para o desenvolvimento brasileiro.

F- Demais informações de qualificação

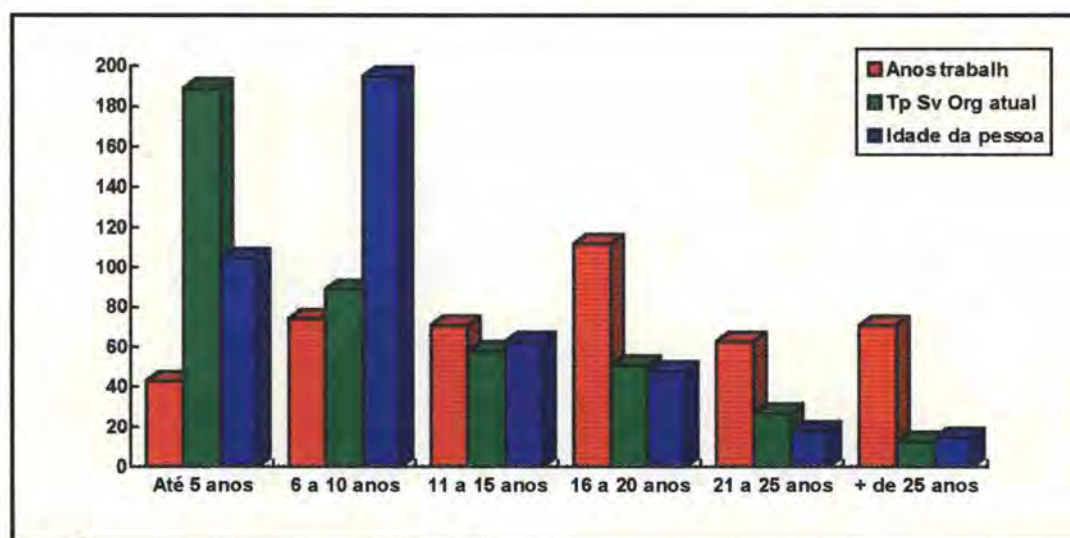
Inclui-se neste grupo 4 quesitos, a saber: experiência de trabalho em cargos que já ocupou, idem em tempo de serviço, número de organizações em que já trabalhou e tempo de casa na organização em que trabalha atualmente, cada um com uma finalidade, mas todas mantendo fortes e recíprocas correlações. Todas as informações têm muita importância para o estudo do Currículo de Administração, principalmente quando se preocupa em proporcionar ao futuro profissional condições de atingir os altos postos empresariais em prazo menores, com conhecimentos mais profundos e sem precisar mudar tanto de organizações.

A maior parte dos cargos exercidos pelos profissionais era de natureza gerencial e de linha, sendo que os gerentes responderam por 21 % (198 pontos) da amostra. Houve significativos percentuais de coordenadores / supervisores (20,3 % ou 191 pontos), especialistas / profissionais liberais (13,5 % ou 127) e de diretores / presidentes / empresários (9 % ou 85).

Profissionais do comércio também se destacaram, com 18,9 % (178 pontos). Com percentuais bem menores, foram encontrados os consultores / assessores (4,8 % ou 45), administradores (4,3 % ou 41) e professores / pesquisadores (3,7 % ou 35). Percentuais insignificantes foram proporcionados por funcionários públicos (1 % ou 9), outros cargos (0,7 % ou 7) e não respondentes (0,6 % ou 6).

Pela distribuição mostrada no gráfico a seguir, foi percebida uma acentuada concentração de profissionais que tinham entre 15 e 20 anos de experiência em atividades ligadas à Administração (25,8 % ou 112), resultado que condissse com a média de anos de experiência requerida para o cargo de gerência e também relacionado com a faixa etária, em torno de 40 anos, como a 1ª fase da pesquisa já revelara. Profissionais com mais de 20 anos de experiência só representaram 1/3 do total (30,9 % ou 134), o que não é relevante, se considerarmos que pessoas mais moças e ativas e com menos anos de vivência no trabalho ficaram com mais de 2/3. Já a variável relativa aos anos de trabalho na organização em que o entrevistado encontrava-se na época da pesquisa, a distribuição indicou que 44,3 % (189) tinham somente entre 0 e 5 anos de casa, o que nos permitiu observar que há pouca estabilidade no trabalho, principalmente nas empresas.

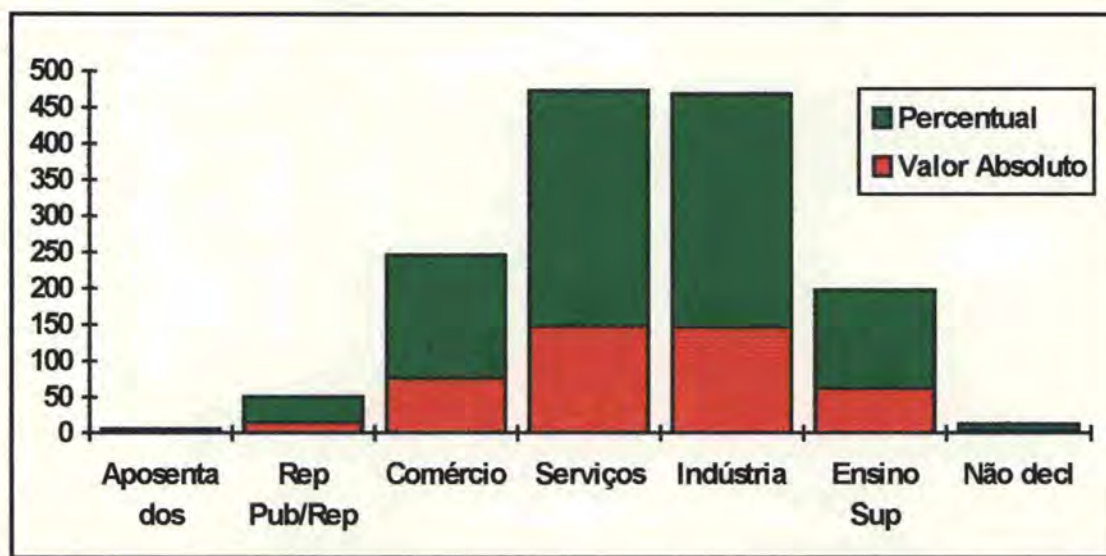
Gráfico nº 13 - Outras informações de qualificação



32,5 %, ficando as empresas industriais com 147 (32,2 %) e as comerciais com 77 (16,9 %). A diferença entre indústria e comércio não deve ser levada em conta porque deu-se preferência do estudo à primeira, pelo fato de ainda encontrar-se nela o maior número de administradores profissionais, enquanto é sabido que o comércio é muito mais numeroso que a indústria no Estado.

Seguiram-se: Instituições de Ensino Superior, com 62 (13,6 %); Repartições Públicas diversas e Fundações, com 16 (3,5 %); aposentados, com 2 ou 0,4 % e 4 não responderam (0,9 %).

Gráfico nº 09 - Natureza jurídica das empresas



Quanto à natureza da instituição jurídica, por força do tipo de pesquisa e das áreas pesquisadas, verificou-se um frágil predomínio das organizações privadas, com 385 respostas ou 87,1 % do total, vindo a seguir as públicas e as fundações, com 55 pontos ou 12,4 % e dois entrevistados aposentados (0,5 %). Não se considerou, neste caso, o número de respostas em branco, que não foi pequeno, contrabalançado pelo fato de vários entrevistados terem mais de um emprego, principalmente os professores, como é óbvio.

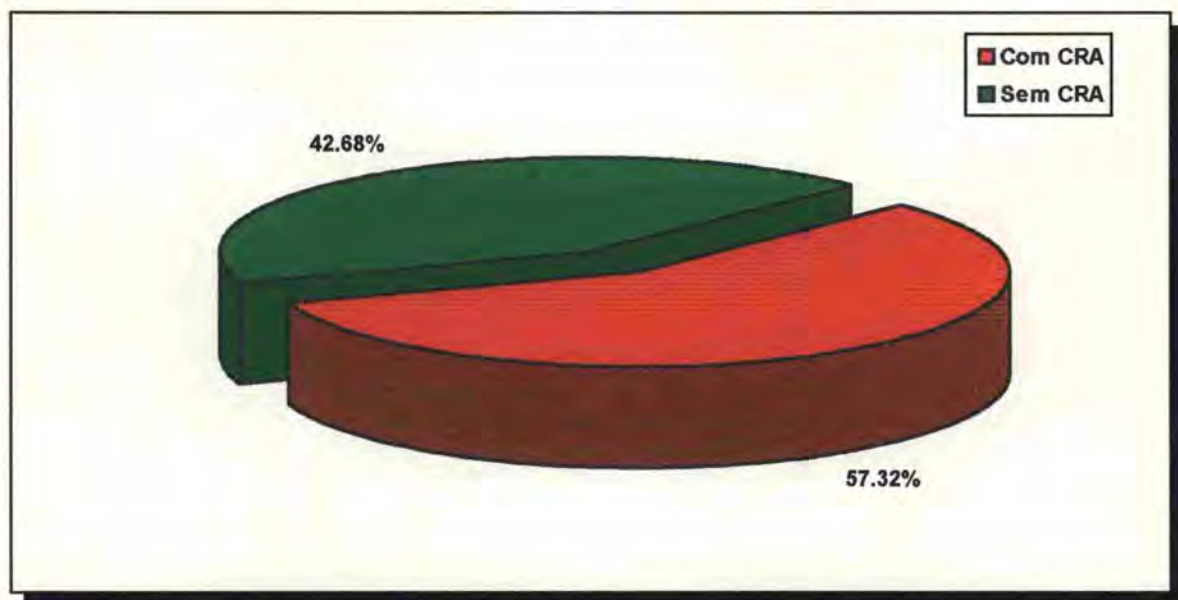
B- Entrevistados possuidores de registro no CRA (Conselho Regional de Administração)

Evidentemente, a pesquisa não se destinou apenas aos administradores, conforme foi destacado inúmeras vezes. Mas era importante saber, entre estes, qual o percentual de profissionais registrados no Conselho Regional de Administração, que tão bem vem apoiando e procurando consolidar e defender a efetiva prática da profissão. Portanto, no que concerne à regularização profissional dos 239 graduados em Administração, identificou-se que 137 ou 57,32 % possuíam condições oficiais para o exercício da profissão, enquanto que 102 ou 42,68 % não as tinham.

Ainda é alto o percentual de graduados sem autorização legal para serem considerados administradores e isto deve preocupar tanto o CRA como o Conselho Federal que, a exemplo dos Conselhos e Ordens de outras profissões, vêm intensificando a fiscalização e o controle do exercício profissional junto às empresas, instituições de ensino superior e repartições públicas em geral. Aqueles que não dispõem de registro oficial junto ao seu órgão

de classe não podem trabalhar na área administrativa porque ferem determinação imposta pela Lei nº 4.769 de 9 de agosto de 1965, ainda em vigor, a qual estabelece as condições para a atuação na Administração, inclusive no magistério de suas matérias / disciplinas precípuas em estabelecimentos universitários.

Gráfico nº 10 - Entrevistados possuidores de CRA ou não



O número total de respondentes foi de 444, dos quais 239 possuíam graduação em Administração. Considerando o número destes com registro no CRA, o percentual caiu ainda mais (30,9 %).

C- Área(s) de formação do entrevistado

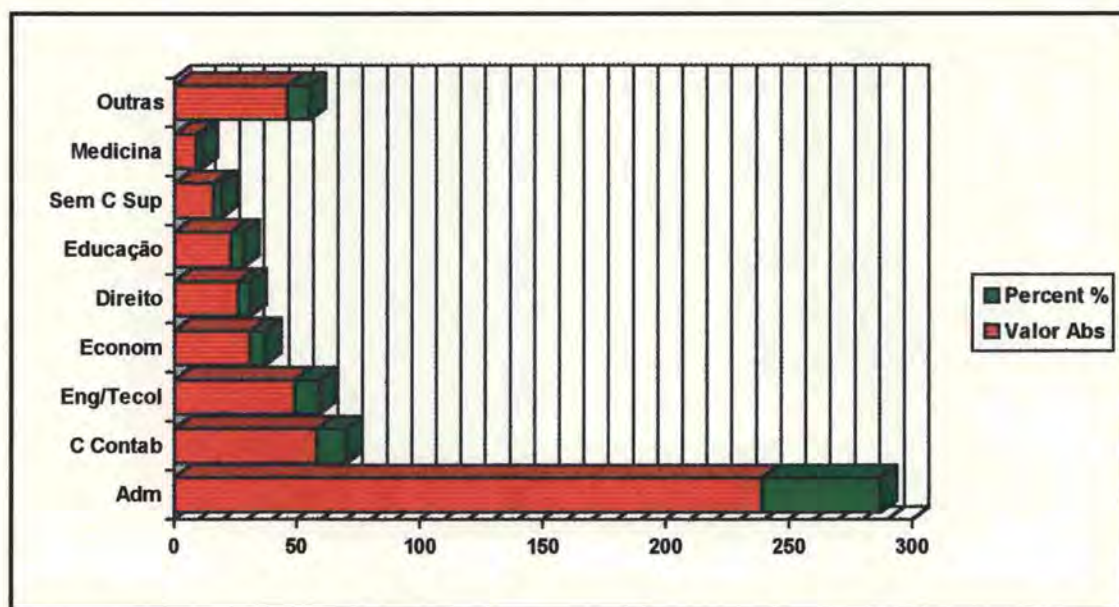
O conjunto de dados coletados a respeito do nível educacional mostra que, do total da amostra, somente 16 ou 3,2 % não têm titulação de nível superior. Esta informação revelou que é cada vez mais importante uma graduação universitária para conseguir-se uma boa colocação no mercado de trabalho.

Entre os graduados que responderam aos quesitos (96,8 %), os cursos que mais receberam pontos, pela ordem decrescente foram: Administração, com 239 (48 %), Ciências Contábeis, com 58 (11,7 %), Engenharia / Tecnologia, com 49 (9,9 %), Economia, com 31 (6,3 %), Direito, com 26 (5,2 %), Educação, com 23 (4,6 %) e Medicina, com 9 (1,8 %).

Convém ser destacado que todas as carreiras que secundaram a Administração tem estreita ligação com esta, exceção talvez para a Medicina, um pouco mais afastada, muito embora já se tenha chegado à conclusão, modernamente, que não existem fronteiras definidas entre áreas do conhecimento. Outra constatação interessante foi a grande incidência de engenheiros exercendo cargos de direção, principalmente na indústria, um dos focos preponderantes da pesquisa. A maior parte deles concentrou-se em atividades nas áreas de produção, controle de qualidade, tecnologia, informática e materiais. No caso dos profissionais de Contabilidade, verificou-se que preferiam os setores tributários-fiscais e financeiros.

Outras profissões como psicólogos, sociólogos, biólogos, arquitetos, farmacêuticos, assistentes sociais e as demais foram englobadas em um só grupo denominado “outras”, pela baixa frequência que se verificou na aplicação dos questionários: 46 (9,3 %), conforme o Gráfico abaixo:

Gráfico nº 11 - Área de formação do entrevistado



D- Ano da (s) Titulação(ções) / Tempo de formado

Este item serviu apenas para confirmar suposições de que é preciso que o profissional adquira experiência de anos para chegar aos altos postos dentro da empresa. É claro que existem exceções para os super dotados de inteligência e capacidade, mas, de fato, só com cerca de 10 anos de atividades é que se chega a exercer cargos executivos ou de direção departamental, conforme os resultados mostraram:

– Até 9 anos de formado (titulado de 1986 em diante)	, 121 ou 26 %;
– Entre 9 e 14 anos de formado (titulado entre 1981 e 1985)	, 114 ou 24,5 %;
– Entre 14 e 19 anos de formado (titulado entre 1976 e 1980)	, 120 ou 25,9 %;
– Entre 19 e 24 anos de formado (titulado entre 1971 e 1975)	, 59 ou 12,7 %;
– Entre 24 a 29 anos de formado (titulado entre 1966 e 1970)	, 24 ou 5,2 %;
– Formado há mais de 29 anos (titulado abaixo de 1966)	, 10 ou 2,2 %;
– Não deram resposta	, 16 ou 3,5 %
–	
– TOTAL:	464 ou 100 %.

O tempo médio de diplomação é um dado que fornece o “grau de obsolescência” dos conhecimentos obtidos na Universidade. Pelas informações advindas desta parte da pesquisa, pôde ser levantado que a média de diplomação foi de 17 anos, aproximadamente, demonstrando uma necessidade do profissional voltar à escola para reciclar-se.

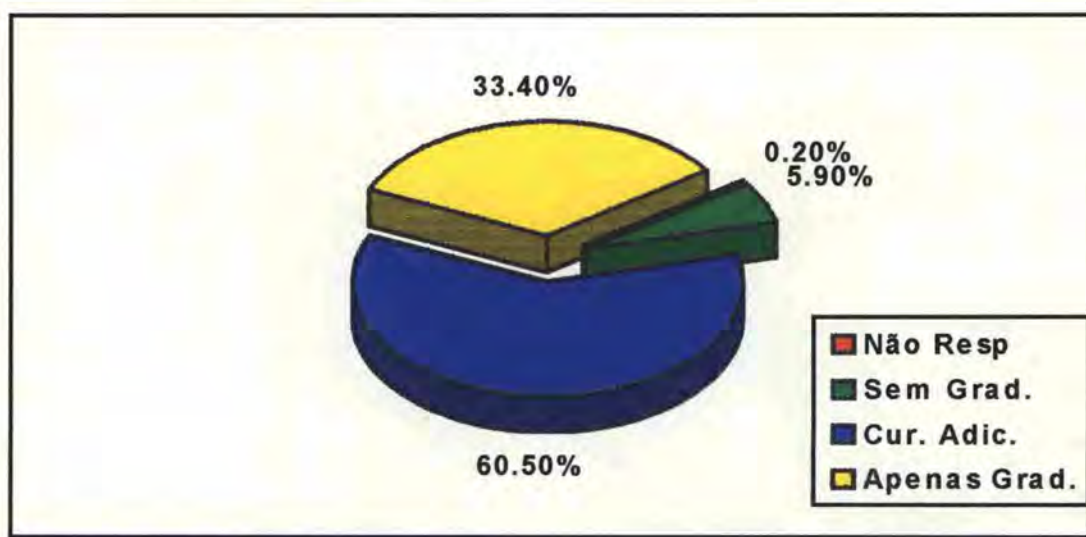
E- Nível de formação em pós-graduação

Levantando uma das questões sobre o nível de pós-graduação, verificou-se uma acentuada busca de aperfeiçoamento profissional, após a graduação, com cerca de 60,5 % dos respondentes.

Para analisar este ponto, incluiu-se a modalidade “cursos adicionais”, que são os de pós-graduação num sentido mais geral, compreendendo os seguintes: extensão, aperfeiçoamento, especialização, pós-graduação “latu sensu”, mestrado e doutorado.

Os que possuíam apenas graduação ficaram em 33,4 %, os não graduados em 5,9 % e apenas 0,2 % (1 entrevistado) não respondeu ao quesito. O gráfico mostra melhor e visualmente como foram os resultados:

Gráfico nº 12 - Nível de formação em pós-graduação



Em termos absolutos, 279 tinham outro curso além da graduação e 181 não tinham outro curso, inclusive os que não possuíam sequer a graduação. Dos que possuíam cursos adicionais à graduação, 75 tinham extensão, 94 com pós-graduação “latu sensu”, 49 com mestrado incompleto, 25 com mestrado completo, 13 com doutorado incompleto e 23 com doutorado completo. Verificou-se, portanto, um alto índice de nível de pós-graduação “strictu sensu”, com 16 % para o mestrado e 7,8 % para o doutorado, demonstrando que professores e executivos / empresários estão cada vez mais aprofundando seus conhecimentos, o que é muito bom para a sociedade em geral, pois este é um dos fatores positivos para o desenvolvimento brasileiro.

F- Demais informações de qualificação

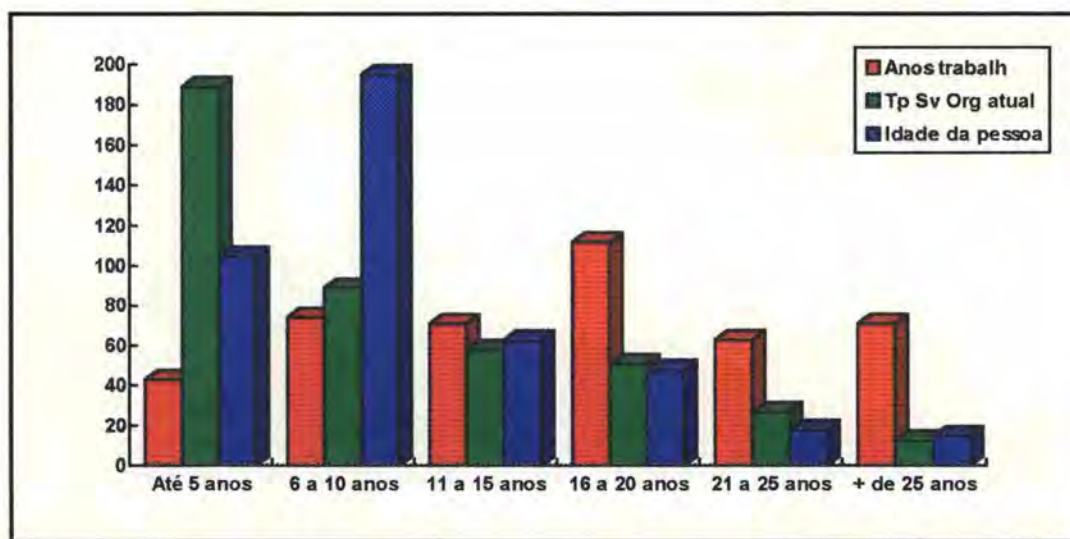
Inclui-se neste grupo 4 quesitos, a saber: experiência de trabalho em cargos que já ocupou, idem em tempo de serviço, número de organizações em que já trabalhou e tempo de casa na organização em que trabalha atualmente, cada um com uma finalidade, mas todas mantendo fortes e recíprocas correlações. Todas as informações têm muita importância para o estudo do Currículo de Administração, principalmente quando se preocupa em proporcionar ao futuro profissional condições de atingir os altos postos empresariais em prazo menores, com conhecimentos mais profundos e sem precisar mudar tanto de organizações.

A maior parte dos cargos exercidos pelos profissionais era de natureza gerencial e de linha, sendo que os gerentes responderam por 21 % (198 pontos) da amostra. Houve significativos percentuais de coordenadores / supervisores (20,3 % ou 191 pontos), especialistas / profissionais liberais (13,5 % ou 127) e de diretores / presidentes / empresários (9 % ou 85).

Profissionais do comércio também se destacaram, com 18,9 % (178 pontos). Com percentuais bem menores, foram encontrados os consultores / assessores (4,8 % ou 45), administradores (4,3 % ou 41) e professores / pesquisadores (3,7 % ou 35). Percentuais insignificantes foram proporcionados por funcionários públicos (1 % ou 9), outros cargos (0,7 % ou 7) e não respondentes (0,6 % ou 6).

Pela distribuição mostrada no gráfico a seguir, foi percebida uma acentuada concentração de profissionais que tinham entre 15 e 20 anos de experiência em atividades ligadas à Administração (25,8 % ou 112), resultado que condiz com a média de anos de experiência requerida para o cargo de gerência e também relacionado com a faixa etária, em torno de 40 anos, como a 1ª fase da pesquisa já revelara. Profissionais com mais de 20 anos de experiência só representaram 1/3 do total (30,9 % ou 134), o que não é relevante, se considerarmos que pessoas mais moças e ativas e com menos anos de vivência no trabalho ficaram com mais de 2/3. Já a variável relativa aos anos de trabalho na organização em que o entrevistado encontrava-se na época da pesquisa, a distribuição indicou que 44,3 % (189) tinham somente entre 0 e 5 anos de casa, o que nos permitiu observar que há pouca estabilidade no trabalho, principalmente nas empresas.

Gráfico nº 13 - Outras informações de qualificação



Até 5 anos de Organização, foram contados 105 profissionais(maioria) com menos de 25 anos de idade, de 6 a 10 anos de casa atual, a maioria é de 26 a 30 anos de idade (195), de 11 a 15 anos, foi a vez das pessoas entre 31 e 35 anos estarem em maior quantidade (63), de 16 a 20 anos, encontramos um número expressivo de pessoas entre 41 e 45 anos (48), de 21 a 25 anos na mesma instituição, foi grande o número de pessoas entre 46 e 50 anos (18) e, finalmente, com mais de 25 anos de casa, foi o reduto dos mais velhos, os acima dos 50 anos de existência (15).

Quanto ao número de organizações em que trabalhou anteriormente, o volume de pessoas que conseguiu manter-se no trabalho de origem ou, no máximo, trocar de organização apenas uma vez foi bem baixo (143 ou 32,6 %) em relação aos que já passaram por duas, três, quatro, chegando até mais de oito instituições (296 ou 67,4 %). No Estado e, via de regra, no país, o “turn over” ou rotatividade de pessoas no emprego é bastante alto, mesmo entre profissionais de nível superior e as suas razões já são por demais conhecidas.

3.2 As entrevistas

Através da técnica de entrevistas, que foi utilizada tanto na 2ª como na 3ª fase, procurou-se conversar com pessoas de notório saber nas áreas profissional (Conselhos Federal e Regional de Administração) e educacional (Coordenadores dos Cursos de Administração, Educadores de outros Cursos e profissionais do MEC). Como eram indivíduos envolvidos, de certa forma, com o problema, criou-se um clima positivo de participação e discussão.

Não se conversou sem objetividade nas entrevistas, mas foram obtidas informações sistematizadas no seu processo, aproveitando ao máximo as qualidades deste poderoso instrumento de comunicação interpessoal.

Todos os entrevistados compreenderam muito bem os planos de trabalho o que forneceu um quadro bastante nítido para o desenrolar do estudo. Foi importante ascultar a opinião deste seletor grupo, pois quem sabe é quem faz, ou melhor, quem age, reúne condições de fornecer ótimas impressões acerca de suas próprias atribuições, da educação em geral e das instituições de ensino superior.

Críticas e sugestões foram levantadas, graças ao clima de confiança que se estabeleceu no contato entrevistador-entrevistado, com este sempre ficando à vontade para responder livremente.

As entrevistas pretendiam, ainda, confirmar ou não as tendências observadas nos questionários e obter sugestões e recomendações para o processo de mudanças. Empregou-se uma mistura das modalidades “focalizada” e “não-dirigida”, ambas pertencentes ao tipo de entrevista não-estruturada, buscando-se usar dados para análise qualitativa, a partir de um roteiro de itens, com assuntos sugeridos, é bem verdade, mas deixando-se o entrevistado sem ser forçado a responder a este ou àquele aspecto.

Uma primeira constatação importante foi o bom índice de opiniões semelhantes, favoráveis à presente proposta e até entusiásticas quando se falava em inovações curriculares. Um dos interlocutores contou, inclusive, suas experiências inovativas na execução curricular de um curso de mestrado que coordenava em estabelecimento de excelência.

As perguntas foram feitas aos entrevistados sem ordem, seqüência, ou mesmo quantidade exata. Algumas até nem sequer foram feitas, pois o entrevistado já abordara o assunto por sua própria conta.

O primeiro ponto que se colocou para eles abordarem tratou das liberdades que o ensino superior possuía para inovar em matéria curricular. Sintetizando suas colocações, responderam que essas liberdades estavam consubstanciadas no conteúdo das disciplinas, nas próprias disciplinas que podiam ser alteradas a partir da Portaria CFE-MEC nº 1670-11 de 30 Nov 94, no Currículo Pleno, nos objetivos que o curso quisesse formar e na criatividade, adequando o currículo às necessidades do público-alvo e submetendo esse Currículo Pleno à aprovação do CFE. Admitiram, neste último caso, uma criatividade com limitações, isto é, policiada e não ampla, o que constitui um fato irrefutável.

Inquiridos sobre o distanciamento entre teoria e prática que dificultava o estudo e a compreensão das matérias pelo alunado, os entrevistados responderam que os responsáveis por este estado de coisas vinham de três vertentes: as instituições (escolas), os currículos e os docentes. As instituições, porque não integravam pesquisa e ensino como a lei manda, davam as costas para o que ocorria com a prática gerencial no mercado de trabalho, não a desenvolvendo como deviam, não se empenhavam na dotação de material moderno e apropriado (mais as escolas particulares) e não procuravam, com mais esforço e tenacidade, aproximar-se de vez das empresas e dos empresários.

Os currículos, porque ainda não aboliram as aulas quase que exclusivas de “cuspe e giz” e não aperfeiçoaram os estágios em tempo, em mudança de mentalidade, pois como matérias eles eram artificiais, em praticidade real e em coordenação / coerência entre o professor da teoria e o professor da prática (estágio). Além disso, a teoria curricular era fragmentada, com o foco cognitivo descontextualizado, não desenvolvendo a habilidade de aprender, integrar conhecimentos e outros saberes adequados às situações. O Currículo Mínimo dos Cursos de Administração não acompanhava, ainda, a realidade profissional, o que o fazia ficar defasado em relação às práticas profissionais.

Havia também que considerar o modismo das práticas de teorias / tecnologias estrangeiras pela metade, não sendo compreendidas em sua veracidade teórica, nem pesquisadas com cuidado a fim de verificar a sua viabilidade aqui no país, num primeiro momento. Neste caso, a Academia jamais teria tempo para maturar essas práticas, como acontece hoje, de fato.

Os professores entraram, finalmente, com a sua parcela de culpa porque, na maioria, pouco mudam as ementas de suas disciplinas, repetindo o que há nos livros, não recebendo e até não aceitando, em muitos casos, questionamentos dos alunos. Repassam os conhecimentos como se fossem dogmas, não dando chances aos estudantes para a criação dos seus próprios enfoques e isto não faz que eles aprendem habilidades críticas. Eles não se reciclam com facilidade, nem participam de encontros e palestras para o aumento de suas experiências e atualizações. Muitos somente vêm às escolas para “dar aulas”, saindo e não participando de nenhuma outra atividade acadêmica. A pergunta sobre as opiniões dos entrevistados relativas aos defeitos ou falhas na constituição dos atuais currículos de graduação na áreas das Ciências Sociais, de um modo geral, teve como objetivo unir os problemas da Administração com cursos mais afins. Obteve-se respostas semelhantes ou idênticas aos assuntos que já foram tratados no capítulo atinente ao currículo, o que tornou coerente e verossímil a sua abordagem.

Disseram que o problema estava na própria estrutura curricular, extremamente formal, amarrada, rígida, montada por visões tradicionais, não correspondendo mais ao quadro atual das disciplinas e copiada de outras culturas e sociedades mais avançadas, estando, portanto, fora do real contexto brasileiro. Alguns entrevistados, como administradores que eram, citaram como exemplo o próprio Currículo Mínimo antigo de Administração, enquadrando-o nessa caracterização, citando-o como cópia do modelo americano com poucas adaptações e mantendo-se assim nos dias de hoje, embora com novas roupagens.

Foram muitas as outras coincidências de opiniões com tudo que já se colocou até aqui, não sendo conveniente repetir esses argumentos comuns. Apenas como lembrança do que falaram, cita-se o aspecto favorável à crescente e prejudicial especialização dos cursos no confronto “generalista-especialista”, a falta de compromissos produzida pelo currículo entre a escola e a sociedade, a dificuldade de trabalho para docentes e discentes, presos a conteúdos de matérias / disciplinas, a permissividade para a prática de jogos de interesse entre os congregados, as facilidades para a falta de reciclagem dos professores e a indiferença quanto ao futuro dos alunos, não estimulando a prática da pesquisa científica e, por conseguinte, não o fazendo também quanto à busca de novos conhecimentos e à sua criatividade.

Em outro momento, perguntou-se sobre os vários tipos de currículos que conheciam, mas nenhum deles falou dos diversos enfoques curriculares, conforme se ventilou em capítulo anterior (no educando, no professor etc), por praticidade dos respondentes, ou seja, os educadores estavam tão afeitos ao emprego desses enfoques, no dia a dia do currículo, que nem os citavam mais, de modo direto. Responderam, de uma maneira geral, que conheciam os currículos por crédito (anual), básico, profissional, por estágio, generalista com ênfase maior em determinada área, mínimo, pleno, por atividades e seqüencial. Não foi citado, pois, o **Currículo por Tema**, sinal que não conheciam mesmo o seu uso em qualquer curso, indicando já a tendência dele poder ser considerado como inédito.

Um quinto item levantado para os entrevistados estreitou mais a questão. Agora, já de forma bem direta, quis se saber qual era o seu entendimento ou o seu conceito de **Currículo por Tema**. A grande maioria colocou o que ele não é, não pretende ser e não tem como metas, segundo o que também já foi explicado em capítulo anterior, quando se definiu esta modalidade curricular.

Entretanto, convém aqui citar o que disseram, em linhas gerais, para descaracterizar de vez as impressões não correspondentes à realidade deste currículo inovador:

- Conjunto de matérias segundo um programa pré-fixado;
- Série de aulas ou palestras acerca de um ou vários temas em um curso livre;
- Abordagem de formação especialista, permitindo ao aluno tornar-se um “expert” em determinada área e pronto para o efetivo exercício profissional;
- Tipo de currículo muito ligado ao que já fazem as “empresa júniores” das Faculdades;
- Conhecia o **Currículo por Tema**, mas não o tinha visto ainda em prática em nenhuma escola;
- Conhecia o **Currículo por Tema** como uma integração mais eficaz entre professores e especialistas.

Os poucos profissionais, cujas opiniões coincidiram, conceitualmente, com os propósitos da pesquisa, disseram palavras muito interessantes que também devem ser objeto de registro:

- Embora não conhecesse este currículo, já praticava a sua metodologia na disciplina que lecionava, achando a idéias maravilhosa sob o ponto de vista de inovação;
- Já o conhecia e vivenciava suas experiências na prática;
- Havia uma semelhança entre ele e as unidades de trabalho nas primeiras séries do 1º Grau;
- O tema era um ponto de partida de interação e integração entre as diversas disciplinas.

Perguntando-se também se haveria ou não viabilidade da introdução do **Currículo por Tema** na graduação e "por quê?", a maioria respondeu que "sim", que seria viável desde que fossem rompidas as enormes barreiras iniciais como as institucionais, ligadas à administração da escola e ao corpo docente. A sua implantação e os primeiros testes passariam por grandes resistências e incompreensões.

Entretanto, contando com a força de vontade e o poder de persuasão dos introdutores do novo currículo, seria uma medida formidável devido à "esclerose" do Currículo Tradicional, um novo meio de formação de profissionais criativos e competentes naquilo que pretendiam realizar. Era fundamental tal providência, posto que o tradicional já tinha cumprido seu papel, não motivando mais o aluno nem mesmo o professor.

Entre os outros valores componentes das justificativas para o sim, deve-se destacar as seguintes: A formação dos alunos não mais seria atrelada às questões formuladas por outras sociedades; o **Currículo por Tema** faria uma ponte mais clara entre teoria e prática; sendo inovador, facilitaria o acompanhamento, pelo aluno, das rápidas mudanças que estão ocorrendo no macro-ambiente; e que provocaria a salutar necessidade de muita pesquisa, do estabelecimento de críticas, de atualização permanente dos envolvidos no processo, da busca de novos paradigmas e de conhecimentos práticos. Um entrevistado chegou a sugerir um entendimento com as autoridades do ensino para obtenção de suporte para o novo currículo.

As dificuldades mais freqüentes apontadas por aqueles que deram o "não", além das já citadas, disseram respeito à falta de recursos financeiros das escolas, a falta de vontade política dos responsáveis, as necessidades de atenção permanente na manutenção da conformidade do currículo e de estruturar-se muito bem os conteúdos, formulados com muita antecedência de tempo, a obrigatoriedade de reunião permanente do corpo docente para avaliações do andamento do processo e o gradativo prazo para a conscientização dos professores. Sobre este último item, um chegou a afirmar que "afinal de contas os professores não são descartáveis nem desprovidos de interesses ou poderes e a transição passará por eles inexoravelmente".

Tudo que foi colocado como obstáculo já era por demais sabido, nada que não fosse óbvio. Aliás, eram barreiras naturais e comuns a qualquer processo de mudanças em qualquer organização, muito mais presentes em instituições de ensino, pois, normalmente, "inovações são ameaças reais à estabilidade do sistema e de seus componentes", frase tão presente nos livros que tratam do assunto. A pergunta, se era ao menos possível ao **Currículo por Tema**, caso fosse inviável substituir de pronto o tradicional, complementá-lo e quais os motivos, teve uma quase unanimidade favorável ao "sim". Assim mesmo, as duas respostas negativas não foram

incisivas, antes condicionantes a determinadas situações, “sim, só como atividade extra-curricular” e “não tenho uma avaliação da proposta”.

Resumindo o que se retirou de mais importante entre as justificativas das respostas positivas, pode-se citar que o fato do **Currículo por Tema**, como complemento, teria facilitada a sua implantação, reduzindo um pouco as tensões naturais da convivência com o Tradicional. Os cursos, bem como alunos e professores, além disso, ficariam mais integrados, eliminando isolamentos de docentes e das disciplinas, tendo em vista que os **temas** ajudariam mais a pesquisa e a visão crítica dos alunos. Bastaria às escolas adaptarem seus Currículos Plenos às novas necessidades, passando, se possível, os cursos para 5 anos (e alguns até já o fizeram), principalmente os noturnos, deixando-se o 5º ano como experiência efetiva para o **Currículo por Tema**. Este, como complemento, teria oportunidade de ser testado, ganhando experiência efetiva.

Sobre quais as dificuldades que os entrevistados viam na introdução de um currículo inovador, além das que já tinham sido citadas repetidas vezes (as de visão mais freqüente), responderam, apontando como principais as necessidades dos currículos de atenderem, simultaneamente, aos alunos e às comunidades onde as instituições se situassem, as resistências às mudanças do sistema institucional de ensino, a mentalidade empresarial que persiste em não ajudar a Universidade, a falta de interesse dos donos do poder, as baixas qualificações profissionais (que estão caindo ainda mais) dos docentes, devido à falta de motivação para a reciclagem e aos humilhantes salários, a falta de interesse ou motivação dos alunos cuja maioria só está interessada no diploma, a ausência de fiscalização e supervisão eficazes dos programas das escolas e a missão quase impossível de vencer a cultura / estrutura educacional brasileira.

Entretanto, um educador afirmou que tais dificuldades estavam bastante reduzidas atualmente, pois a Portaria CFE / MEC nº 1.670 A de 30 de novembro de 1994, publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 7 de dezembro de 1994, passou a permitir que as Faculdades / Universidades alterassem as disciplinas componentes de seus Currículos Plenos, sem necessidade de aprovação pelo CFE, desde que atendessem aos mínimos de conteúdo e duração, conforme previsto em lei.

Na realidade, pelos depoimentos dos entrevistados, não se constatou nenhuma barreira intransponível, mas obstáculos difíceis, perfeitamente normais e detectáveis, que podiam ser vencidos com muita luta, força de vontade, determinação e capacidade criativa.

A pergunta que fechou as entrevistas foi para saber se os pesquisados conheciam que Universidades / Faculdades que já teriam introduzido o **Currículo por Tema** e em que áreas de conhecimento. As respostas positivas foram apenas quatro em treze, assim mesmo, com duas ressalvas. Um disse que o conhecia da PUC-RJ (Cursos de História e Ciência Política), outro da UFF (Curso de História), outro da ESG / EMFA (que não é curso de graduação, mas de atualização de graduados de alto nível, em assuntos estratégicos nacionais e mundiais) e, finalmente, um da Universidade Cândido Mendes (Faculdade de Direito), mas com outro nome, reunindo as disciplinas “Teoria Geral do Estado”, “Economia Política”, “Sociologia” e “Introdução à Ciência do Direito” por **temas comuns**. Confirmou-se, assim, a ainda pequena divulgação desta forma de currículo entre os profissionais da área educacional.

Com tantas informações importantes conseguidas nesta etapa de entrevistas, atingiu-se uma forte congruência com os questionários da derradeira fase da pesquisa.

3.3 Os questionários

Após a obtenção de um número considerável de informações, reunindo-se as duas fases anteriores e as entrevistas, restava confrontá-las com novas informações, para uma confirmação definitiva das possibilidades da proposta do **Currículo por Tema**. Foi este o propósito da fase final da pesquisa, conduzido em primeiro plano pelos seus questionários, conforme o anexo nº 3. Formulou-se onze perguntas, com apenas uma (a nº 10) totalmente fechada. As demais eram semi-fechadas, deixando-se uma abertura para que, em “outros”, o respondente desse opiniões diferentes das que estavam sugeridas. A última, inclusive, era amplamente livre, cujo resultado provocou uma tabulação difícil pela variedade de colocações encontradas nas respostas, como era normal. Por isto, algumas respostas foram consideradas nas conclusões e sugestões e outras englobadas em uma só resposta, quando as afinidades permitiam.

No primeiro ponto, perguntou-se ao entrevistado como via a posição de sua organização quanto à valorização do fator humano nas ambiências interna e externa, obtendo-se como resposta mais comum (56 ou 35,9 %) que a organização já valorizava o homem pelo que fazia e pelo que era, que já estava atualizada em programas de qualidade e que sempre procurara antecipar-se às mudanças ambientais, notícia assaz alvissareira, por sinal, chegando a ser até surpreendente, para um Estado como o Rio de Janeiro. Outro grupo disse que a empresa / instituição já estava saindo da posição tradicional para valorizar mais a qualidade de vida no trabalho (37 ou 23,7 %) e um terceiro afirmou que já valorizava o homem corretamente, embora tivesse cometido enganos deste tipo no passado (27 ou 17,3 %). Portanto, as empresas ou já se encontravam em fase adiantada de valorização dos seus recursos humanos ou já vinham procedendo assim há tempos, perfazendo 76,9 % (120) da amostra, se reunidos os três tipos de respostas.

Este número, tão significativo de respostas positivas para a administração das organizações, pode ser interpretado como um dever de maiores responsabilidades para a escola e seu currículo, tendo em vista que o ambiente externo, representado pela sociedade em geral, está a exigir da Universidade um acompanhamento das suas necessidades, o que só poderá ser conseguido através de um posicionamento menos tradicional quanto a métodos e processos. Apenas 30 respondentes (19,2 %) colocaram que suas organizações ainda mantinham-se na rígida situação de não mudar seus métodos, significando uma previsão de futuro sombrio quanto à sua permanência no mercado, se não reverterem tais posições, com exceção, é claro, das repartições públicas, que não dependem de boa administração para a sua sobrevivência, infelizmente. Algumas organizações estavam tentando sair da prioridade aos produtos / serviços para atentar mais para os processos / clientes, com 4 respostas (2,6 %). Dois entrevistados permaneceram em silêncio (2,6 %) e a amostra totalizou 156 respostas.

A questão nº 2 pretendeu saber sobre uma outra crítica, muito comentada nos dias atuais, referente à participação de todos os funcionários nas decisões organizacionais, independentemente de níveis hierárquicos. Entre as que “minha organização já permite ou incentiva” destacaram-se o pensar, o refletir, a proposta de mudanças e o crescimento ou o desenvolvimento do indivíduo, com plano de carreiras funcionando, em 72 respostas ou 42,7 %. Bem abaixo, com 31 pontos (18,3 %), ficou o conjunto de palavras como criatividade, sugestões, associações de classe, liberdade de expressão e diálogos, sinal claro de que a alta direção empresarial ainda não se dispõe a dividir o poder, descendo um pouco mais do pedestal do autoritarismo. Todavia, pensa-se que isto é só uma questão de tempo e o dia da

reversão desta situação virá, fatalmente. As outras idéias formuladas corresponderam a 46 das respostas (27,2 %) e 20 (11,8 %) não se pronunciaram, em 169 pontos tabulados.

Na frase “minha organização ainda não permite ou promove”, o refletir e o pensar conseguiram 44 colocações (26 %), o ser e a auto-realização 29 (17 %), outras respostas 73 (43 %) e 23 foram nulas (14 %). Quer dizer, admitem que o funcionário pense ou reflita, mas não incentivam tal filosofia de vida, muito menos aceitam facilmente a sua criatividade, o diálogo e as associações de classe, tudo muito coerente, em se tratando de empresas predominantemente industriais e ainda na fase da escola clássica de Taylor e Fayol. Mas, conforme se sabe, as mudanças deste quadro já começaram no contexto mundial e nacional, embora ocorrendo mais lentamente no Estado do Rio de Janeiro.

No item “minha organização proíbe”, quase ninguém quis assumir que sua organização impede pronunciamentos ou ações que não agradem ou estejam em contraposição à sua cultura ou a determinações da alta direção. Sobre os motivos desta atitude, não se chegou a qualquer conclusão convincente, permanecendo o mistério. Assim, 127 não responderam (75 %) e apenas 20 (12 %) o fizeram, apontando o encontro humano, a auto-realização, as decisões consensuais de nível empresarial, a implementação das idéias sugeridas pelos funcionários e a participação direta nas decisões como os fatores mais proibitivos, justamente os que vêm facilitando a qualidade organizacional, tanto em termos de vida no trabalho como em qualidade de produtos ou serviços. Outras respostas atingiram 22 pontos ou 13 %. “Minha organização irá promover / permitir” teve o seguinte resultado:

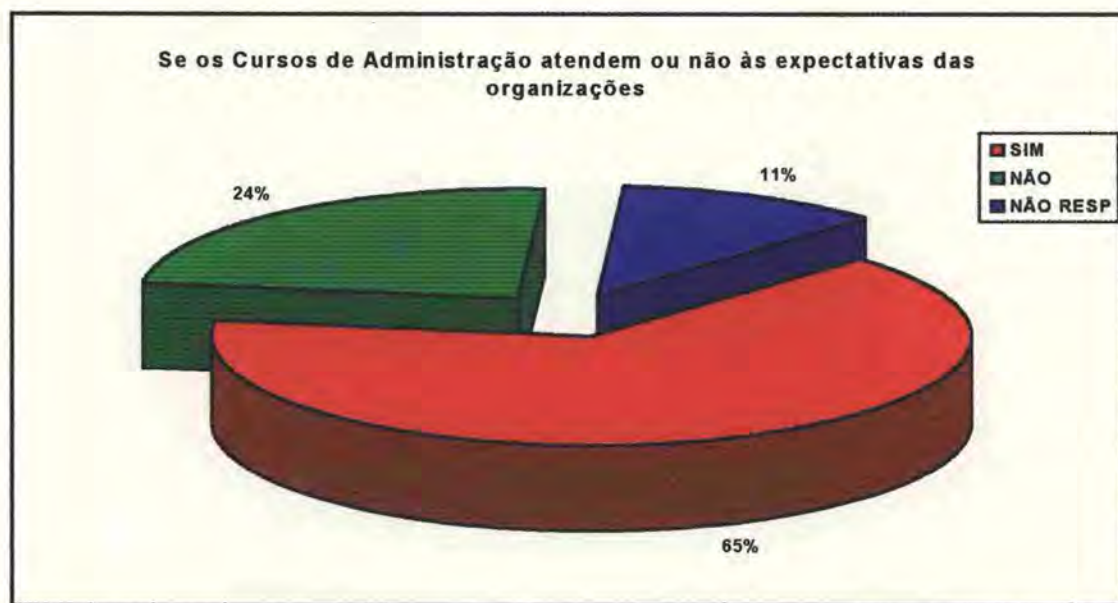
- A continuidade de treinamento do pessoal, o otimismo, a interação dos funcionários, a participação nos lucros, o desenvolvimento da cultura e cursos 126 ou 64,5 %
- A descentralização, a reciclagem, mudanças gradativas e unidade de pensamento com o objetivo de formar ou reformar a cultura organizacional 28 ou 14,3 %
- O encontro humano e o crescimento individual 28 ou 14,3 %
- A participação efetiva nas decisões 11 ou 5,6 %
- = Completa automação com computadores 3 ou 1,5 %

TOTAL: 196 ou 100 %

Pode-se inferir daí que as empresas / instituições, embora proibissem a disseminação destes mesmos valores entre os quadros funcionais, já os vinham acompanhando a fim de permitir que entrassem em suas culturas organizacionais, mais cedo ou mais tarde, respostas totalmente incoerentes com a anterior. Esta aparente incoerência do entrevistado refletia apenas a sua dúvida quanto ao tempo necessário para que os novos valores fossem introduzidos em seu ambiente do trabalho. Ele sentia as proibições ainda presentes no ar, mas, por outro lado, assistia a intenção da organização em modificar seus valores para não ficar obsoleta.

A terceira pergunta versou sobre a opinião do entrevistado com respeito a indicadores de que os Cursos de Graduação em Administração não atendiam mais às expectativas das organizações. Houve larga margem de vantagem do “sim” sobre o “não”, 103 ou 65 % contra 38 ou 24 %, com 18 omissões (11 %). O gráfico nº 14 mostra visualmente e melhor o resultado:

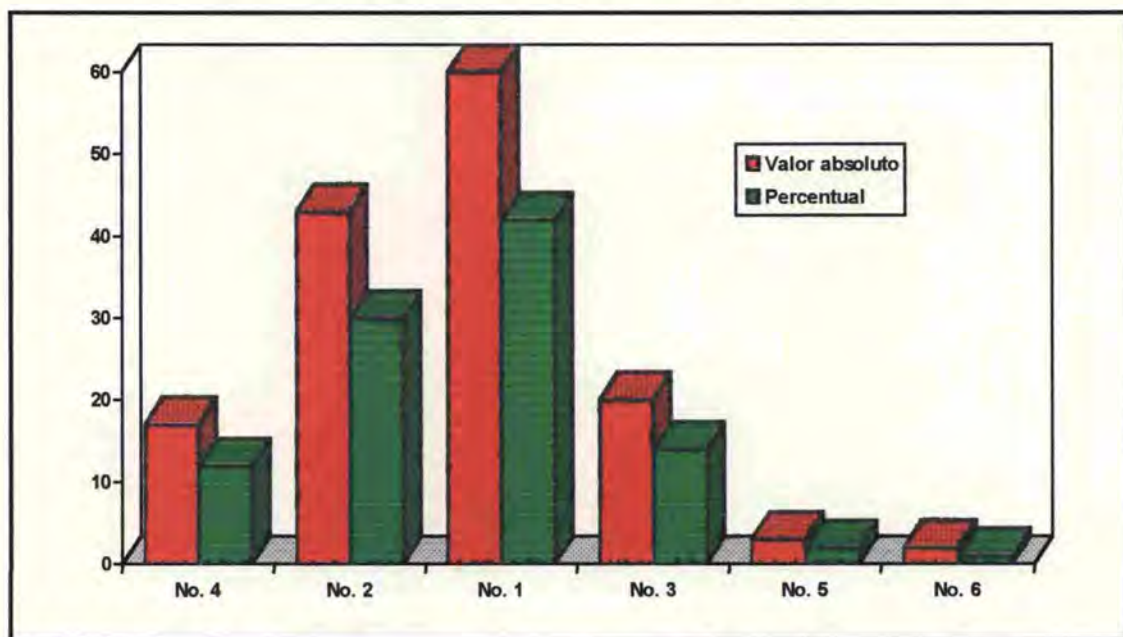
Gráfico nº 14



Nas justificativas para o “sim” prevaleceu o item “o que aprenderam é bastante superficial, precisando de aprofundamentos”, com 64 pontos ou 32 %, vindo a seguir “aprenderam técnicas que não tem aplicabilidade no país”, com 35 ou 18 %. Em terceiro lugar ficou a expressão “não há conexões entre o que aprenderam e o que deveriam saber”, com 33 respostas ou 16,5 %, depois a frase “não lhes foram desenvolvidas as capacidades crítica, criativa e de reflexão”, com 22 ou 11 % e, fechando a série, “não trazem nenhuma experiência anterior”, com 20 ou 10 %. As outras expressões utilizadas, em grande variedade mas pouco traduzidas em número, quando reunidas, totalizaram 19 ou 9,5 %, em 199 pontos apurados. Destas 19 outras respostas, apenas 5 ou 26,3 % concentraram-se em frases do tipo “há uma enorme lacuna entre teoria e prática”. As justificativas do “não” ficaram prejudicadas, pelo pequeno valor quantitativo desta resposta.

A seguir, quis saber-se como o entrevistado via a afirmativa de que havia indicadores de que os Currículos de Graduação em Administração não atendiam mais às expectativas dos formandos. O resultado produziu 99 “sim” (63,5 %), 39 “não” (25 %) e 18 omissões (11,5 %), mostrando, em análise de conjunto, que tanto os formandos como as organizações não estavam satisfeitos com o modo como ainda estão sendo desenvolvidos os cursos. As explicações mais votadas para que concordassem que havia tais indicadores, em ordem decrescente, foram: “Os graduados não conseguem exercer bem suas funções, necessitando de treinamentos”, 60 ou 41,4 %; “Os graduados não trazem nenhuma experiência para dentro da organização, 43 ou 29,6 %; Outras respostas, destando-se a do tipo “falta mais prática”, 20 ou 13,8 %; “No início, os graduados têm que ser orientados em tudo e nada sabem”, 17 ou 11,7 %; “Os graduados, após vencerem o recrutamento, são reprovados na seleção”, 3 ou 2,1 %; “Os graduados não conseguem sequer habilitação à seleção”, 2 ou 1,4 %. Considerando cada justificativa com a conservação do mesmo número de ordem acima, para efeito de identificação no gráfico de barras:

Gráfico nº 15 - Justificativas pelas quais os Currículos de Graduação em Administração não atendem mais às expectativas dos formandos



Apenas 15 dos respondentes que deram o “não” justificaram suas posições, ou melhor, menos de 50 %, o que tirou a importância destas justificativas. Ainda assim, pode-se citar como significantes duas delas: “A atualização anual do conteúdo das disciplinas já é o bastante” e “não é o currículo o fator primordial para a boa qualificação do profissional”, visões muito estranhas para quem trabalha tanto em empresas como em Universidades / Faculdades.

Na pergunta nº 5 foram apresentadas algumas idéias sobre **Currículo por Tema**, desejando-se saber se o entrevistado concordava ou não com elas e, em caso negativo, quais as suas próprias idéias sobre o assunto. Com isto, pretendeu-se apurar o grau de entendimento do formato curricular citado.

Foram coletadas 122 respostas positivas, 78,2 % da amostra, apenas 15 negativas (9,6 %) e 19 questionários em branco (12,2 %), entendendo-se do resultado que o entrevistado, embora não conhecesse bem o **Currículo po Tema**, pelo menos concordava com o seu enunciado.

Decididamente, aqueles que deram o “não” desconheciam o assunto bem mais do que os outros, confundindo o tema com “especialização” e considerando-o em condições de dar uma “dimensão muito grande ao currículo”, por exemplo.

Disseram também que o tema era relevante “somente para quem trabalha na área enfocada”, o que não correspondia à realidade.

Todavia, duas respostas, das mais freqüentes entre as negativas, uma com 5 pontos e outra com 2, mostraram que o entrevistado podia ter uma visão até maior do que a do próprio pesquisador.

A primeira, afirmando que o **Currículo por Tema** poderia complementar o Tradicional, desde que passasse antes por uma período de avaliação, não o substituindo de imediato, o que é bastante lógico, e a segunda, colocando que o tema aumentaria o debate e alargaria o conhecimento sobre a matéria, o que daria mais chances de se chegar às soluções dos problemas.

A questão seguinte pretendeu levantar quais seriam as alternativas possíveis ao Currículo Tradicional e que poderiam, no início, ser aplicados em conjunto com ele. Esta pergunta, como de resto quase todas, não possuía respostas exclusivas, dando margem ao entrevistado para colocar quantas desejasse.

Todas as respostas, não apenas a que falava diretamente, foram interessantes para o **Currículo por Tema**, uma vez que, no conjunto e em virtude da seqüência que se formou, correspondiam a determinadas características e aspectos peculiares seus.

Se as alternativas tivessem sido colocadas em outra ordem, onde ele não fosse o primeiro, certamente que a vantagem perderia em força e valor.

Desta forma, considerou-se que este item representou talvez o mais amplo e absoluto resultado favorável, obtido durante a pesquisa, conforme mostrou a apuração:

- Currículo por Tema	61 - 30,8 %
- Currículo integrado com outros cursos.....	56 - 28,3 %
- Currículo estabelecido em comum com organizações interessadas.....	53 - 26,8 %
- Currículo aberto e montado pelos próprios alunos com as organizações	17 - 8,6 %
- Outros.....	11 - 5,5%
<hr/>	
TOTAL.....	198 - 100,0 %

Apurou-se, entre as outras respostas, rigorosamente, 11 diferentes, merecendo menção apenas duas: Currículo montado por professores que sejam também profissionais de cada área e Currículo com a participação do professor, do aluno e das organizações.

O próximo quesito, o de número 7, estabeleceu o tão esperado confronto entre os dois tipos de currículo. Duas das três mais votadas respostas pertenceram ao **Currículo por Tema**, conforme mostrou a apuração.

Uma especial resposta, colocada entre as "outras", teve 22 votos, sendo, por isto, destacada deste grupo, que ficou pulverizado com mais 30 itens diferentes que, mesmo assim, pela sua baixa incidência individual, foi agrupada sem que prejudicasse a importância das respostas mais concorridas. Assim:

- "O segundo inclui disciplinas que vão facilitar a integração do futuro profissional no mercado de trabalho".....	99 - 42%
- "O segundo elimina disciplinas periféricas e consideradas supérfluas na formação do futuro profissional".....	35 - 4,8%
- "O primeiro ainda forma melhor o aluno, em sentido geral".....	35 - 14,8%
- "O segundo necessita ser testado e avaliado".....	22 - 9,4%
- "O primeiro ainda é bem melhor, em termos de conteúdo".....	15 - 6,3%
- "Outros".....	30 - 2,7%
- TOTAL.....	236-100 %

Entre os "outros", podem ser mencionadas as respostas: "Uma mistura dos dois para dar bom resultado"; "Visão generalista nos primeiros períodos, adotando uma área de concentração nos últimos"; e "Não tenho uma avaliação do currículo por Tema".

Na oitava pergunta, o centro foi novamente o **Currículo por Tema**, desejando-se verificar a opinião do entrevistado quanto às suas possibilidades de convivência sem problemas com o Tradicional, uma vez oferecido como mais uma opção ao aluno.

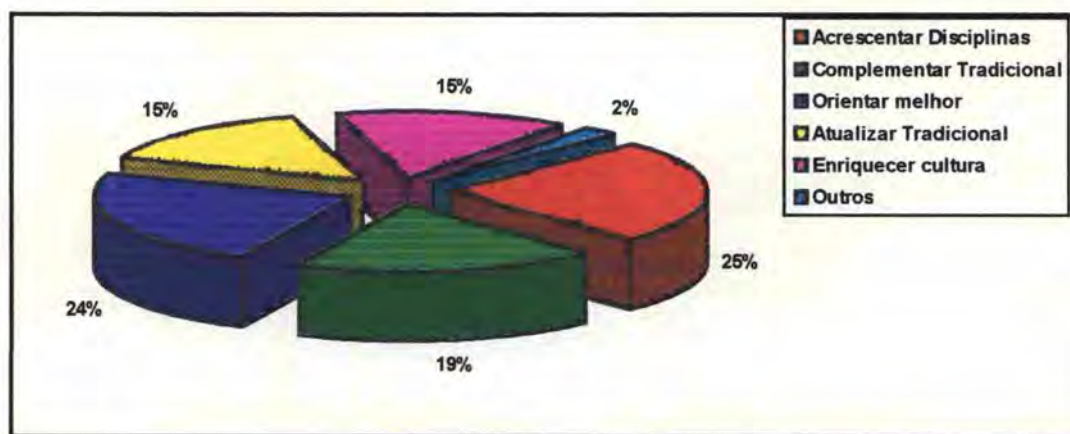
O "sim" continuou com grande preferência, contando com 143 pontos ou 81,3 % da amostra e 15 votos contrários (8,5 %). Não responderam 18 pessoas ou 10,2 % do total de 176 respostas.

Apenas 17 justificaram suas colocações, sendo cinco dignas de registro: "Sim, seria outra alternativa, com o objetivo de conseguir um perfeito entendimento das aptidões pessoais", com 4 votos; "Não, necessitaria de uma total reestruturação administrativa, docente, discente e com altos investimentos", com 4 votos; "Sim, com um "core", conjunto de disciplinas básicas", com 2 votos; "Sim, começaria com o Tradicional e terminaria com o por Tema", com 2 pontos; e "Sim, no início seria optado pelo aluno para maior acompanhamento", com 2 votos.

No modo pelo qual se daria a convivência dos dois formatos curriculares diferentes, a apuração apontou o primeiro lugar da frase "Acrescentaria disciplinas mais práticas e úteis", com 70 pontos ou 25,5 % da amostra, vindo a seguir, sucessivamente, "Orientaria melhor o aluno para o mercado de trabalho", com 65 e 23,7 %, "Complementaria o Tradicional", com 52 e 19 %, "Atualizaria o Tradicional", com 41 e 15 %, "Enriqueceria a cultura do aluno", com 40 e 14,6 %, e "Outros" com 6 e 2,2 %, destacando-se "Começando com o Tradicional e terminando com o por Tema" e "Através de muita motivação", 2 votos para cada.

O gráfico da página seguinte visualisa melhor esta parte:

Gráfico nº 16 - Como o Currículo por Tema iria conviver com o Tradicional sem problemas



Completando a boa aceitação do **Currículo por Tema** entre a maior parte do público-alvo, pediu-se indicações de prováveis temas para adoção pelos cursos. O resultado trouxe mais de trinta sugestões, entre as quais um bom número de disciplinas de Administração e de outras áreas, que foram confundidas com temas, por exemplo, “Administração e Práticas de Escritório”, “Inglês Técnico”, “Administração Ótima de Estoques” e “Análise e Lógica Matemática”.

Alguns entrevistados que foram contrários à sugestão de mudanças responderam que manteriam o Currículo Tradicional sem tema específico ou disseram que o tema só seria aplicável em cursos de pós-graduação. Outros, em 35 questionários ou 9,9 % da amostra, não se pronunciaram e um quarto grupo, com 29 votos ou 8,2 %, falando genericamente, propuseram temas que pudessem integrar a Administração com outros cursos e estabelecidos em comum com organizações interessadas.

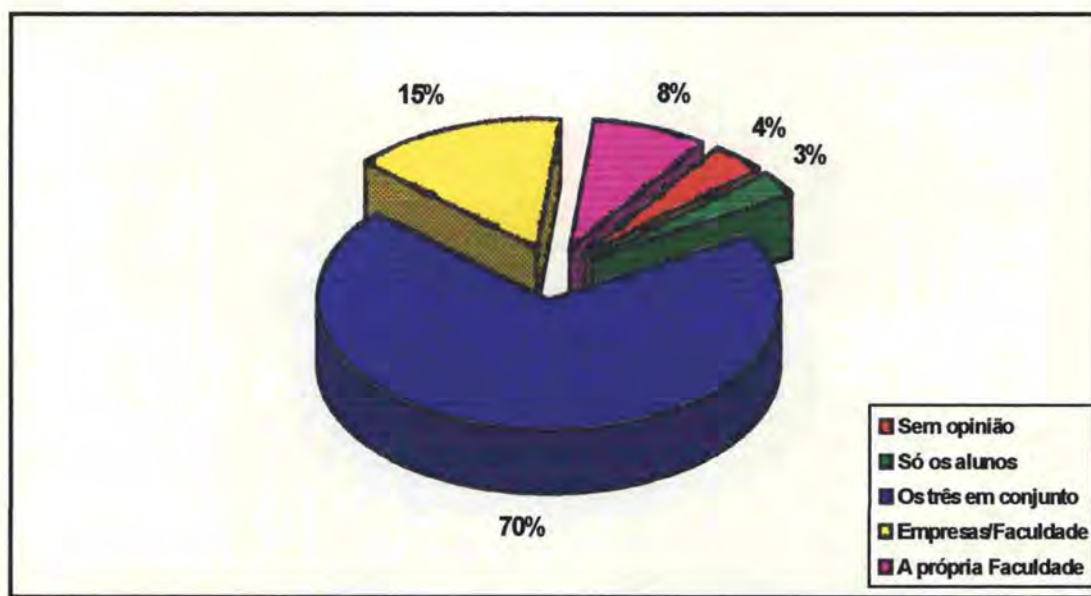
Contudo, a grande maioria não só apoiou como ficou entusiasmada com a nova proposta e, dos 353 votos apurados para o item no total, sobressairam-se os **temas**: “Qualidade, produtividade e reengenharia de processos”, com 96 pontos ou 27,2 % da amostra, “Administração na inflação e no desemprego, dentro de uma Economia instável”, 46 votos ou 13 %, “Competitividade em mercados seletivos”, 41 ou 11,7 % e “Administração na abertura da Economia”, 28 ou 7,9 %. Os demais **temas** indicados obtiveram 5 votos ou menos.

O “**tema**” mais votado, sobre qualidade, produtividade e reengenharia, no decorrer da pesquisa, foi ganhando notoriedade à medida que os novos livros sobre o assunto foram sendo colocados nas prateleiras das livrarias e das bibliotecas. No início, como toda novidade, era desconhecida e interpretada com certo cuidado, considerada mesmo como **tema**, mas, hoje, pode-se dizer que até tornou-se disciplina em alguns cursos.

A décima questão foi sobre quem deveria definir o **Currículo por Tema** na Faculdade, vencendo, esmagadoramente, por 111 votos ou 70,3 % da amostra “Os três em conjunto, alunos, Faculdades e empresas” que foi, de fato, a resposta mais sensata das cinco propostas, na única pergunta completamente fechada. Muito longe, em 2º lugar, ficou a opção “As empresas interessadas, colaborando com a Faculdade”, com 23 pontos ou 14,5 %. Seguiram-se “A própria instituição de ensino”, com 12 ou 7,6 %, “Não tenho opinião a respeito”, com 7 ou 4,4 % e, no último porto, “Os próprios alunos em consenso”, com 5 ou 3,2 %, colocação bem adequada, tendo em vista uma decisão destas, tomada só por alunos, dificilmente seria aceita pela administração acadêmica e pelo corpo docente. O gráfico tipo “pizza” abaixo visualisa melhor o resultado:

Gráfico nº 17

Quem deveria definir o(s) Currículo(s) por Tema na Faculdade ?



A última pergunta, conforme a praxis, e no caso era muito importante, deixou completamente em aberto ao entrevistado um espaço para que registrasse o que mais desejasse sobre o assunto. Foram recolhidas 19 sugestões e apontadas 14 dificuldades a superar, denotando que poucas pessoas dispuseram-se a acrescentar outros pontos às suas entrevistas, o que foi considerado normal. Neste caso, preferiu-se comentá-las no último capítulo, tendo em vista que coincidiram, em sua maior parte, com que tão insistentemente já tinha sido colocado, ao longo do texto.

3.4 Conclusões desta fase

O **Currículo por Tema** seria viável para servir como alternativa ao Currículo Tradicional. Todas as organizações, tanto Repartições Públicas como empresas de serviços, indústrias e comércio em geral, ressentem-se, no ato de admissão pelo recrutamento, de profissionais melhores formados, com visão de conjunto, mas, ao mesmo tempo, dotados de sólidos conhecimentos de áreas de especialização, com criatividade, com auto-confiança e com espírito de iniciativa, atributos que não foram desenvolvidos ou estimulados no profissional durante a sua passagem pela escola, pelo sistema curricular vigente.

O administrador ainda não se impôs no mercado como o profissional com direitos de exercer determinadas atividades, como os tem, especialmente, o médico, o dentista, o engenheiro, o arquiteto e o advogado.

Pela área administrativa qualquer profissional de nível superior julga-se com a prerrogativa de transitar e o responsável por isto é o próprio administrador, que ainda não sentiu o dever de filiar-se ao seu órgão de classe.

O primeiro passo para a reversão desta situação, pelos Conselho Federal e Regionais de Administração, será conseguir o apoio e a solidariedade de todas organizações para só contratar ou admitir os registrados no CRA, para os cargos consignados **por lei** como precípuos da profissão. Isto pode parecer corporativismo, mas é o único modo do administrador se fazer respeitar.

Os números mostraram que apenas 57,32 % dos administradores possuíam condições legais de trabalho, na época da pesquisa, percentual ainda muito baixo de filiados, se considerarmos o prestígio e o respeito que impõem à sociedade, por exemplo, outros Conselhos e Ordens como o CRM, o CREA e a OAB e suas regionais, que não permitem o exercício das respectivas profissões sem a filiação dos seus profissionais.

O tempo médio de graduação, entre os pesquisados, já tinha atingido de 10 a 20 anos de serviço (mais de 50 % da amostra). Se eles resolvessem voltar à escola para reciclagens, ficariam decepcionados, pois encontrariam as mesmas estruturas, currículos semelhantes e metodologias iguais aos dos seus tempos de estudantes.

A acentuada busca de aperfeiçoamento profissional (60,5 % dos pesquisados), em cursos de pós-graduação e de extensão, demonstraram a necessidade permanente de incorporação de novos conhecimentos e experiências.

Os resultados das entrevistas propriamente ditas reforçaram as possibilidades do **Currículo por Tema** tornar-se uma das opções ao Tradicional. Elas cumpriram também o importante papel de fazer pontes de ligação entre a pesquisa e a opinião dos autores citados ao longo do texto.

Os entrevistados, embora não conhecessem bem o **Currículo por Tema**, o que era natural, compreenderam que o momento era propício para mudanças e que este tipo de currículo poderia, de fato, ser uma das alternativas ao Currículo Tradicional. Levantaram, todavia, fortes obstáculos a transpor, fazendo inúmeras sugestões.

Inicialmente, na fase experimental, o **Currículo por Tema** teria que suportar incompreensões e resistências, sendo bastante testado em todos os aspectos. A substituição gradativa de um currículo pelo outro teria que ser conduzida com muita atenção, cuidado, tranqüilidade e paciência.

O fato das organizações do Estado do Rio de Janeiro, empresas em particular, ainda não terem procurado aperfeiçoar ou qualificar mais o seu pessoal executivo prendeu-se ao problema do seu próprio estágio de desenvolvimento administrativo, que era ainda bastante primário. Por exemplo, somente agora começaram a preocupar-se e adotar os programas de qualidade total.

A terceira fase demonstrou a existência de nítidos indícios de que os Cursos de Administração não conseguiam sequer satisfazer ao mínimo desejável nem das expectativas das organizações, pois assim 65 % dos respondentes se pronunciaram, nem das expectativas dos graduados, conforme 63,5 % das pessoas deram depoimento. Por que, então, a insistência com um formato curricular tão conservador ?

Currículo por Tema, que não era conhecido, foi visto como uma das soluções para substituir, ou pelo menos complementar o Tradicional. As disciplinas poderiam ser as mesmas, mas com enfoques mais fortes nos assuntos que interessariam explicar melhor o **tema** ou **temas** adotados pelos cursos.

A comprovação prática, a pesquisa e as interfaces com outros cursos e suas disciplinas seriam componentes obrigatórios deste formato curricular, pretendendo-se proporcionar aos alunos: Uma experiência mais profissional e aproximada da prática que iria encontrar no mercado de trabalho; o estímulo à criatividade; e o desenvolvimento da visão crítica.

Os **temas** mais votados foram aqueles que fazem o noticiário dos periódicos atualmente, quando se fala em modernização organizacional ou gerencial e seriam escolhidos pelos três grupos interessados, a academia, os docentes e os discentes, em conjunto, segundo 70,3 % da amostra.

Foram conseguidas também informações que serviram para atender aos interesses das instituições de ensino que colaboraram diretamente com a pesquisa, ilustrando-a e complementando-a sobremaneira.

4. Informações complementares levantadas pela pesquisa

A pesquisa de campo, conforme foi planejada e executada, ao solicitar apoio de instituições de ensino, através da solidariedade de coordenadores de cursos, professores e alunos, não poderia também deixar de , em contrapartida, fornecer dados, informações e outros serviços de interesse destas mesmas instituições.

Deste modo, as perguntas não contempladas por citações e comentários, mas pertencentes também aos questionários, constantes dos anexos 1, 2 e 3, foram tabuladas em

separado e encaminhadas às organizações interessadas, tratando-se de uma missão extra, mas feita com prazer por quem pesquisou.

Entretanto, deve ser feita alguma referência, ainda que superficial, a respeito de certas perguntas, não todas obviamente, tendo em vista que as Faculdades colaboradoras estavam com algumas preocupações, dúvidas a respeito das mudanças no currículo e também buscando informações de seu próprio interesse.

Além disso, elas tinham íntimo relacionamento com o problema, foco da pesquisa. Portanto, procurou-se colaborar de um lado e ilustrar do outro, unindo o útil ao agradável.

Por exemplo, o empresário (e / ou o executivo) deveria ter o seu espaço mais aberto na instituição de ensino, com trânsito livre, pois desta forma 85,78 % decidiram, dando o "sim". Realmente, seria fundamental a maior participação e a melhor circulação dos "boss" pelos corredores acadêmicos, o que iria estimular sobremaneira o estudo dos alunos.

Entre os motivos para esta aproximação foram mais citados a necessidade de proporcionar aos alunos um contato maior com o mercado de trabalho (27,2 %), o aperfeiçoamento das relações empresa-escola (21,3 %), a transmissão aos alunos de experiência de vida (19,8 %) e a troca de informações (18,8 %).

Houve uma fortíssima concentração de opiniões favoráveis à criação ou à manutenção de intercâmbio empresa-escola, fato que já está presente mas ainda limitado a algumas academias de excelência e, portanto, não suficientes em número.

Foram dados 95,8 % de respostas positivas contra apenas 4,2 % de negativas. As formas mais apontadas de intercâmbio foram: "Cursos Regulares", com 26,9 %; "Pesquisa", com 25,4 %; e "Seminários / Congressos", com 18,6 %.

A beneficiária maior da interação universidade-empresa, segundo as pessoas entrevistadas, seria da sociedade como um todo (54,3 %), resposta tão esperada quanto verdadeira. Foram citadas também a Universidade (23,9 %) e a própria empresa (17,4 %).

Os profissionais viram a entrada da Universidade na empresa com boas expectativas (58,1 %) e como de grande utilidade para a própria empresa (22,2 %). Concordaram com a composição do Currículo Mínimo, recentemente aprovado, 82,1 % do público, sendo 44,21 % de maneira parcial e 37,89 % de modo total.

Isto não se constituiu em surpresa, uma vez que tinham esperança que o novo currículo pudesse modificar o andamento do processo educacional, fato não acontecido até então.

Quanto a restrições ao Currículo Mínimo em vigor , poucos (36,6 %) ou não responderam ou não fizeram nenhuma restrição. Pela maioria das respostas restritivas, quatro foram os destaques principais: "Os estágios que, em geral, não proporcionam intercâmbio com a empresa", com 20,15 %; "Devem ser acrescentadas disciplinas mais práticas", com 20,15 %; "Acrescentar disciplinas que transmitam o dia-a-dia de uma empresa e suas várias áreas", com 14,9 %; e "Retirar diversas disciplinas dos Currículos Plenos atuais", com 11,9 %.

Interpretando este conjunto das principais respostas, o que se entende é que o novo Currículo Mínimo não trouxe solução para uma maior aproximação da teoria com a prática.

Em uma última pergunta digna de registro, 74,7 % da amostra afirmaram que reformar novamente o currículo é totalmente possível, demonstrando que não foi ainda com este novo Currículo Mínimo que se acertou na busca de melhores dias para os Cursos de Administração.

Urge que outra proposta venha a ser formulada, aproveitando-se o caminho que já está sendo trilhado por alguns cursos que saíram na frente e ao encontro do novo século.

Capítulo VIII - Proposta de um novo currículo

Idéias gerais do **Currículo por Tema** foram expostas, quer através de definições e conceitos, quer durante a apresentação dos resultados da pesquisa. Faltava reunir estes dados e conhecimentos em um exemplo hipotético, para se ter uma visão mais clara da sua apresentação.

O exemplo foi construído a partir de concepções próprias, acrescidas do que se levantou através de informações coletadas de estudantes e de dois professores, um do Curso de Medicina da UFRJ e outro do Curso de História da UFF, unidades universitárias onde tipos de **Currículo por Tema** já podem ser vistos como sucessos absolutos.

Aliás, sempre procurou-se deixar claro que este formato curricular seria aplicável em qualquer área do conhecimento e a realidade está comprovando esta afirmativa.

Assim, o capítulo foi estruturado de forma a lembrar, primeiro, os principais conceitos e objetivos do **Currículo por Tema**, em seguida, situá-lo no atual momento, posteriormente, apresentar um exemplo, dentro das suas múltiplas fisionomias ou alternativas possíveis e, por último, colocar seus múltiplos obstáculos e dificuldades a superar.

1. O Currículo por Tema, conceitos e objetivos

O **Currículo por Tema** é aquele que proporciona uma interação permanente entre as disciplinas, com interseções entre conteúdos e módulos, de modo a processar gradativamente e em conjunto, as explicações necessárias ao domínio de um assunto, problema ou **tema**.

Deve ser entendido como uma das formas de construir-se, logicamente, a arquitetura do ensino e seu campo de emprego é irrestrito, destinando-se a qualquer área do ensino acadêmico.

É o formato ideal para aproveitar o momento em que se percebe que, a cada dia, os desenvolvimentos científico e tecnológico ocorrem mais no ponto de encontro dos diversos campos do saber humano.

O **Currículo por Tema** pretende proporcionar ao estudante a oportunidade de entender a utilidade prático-profissional dos conhecimentos que adquiriu em todas as matérias / disciplinas. Quer também mostrar ao aluno a importância da pesquisa como ferramenta diária do trabalho e a necessidade de atuar em equipe.

Outro objetivo é despertar no estudante o interesse pela informação e, conseqüentemente, pela cultura, pelo conhecimento e pela própria profissão, a partir de uma

visão de totalidade da ciência. Com ele, é facilitada a visibilidade das interfaces entre os diversos cursos.

O **Currículo por Tema** visa, ainda, a estimular a capacidade crítico-criativa do aluno para que este tenha na inovação, um poderoso guia para ajudá-lo a ser empreendedor.

Talvez sem perceber, ou entendendo que a medida não traria novidades para grandes mudanças, a academia concedeu permissões para o início da sua própria transformação radical. Isto ocorreu, porque o processo é inexorável, independentemente da vontade de pessoas ou das instituições.

Tal fato refere-se especificamente à instalação da chamada “**Empresa Júnior**” nas Universidades do Rio de Janeiro, pequenas organizações empresariais (com CGC e tudo mais) formadas só por estudantes, cujo objetivo é, justamente, transformar universitários em empreendedores. Não poderia, pois, haver uma união de propósitos mais estimulante para o aluno do que o binômio **Currículo por Tema - Empresa-Junior**.

Segundo publicou o jornal “O Globo”, em sua edição de domingo, 24 de setembro de 1995, no caderno “Boa Chance”, página 1, “**O Rio tem sete Empresas-Júnior atuando no mercado, número que irá duplicar no fim do ano**”. Em São Paulo, há muito que a quantidade destas pequenas organizações já passou da casa dos cem.

As **Empresas-Júnior** prestam serviços de consultoria como o fazem as empresas maiores, a preços abaixo do mercado. A vantagem sobre os estágios é que elas não ficam apenas em áreas restritas, atuando em todos os setores.

O **Currículo por Tema**, empregando a informação diagnosticada, evita, simultaneamente, que matérias e professores se apresentem ao aluno, como componentes independentes dentro do curso e que, em casos excepcionais, os professores façam exposições sobre assuntos semelhantes, através de enfoques muito afastados, deixando até mesmo o estudante perspicaz na dúvida para entender qual desses enfoques preenche as relações de causalidades entre cada disciplina e o próprio curso.

Como a transformação da escola já iniciou, independente da vontade de seus administradores, o momento é extraordinariamente propício para que o **Currículo por Tema** encontre o seu espaço. Na integração das diferentes matérias / disciplinas, ele visa a diagnosticar as informações que serão transmitidas e trabalhadas durante o desenvolvimento das soluções.

2. O momento e a oportunidade

O Brasil vive o momento da encruzilhada, ao constatar que não se preparou para a dura realidade da globalização dos negócios internacionais, o que impõe às organizações nacionais a quebra de diversas etapas na tentativa de fazer a nação chegar perto, na virada do século, das que estão na vanguarda das informações e do conhecimento.

Já que não será possível uma aproximação mais estreita dos países do hemisfério norte, em curto espaço de tempo, ao menos poder-se-ia chegar mais próximo dos chamados “tigres asiáticos”, em educação, saúde, economia e tecnologia, por exemplo.

Mas, para conseguir tal pretensão, seria preciso trabalhar desde já e intensamente, revolucionando todos os processos, em particular o político e o social.

A função do administrador está a ganhar níveis de importância cada vez mais altos, porque as circunstâncias atuais forçam as organizações a reorientações no sentido de responderem mais rápida e eficazmente às exigências mutáveis do ambiente, trazendo conseqüências inevitáveis, como, por exemplo, o perfil de um cargo e os requisitos de uma função organizacional que devem ser mudados a todo instante. Isto condiz perfeitamente com as palavras do casal Rawls (1981, p.237):

Os administradores de hoje estão sendo solicitados para desempenhar novos papéis e para realizar atividades para as quais têm pouca ou nenhuma base e experiência. Além disso, a educação formal torna-se obsoleta muito rapidamente, numa sociedade tecnológica sujeita a mudanças rápidas. Mesmo quando o administrador tenta atualizar o seu treinamento, os programas oferecidos, com frequência, não respondem às necessidades atuais.

Portanto, vive-se o melhor momento para uma verdadeira revolução curricular e talvez esta oportunidade nunca mais volte a ser tão promissora assim, no futuro.

O esforço e a tentativa de se fazer uma outra proposta para colaborar com as autoridades educativas deve ser uma preocupação permanente de professores, técnicos em educação, empresários e executivos com passagem pelos dois ambientes, o acadêmico e o organizacional.

De outra forma, como inverter a situação de marasmo na formação do administrador, proporcionado pelo atual currículo ?

Será apresentado um exemplo da maneira como poderia desenvolver-se um **Currículo por Tema**. Entretanto, não se sabe exatamente quantos aspectos ele possui, acreditando-se em infinitas possibilidades, daí a sua grande flexibilidade.

O modelo que se vai expor é, pois, apenas uma das suas muitas facetas, podendo cada escola desenhá-lo como desejar.

Procurou-se ter em conta as dificuldades da academia em adaptar um “corpo estranho” na sua vida acadêmica diária. Assim, a forma simples desta apresentação foi proposital, já que um desenho real demandaria muito mais esforço de planejamento, coordenação e tempo para a montagem. A finalidade aqui foi a de, elementar e didaticamente, mostrar a idéia.

3. Um modelo de Currículo por Tema

Aproveitou-se um Currículo Pleno real de uma Faculdade de Administração não pertencente ao Estado do Rio de Janeiro. Ela é particular, faz parte de um complexo universitário muito bem montado, sério e com amplas e modernas instalações para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

Possui, ainda, um curso com cinco anos de duração, não centrada em Administração de Empresas do tipo industrial, conforme a grande maioria dos cursos brasileiros. Está, portanto, com condições ideais para servir como base, tendo em vista que não seria justa uma exemplificação a partir de uma forma específica de Administração, quando o que se pretende é dar um exemplo genérico.

O nome desta instituição foi preservado por razões óbvias, inclusive legais. Para todos os efeitos, trata-se de um currículo fictício, primeiro, porque os conteúdos / ementas das disciplinas foram montados pelo autor, não pertencendo à Faculdade, depois, porque apenas utilizou-se a constituição do seu Currículo Pleno, para dar cunho de realidade ao exemplo.

Como o seu quinto ano destina-se à determinada área de concentração, o exemplo incluiu apenas os quatro primeiros anos de curso.

Já se sabe que todo planejamento educacional deve ser feito com bastante antecedência, de doze a dezoito meses como ideal, posto que o Plano Diretor e o Plano Específico de um Curso não podem prescindir dos exaustivos debates entre administradores e professores, até a chegada a um consenso.

Agora, moderna e democraticamente, também estão sendo incluídos os alunos, que são representados por diretórios, conselhos, associações ou comissões. A heterogeneidade de idéias é, sem dúvida, salutar para as reuniões de uma Congregação Acadêmica.

Todos os componentes do planejamento educacional já foram citados e explicados no Capítulo VI. Entretanto, qualquer publicação sobre currículo começa enfatizando determinados pontos em detalhes, que não podem ser esquecidos, que são os seguintes:

a- **Objetivos Cognitivos:** Que tipos de informações ou de conhecimentos teóricos e práticos o aluno deverá obter sob distintas condições e situações, com o emprego de diversos métodos.

b- **Habilidades:** Quais serão as inúmeras capacidades a incorporar no seu comportamento durante o desenrolar do curso.

c- **Atitudes:** Quais serão os compromissos assumidos pelo aluno para com ele próprio, após o término do curso, independentes das sugestões acadêmicas quanto a este tópico.

d- **Estratégias:** Quais serão os diversos métodos de ensino, pesquisa e extensão a empregar, podendo-se dividi-las por categorias, de acordo com os focos ou enfoques educacionais mais em evidência, nos vários momentos do curso.

e- **Técnicas de Avaliação:** Quais os processos que serão utilizados para medir o interesse e o grau de aprendizagem do aluno em determinada disciplina. No decorrer do desenvolvimento curricular, devem ser aplicadas diferentes técnicas, pois a diversificação normalmente promove uma avaliação mais completa e justa. Deve ser levado em consideração, ainda, que não é mais aceita pelo aluno, passivamente, a posição rígida da escola quanto às regras de avaliação.

No caso específico do **Currículo por Tema**, o estudante é o senhor do seu desenvolvimento educacional, que não é linear, mas em espiral, querendo isto dizer que ele irá obter os conhecimentos que puder na escola, continuando este processo para o resto da vida. Não há, rigorosamente, dois alunos com o mesmo grau de desenvolvimento cognitivo.

Por que, então, estabelecer padrões de avaliação tão rígidos ou rigorosos ? Já se falou que, ao lado das “notas” ou “graus” obtidos pelo estudante, poderia ser entregue ao formando uma declaração contendo um conceito do seu desempenho acadêmico, durante todo o curso. Far-se-ia a seleção dos melhores, numa espécie de “ranking” educacional, como as grandes Universidades de todo o mundo já promovem há muito tempo.

f- **Perfil do Profissional:** Tratando-se de um conjunto de qualidades mínimas que o aluno deverá ter adquirido ou aprimorado no término do curso e estabelecidas pelas diretrizes acadêmicas. Igualmente à avaliação, o **Currículo por Tema** não impõe que se consiga todas as qualidades enumeradas no perfil, mas, diga-se, 75 % delas, no mínimo.

Ajudado pelo momento, escolheu-se o **tema** “Administração na recessão, inflação e desemprego”, embora a espiral inflacionária tenha sido contida com a introdução do “Plano Real”.

Permaneceu, contudo, um resíduo inflacionário renitente, refratário e ainda prejudicial à vida do país, com o risco também de, em chegando próxima a zero, tornar-se inflação negativa ou deflação, igualmente danosa a qualquer economia em desenvolvimento. De qualquer modo, o **tema** retrata uma situação bem próxima da realidade brasileira atual.

Partindo-se do **tema** escolhido - ou da **temática**, porque poderia ser selecionado mais de um, deveriam ser definidos, logo a seguir, os módulos integrados de exposição, abordados por todas as matérias / disciplinas, preferencialmente.

Também não há número certo de módulos e, no exemplo, foram cotados 12 (doze), mas outros módulos teriam condições de substituir alguns dos indicados ou de serem incluídos no conjunto. Eí-los:

- 1- Definição de recessão e suas implicações não só no campo econômico como nos campos político, psico-social e tecnológico;
- 2- Definição de fatores de inflação;
- 3- Análise da Política Governamental brasileira;
- 4- Análise da sociedade local, regional e nacional e suas possibilidades quanto a índices de emprego;

- 5- Análise de situações recessivas e inflacionárias possíveis, face ao passado, o momento atual e, principalmente, visando o futuro.
- 6- Análise global do ambiente empresarial;
- 7- Aplicação da análise financeira de uma empresa em contexto de inflação e recessão;
- 8- Análise do mercado sob as óticas econômica, política e tecnológica;
- 9- Análise do mercado do trabalho sob as mesmas óticas do item anterior;
- 10- Análise da produção, ainda sob as mesmas óticas;
- 11- Avaliação da situação da empresa em cada segmento ou tipo: A grande, a média e a pequena;
- 12- Avaliação de estruturas flexíveis e adaptáveis às situações novas.

Antes da efetivação do exemplo, precisou-se estabelecer explicações de alguns pontos que fazem parte dos detalhes mais importantes do **Currículo por Tema**, segundo as convenções que se seguem.

Para efeito de citação durante a exemplificação e para simplificar as figuras apresentadas a partir da página 145, cada módulo teve referência apenas pelo seu número de ordem, não mais pela discriminação. Exemplo, “Análise global do ambiente empresarial” como número “6”.

O processo de integração das disciplinas seria feito através dos módulos, montando-se, então, matrizes, semelhantes às matrizes matemáticas. Estes módulos fariam os elos de ligação entre as disciplinas, verticalmente, como colunas da matriz, enquanto que as disciplinas construiriam também elos de ligação entre os módulos, horizontalmente, como linhas da matriz.

Cada disciplina abordaria, de preferência, tópicos da ementa que tivessem estreita relação com o **tema** e com os módulos integrados, não implicando isto que outros tópicos não pudessem ser também expostos pelos professores, principalmente, porque haveria a convivência inicial de dois formatos curriculares diferentes.

Os tópicos das disciplinas que mais interessariam ao **tema** seriam também referidos e numerados nas matrizes, como seus elementos componentes, para diferenciá-los dos próprios módulos que integrassem, uma vez que que esses tópicos poderiam compor mais de um módulo, fato perfeitamente normal no **Currículo por Tema**.

A tabela a seguir ainda não é um formato de **Currículo por Tema**. Foi incluída como ilustração e para mostrar como se apresentava a grade original da instituição, que serviu de base para o exemplo. Vão ser vistas, logo após, as hipotéticas ementas por disciplina, não havendo nenhum número de tópicos estabelecido como ideal. Está claro, portanto, que a apresentação formal da grade curricular não precisa ser modificada, servindo tanto para o Currículo Tradicional, como para o **Currículo por Tema**.

Tabela Nº 11 - CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CURRÍCULO PLENO

DISCIPLINAS	CRÉDITO S	CARGA TOT	HOR	CARGA SEM	HOR
1ª Série					
Técnicas de Comunicação Administrativa- TCA	04	72		02	
Matemática Aplicada à Administração- MAAA	06	108		03	
Teoria Econômica - TEC	06	108		03	
Fundamentos de Contabilidade- FDC	06	108		03	
Instituições de Direito - IDD	04	72		02	
Sociologia das Organizações - SDO	04	72		02	
Teoria Geral da Administração I - TGA I	08	144		04	
Introdução à Filosofia - IAF	04	72		02	
Prática de Desportos - PDD	02	72		02	
2ª Série					
Estatística Aplicada à Administração- EAAA	06	108		03	
Metodologia da Pesquisa em Administração	04	72		02	
Matemática Comercial e Financeira - MCF	06	108		03	
Estrutura e Análise de Balanço - EAB	06	108		03	
Psicologia Aplicada à Administração - PAAA	04	72		02	
Teoria Geral da Administração II - TGA II	06	108		03	
Processamento de Dados/ Informática - PDDI	04	72		02	
Economia Brasileira Contemporânea - EBC	04	72		02	
3ª Série					
Contabilidade Gerencial - CGE	04	72		02	
Organização, Sistemas e Métodos - OSM	06	108		03	
Legislação Tributária - LTR	04	72		02	
Legislação Social, Trabalhista e Previdenciária	04	72		02	
Administração de Recursos Humanos I - ARH I	06	108		03	

(Cont)-Administração Mercadológica I - AME I	06	108	03
Administ. de Recursos Materiais e Patrimoniais	06	108	03
Administração de Sistemas de Informações - ASI	04	72	02
4ª Série			
Planejamento e Política de Negócios - PPN	06	108	03
Administ. Financeira e Orçamento Empresarial	02	144	04
Administração de Recursos Humanos II - ARH II	04	72	02
Administração Pública - APU	10	180	05
Administração Mercadológica II - AME II	06	108	03
Administração da Produção - ADP	08	144	04
Estágio Supervisionado - ESU		300	
5ª Série			
Habilitação em especialidades de Administração (Obrigatória. Escolher 1)		720 cada	
(Não entrou no exemplo).			

a- Técnicas de Comunicação Administrativa (T C A): TCA 1 - Teoria da Informação. Problemas: técnico, semântico e da eficiência. Bit, ruído e capacidade do canal; TCA 2 - A empresa vista como um sistema: eficácia e eficiência empresariais; TCA 3 - Conceitos básicos sobre sistemas de informação. Sistemas de Informação Administrativos; TCA 4 - Formulários e relatórios: os relatórios econômico-financeiros; TCA 5 - A telefonia, o rádio, radiograções e alto falantes; TCA 6 - Estafetas, "boy-service", os correios e a secretária eletrônica; TCA 7 - Molden, fax e computação; TCA 8 - Sistemas de Comunicação e o meio ambiente; TCA 9 - A comunicação estratégica; TCA 10 - As Relações Públicas Externas: "House-Organ", "Rápidas da Empresa", "Clipping". Ações de "Onbudsman"; TCA 11 - As Relações Públicas Internas: o "Jornalzinho" e a programação de festividades e atividades cívicas.

b- Matemática Aplicada à Administração(MAAA): MAAA 1 - Matrizes : aplicações em programação, através de arranjo retangular de números, em estruturação, em administração por projetos, na teoria dos jogos e na teoria da decisão por processos heurísticos; MAAA 2

c- Determinantes : aplicações em cálculos de preço de equilíbrio entre oferta e demanda (interseções de equações lineares) e em sistemas de equações; MAAA 3 - Geometria Analítica : aplicações em análise gráfica de estudos de custos (custos totais, curvas e equações de custos); MAAA 4 - Limites : aplicações em custo médio mínimo, em custo marginal, em curvas de demanda, em utilidade marginal e em curva de receita marginal; MAAA 5 - Taxas e Derivadas : aplicações em taxas de lucro, em expansão de uma função de 1 variável (análise econômica) e em derivada parcial para o estudo da função da produção; MAAA 6 - Máximos e Mínimos de uma função : aplicações no planejamento econômico-financeiro de uma empresa (análise do ponto de equilíbrio, “break even point”) e no estudo da alavancagem ou “leverage”, particularmente da alavancagem financeira; MAAA 7 - Equações Diferenciais e Integrais : Aplicações como instrumentais analíticos para resoluções de problemas econômicos e financeiros. Exemplos: áreas de lucro em projeções financeiras, elasticidade da demanda, juros compostos, utilidade total dos bens.

c - **Teoria Econômica (TEC)**: TEC 1 - O problema econômico; TEC 2 - As funções econômicas do Estado; TEC 3 - Recessão econômica: conceitos, redução da demanda no mercado, redução da oferta de empregos e redução dos investimentos em tecnologia; TEC 4 - Consumo, custo e padrão de vida; TEC 5 - A solução do mercado para o problema da instabilidade econômica; TEC 6 - Inflação e Deflação; TEC 7 - Causas da inflação. Efeitos e correção da inflação; TEC 8 - Reguladores Econômicos : a Política Fiscal do Governo e o endividamento, a Política Monetária contemporânea; TEC 9 - Teoria do Emprego; TEC 10 - A origem dos mercados e as formas de mercado; TEC 11 - A solução do mercado para o problema de alocação de recursos; TEC 12 - A solução do mercado para o problema do crescimento econômico; TEC 13 - A solução do mercado para o problema de distribuição de renda; TEC 14 - Economia nacional, regional e local; TEC 15 - Tecnologia e futuro; TEC 16 - As empresas privadas e o mercado; TEC 17 - O setor público; TEC 18 - Teoria do Consumidor; TEC 19 - Lucro e taxa de juros; TEC 20 - Teoria da Empresa. Teoria da Produção; TEC 21 - Teoria da Empresa e curva de oferta; TEC 22 - Teoria das Trocas, sistemas de preços e estruturas de mercado; TEC 23 - Teoria das Trocas, o equilíbrio da empresa e as formas de mercado.

d - **Fundamentos de Contabilidade (FDC)**: FDC 1 - Noções preliminares: campo de atuação da Contabilidade e as finalidades para as quais se usa a informação contábil; FDC 2 - Estática Patrimonial: o Balanço; FDC 3 - Procedimentos contábeis básicos e universalmente aceitos; FDC 4 - As variações do Patrimônio Líquido; FDC 5 - Fatos Contábeis; FDC 6 - Operações com mercadorias; FDC 7 - Problemas contábeis diversos; FDC 8 - Ativo Imobilizado e o problema das amortizações e depreciações; FDC 9 - O Balanço Patrimonial; FDC 10 - Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e a Demonstração de Resultados ou Demonstração de Lucros e Perdas; FDC 11 - Princípios e convenções contábeis; FDC 12 - Correção de Balanços pelas variações do poder aquisitivo da moeda; FDC 13 - Introdução à Contabilidade de Custos; FDC 14 - Introdução à análise das demonstrações contábeis e financeiras.

e - Instituições de Direito (IDD): IDD 1 - Conceitos e definição de Direito. Divisão em Direito Público e Direito Privado; IDD 2 - Direito Constitucional: Estado; Governo; Formas de Governo; Direitos e garantias individuais; IDD 3 - Direito Constitucional: Fontes do Direito, costume, jurisprudência, doutrina, analogia. Lei, definição e características. As Constituições brasileiras; IDD 4 - Direito Civil: Objeto do Direito, bens. Sujeito do Direito, pessoas. O Código Civil. Sociedades Civis; IDD 5 - Direito Civil: Nascimento, transformação e extinção do Direito. Direito de Família: casamento. Direito das Obrigações: efeitos da obrigação, requisitos de pagamento, fiador, avalista e mora. Direito das Coisas: objeto, posse, propriedade, servidão e locação de imóveis. Contratos; IDD 6 - Direito Comercial: propriedade industrial. Patentes de invenção. Marcas de indústria e de comércio. Nome Comercial. O Código Comercial; IDD 7 - Direito Comercial: atos do comércio. Sociedades Comerciais: tipos, obrigações, noção, divisão e causas extintivas. Penalidade jurídica, falências e concordatas. Títulos de Crédito e tipos de contrato; IDD 8 - Direito Penal: noções gerais de Direito Penal ou Criminal. Crime. Da ação penal. Crimes contra o Patrimônio. Crimes contra a pessoa. Crimes contra a propriedade imaterial e contra a Administração Pública. As contravenções penais; IDD 9 - Direito Penal: crime doloso e crime culposos. Divisões do Direito Penal. O Código Penal e o Código de Processo Penal; IDD 10 - Os Tribunais diversos e suas alçadas. Constituição e nomeações para os Tribunais. Acesso aos cargos públicos de desembargador, juiz, auditor, promotor e procurador. A figura do defensor público. Noções de Direito Internacional. Países que mantêm acordo de extradição com o Brasil.

f - Sociologia das Organizações (SDO): SDO 1 - Ciências Sociais e Sociologia. História e objeto da Sociologia; SDO 2 - Fundamentos biológicos, ecológicos e psicológicos da vida social; SDO 3 - Processos sociais: status e papel; SDO 4 - Grupos Sociais: as organizações formais e as empresas; SDO 5 - A personalidade humana: ação individual e em grupo. Adaptação individual e de grupo; SDO 6 - Cultura e Sociedade; SDO 7 - Estrutura e organização social; SDO 8 - Instituições sociais; SDO 9 - Controle Social; SDO 10 - Estratificação social; SDO 11 - Mobilidade e mudança social; SDO 12 - Objetivos das organizações: a atitude da direção e seu impacto sobre os empregados. O supervisor direto; SDO 13 - Redução do grau de incongruência entre a organização formal e o indivíduo saudável; SDO 14 - O desenvolvimento do comportamento executivo eficiente; SDO 15 - Liderança e dinâmica de grupo.

g - Teoria Geral de Administração I (TGA I): TGA I-1 - Administração: conceitos, divisão, áreas de atuação e origens; TGA I-2 - As grandes etapas da História da Administração; TGA I-3 - O Enfoque Clássico: Teoria Científica e Teoria Anatômica; TGA I-4 - O Enfoque Humanista: Teorias Transitivas, Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamentalista ou Behaviorista; TGA I-5 - O Enfoque Organizacional: Teoria Burocrática, Teoria Estruturalista, Teoria Geral de Sistemas, Teoria da Contingência e Teoria do Desenvolvimento Organizacional; TGA I-6 - O Enfoque moderno: Teoria Neoclássica e a prática da Administração, Teorias Japonesas e Teoria do Marketing; TGA I-7 - As empresas: origens, transformações através do tempo quanto às estratégias, objetivos, estruturas,

recursos, processos e mercado. As organizações sem fins lucrativos, as organizações públicas e as organizações filantrópicas.

h - Introdução à Filosofia (IAF): IAF 1 - O ser: a Ontologia; IAF 2 - O ser: a Metafísica; IAF 3 - O ser: a Antropologia; IAF 4 - O ser: a Psicologia; IAF 5 - O conhecimento mítico; IAF 6 - O conhecimento científico moderno; IAF 7 - O conhecimento técnico; IAF 8 - O conhecimento sofisticado; IAF 9 - O conhecimento ideológico; IAF 10 - O conhecimento filosófico; IAF 11 - As origens e o estudo de Filosofia. Filósofo e pensador; IAF 12 - O bom senso, a arte, a religião e a fé; IAF 13 - A linguagem: a realidade, a procura e a convivência; IAF 14 - A inteligência, a intuição, a paixão, a lógica, a atenção e a memória.

i - Prática dos Desportos (PDD): - Embora aparentemente a prática desportiva não tenha como relacionar-se com as disciplinas académicas, o professor de Educação física poderia fazer **alusão** ao **tema** e/ou módulos na ocasião de explicar aos alunos a parte fisiológica dos exercícios físicos. Por exemplo, quais os sintomas de “stress” quando uma pessoa está cheia de preocupações profissionais e como superar isto com os trabalhos físicos e quais seriam os mais indicados a empregar; - Durante a preparação para a atividade física, quais as atitudes de relaxamento (“relax”) do corpo mais indicados para evitar / minimizar o “stress” ou o cansaço mental, provocado pelo trabalho intensivo de gerentes, executivos e empresários. A seguir, seria colocada em ação a melhor metodologia para o desenvolvimento dos exercícios em aparelhos, da ginástica simples, das corridas, das caminhadas, da prática desportiva controlada e da prática de esportes competitivos. Também no caso da Educação Física e dos Desportos, seria muito importante o relacionamento com o **tema**, para não provocar a ruptura de nenhum elo da cadeia de atividades académicas.

j - Estatística Aplicada à Administração (EAAA): EAAA 1 - Generalidades, definição de Estatística, seu campo de aplicação e apresentação das grandezas; EAAA 2 - As séries estatísticas. Representações tabular e gráfica. Aplicações em relatórios de quaisquer naturezas, apresentação visual em palestras, conferências, seminários e trabalhos científicos e profissionais; EAAA 3 - Distribuições de Frequências. Aplicações em trabalhos, pesquisas, Administração de RH, como Administração de Salários, controle da assiduidade dos funcionários e outras; EAAA 4 - Medidas de Posição ou de Tendência Central: médias, mediana, moda. Medidas de Dispersão e Assimetria: Desvio Padrão, Variância, Covariância, Quartis, Centis e outras; EAAA 5 - Noções sobre Cálculo das Probabilidades. Variável Aleatória. Distribuições Teóricas Discretas de Probabilidades. Aplicações em decisões probabilísticas onde há risco e incerteza (métodos heurísticos), em cálculos, pesquisas e projeções com o emprego de amostras (processo de amostragem); EAAA 6 - Distribuições Teóricas Contínuas de Probabilidades. Suas aplicações são idênticas às do item anterior, conforme se queira dar mais homogeneidade e precisão aos estudos e pesquisas; EAAA 7 - Metodologia Estatística e Amostragem. Aplicações diversas e generalizadas em Administração como projeções, estudos de campo e controles de valores muito altos; EAAA 8 - Testes e Intervalos de Confiança. Controle de Qualidade. Aplicação em controles onde os números são importantes, principalmente no controle de qualidade dos produtos; EAAA 9 - Ajustamento,

Regressão e Correlação. Aplicações em projeções para o futuro, como o Balanço, demais Demonstrativos Financeiros, Orçamentos e outros trabalhos. Aplicações também em comparações de variáveis que interferem em determinado fenômeno; EAAA 10 - Números Índices. Aplicações na determinação de Índices de Preços para o acompanhamento da Política econômico-financeira do Governo e outras finalidades, como o cálculo de índices próprios de inflação, deflação e outros; EAAA 11 - Tabelas. Uso genérico.

k - Metodologia de Pesquisa em Administração (MPA): MPA 1 - Elementos básicos do método científico. Conceitos; MPA 2 - Elementos básicos do método científico. Hipóteses; MPA 3 - Outros problemas no planejamento da pesquisa: caracterização, a legitimidade do saber, a tipologia da pesquisa e a classificação da pesquisa segundo os seus fins; MPA 4 - O Método da Pesquisa: o Projeto de Pesquisa, fases do método, seleção do tema e formulação do problema, hipótese e variáveis, amostragem, coleta de dados, interpretação dos dados e relatório final; MPA 5 - Pesquisa Bibliográfica.

l - Matemática Comercial e Financeira (MCF): MCF 1 - Séries, Progressões e Logaritmos: revisão; MCF 2 - Introdução. Fluxo de Caixa, a Matemática Financeira, a moeda estável e o enfoque adotado; MCF 3 - Juros. Conceito, unidade de medida e tipos de juros: simples e compostos; MCF 4 - Planos equivalentes de financiamentos: introdução, amortização e juros, quatro planos equivalentes de financiamentos, juros médios e dois planos equivalentes adicionais: SAM e prestações crescentes em Progressão Geométrica; MCF 5 - Juros simples: fórmulas e exemplos; MCF 6 - Juros Compostos: capitalização e desconto; MCF 7 - Taxas de Juros: taxa efetiva ou real, taxas equivalentes, taxa nominal, taxa interna de retorno, taxa de inflação (Correção Monetária) e taxa de desvalorização da moeda; MCF 8 - Série uniforme: prestações iguais; MCF 9 - Equivalência de Fluxos de Caixa; MCF 10 - Desconto de Fluxo de Caixa: taxa de retorno; MCF 11 - Correção Monetária; MCF 12 - Utilização da Máquina HP; MCF 13 - Sistemas de Amortizações: "SAC"; "Tabela Price" e SAM.

m - Estrutura e Análise de Balanço (EAB): EAB 1 - O Patrimônio, o Balanço e seus diversos tipos. O Balanço Patrimonial. Aspectos das demais demonstrações financeiras; EAB 2 - Fluxos Financeiros e inflação. Análise avançada da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR); EAB 3 - Análise avançada da Demonstração de Resultados ou de Lucros e Perdas. Índices empregados; EAB 4 - Análise do Balanço: finalidades e objetivos, aspectos básicos. Análises horizontal e vertical, índices econômico-financeiros de análise, indicadores de atividade, indicadores de endividamento e estrutura, indicadores de rentabilidade e indicadores de análise de ações; EAB 5 - Análise do Balanço: diagramas indicadores de desempenho, análise discriminante e aplicação prática de análise das demonstrações contábeis.

n - Psicologia Aplicada à Administração (PAAA): PAAA 1 - Conceituação de Psicologia: preliminares, seus métodos empregados, características gerais das atividades psíquicas, a base

orgânica dos fenômenos psíquicos e aspectos funcionais da vida pessoal. Os objetivos da Psicologia; PAAA 2 - A Psicologia: uma Ciência ? ; PAAA 3 - A Psicologia: Ciência das inter e intracomunicações ? ; PAAA 4 - Vizinhança científica com a Filosofia, a Biologia e com a Sociologia; PAAA 5 - Psicologia Educacional: a aprendizagem, as funções gnóstico-intelectivas e o esquema ou conceito da realidade; PAAA 6 - O mundo das configurações sonoras e óticas. As percepções, aspectos funcionais da afetividade. Dinâmica evolutiva da vida emocional; PAAA 7 - A memória e a imaginação: a lembrança e a invenção. As atividades de pensar e julgar. A linguagem e as atividades expressivas. A inteligência e seu “devenir”; PAAA 8 - As funções conativas: do desejo ao propósito; do propósito à ação; PAAA 9 - A ação, o caráter e a personalidade. O homem em sociedade. Tipos de personalidade; PAAA 10 - A Psicologia como um ofício. A comunidade dos Psicólogos. O Psicólogo Clínico. O Psicólogo Escolar e o Orientador Escolar e Vocacional. Um ofício ou vários ? O Psicólogo do Trabalho. As Relações Humanas. Recrutamento, Seleção e Treinamento & Desenvolvimento de RH.

o - Teoria Geral de Administração II (TGA II): TGA II-1 - O que é, a sua importância e o campo da Administração. Filosofia da Administração; TGA II-2 - O trabalho individual. O trabalho em grupo e as empresas; TGA II-3 - Tomada de decisão e o ambiente empresarial. Tecnologia e sua administração; TGA II-4 - A Função Produção. A Função Financeira. A Função Material e Patrimonial. A Função Sistemas de Informação. A Função Mercadológica e a Função de Recursos Humanos; TGA II-5 - O processo e a estratégia empresarial; TGA II-6 - O processo empresarial e os três níveis de planejamento; TGA II-7 - O processo empresarial: “management”, compreendendo a direção, a gerência e a supervisão; TGA II-8 - O processo empresarial: organização; TGA II-9 - O processo empresarial: o controle e os seus três níveis; TGA II-10 - A expansão da empresa, a internacionalização dos mercados e a globalização dos negócios.

p - Processamento de Dados / Informática (PDDI): PDDI 1 - A comunicação Homem-Máquina. O computador e o microcomputador. Programação, gabaritos, fluxogramas, técnicas especiais e bibliotecas de programas (softwares); PDDI 2 - Arquivos e Registros. Estrutura funcional básica de um arquivo. Campos, registros, arquivos, arquivamento seqüencial e arquivamento aleatório; PDDI 3 - A estrutura de um microcomputador. O PC e o McIntoch da “Apple”; PDDI 4 - Traduzindo para a máquina. A representação das informações. Codificação. Tipos de programação. Formatos de instruções. Tipos de palavra. Linguagens. Tipos de instrução e técnicas especiais; PDDI 5 - Conceituação de programa. Definição de um programa; PDDI 6 - A evolução dos computadores. A penetração da informática em todos os campos do conhecimento; PDDI 7 - Introdução ao DOS. O que é, para que serve e os seus principais comandos; PDDI 8 - Introdução ao Windows. O “word for windows” e o “excell for windows”: noções.

q - Economia Brasileira Contemporânea (EBC): EBC 1 - A importância da regionalização da Economia Brasileira; EBC 2 - Intervenção do Governo na Economia: a evolução das funções do Governo e o crescimento do Setor Público; EBC 3 - Os Gastos Públicos, o deficit

orçamentário e a tributação; EBC 4 - Política Fiscal, distribuição de renda e estabilização econômica; EBC 5 - As privatizações; EBC 6 - A expansão do mercado. O mercado interno e as importações. O mercado externo e as exportações. As "joint ventures". Da ALALC ao MERCOSUL; EBC 7 - O desenvolvimento dos transportes e sua importância para o crescimento econômico; EBC 8 - O crescimento industrial, terceirizações, "holdings", fusões de empresas, incorporações de empresas, "pool de empresas", diversificações de atividades e o surgimento de novos serviços; EBC 9 - A abertura às importações e a dívida externa; EBC 10 - A expansão da agricultura e a necessidade de reforma agrária.

r - Contabilidade Gerencial (CGE): CGE 1 - Como fazer uso da informação contábil pela Administração; CGE 2 - O uso das informações contábeis no planejamento do Ativo Fixo e da depreciação, dos novos investimentos e do lucro nas atividades futuras . O problema da precificação; CGE 3 - Significação dos princípios contábeis; CGE 4 - Conceitos básicos de controle gerencial; CGE 5 - Fundamentos de Contabilidade de Custos; CGE 6 - Características do custo; CGE 7 - Análise das variações; CGE 8 - Orçamento de Custos; CGE 9 - Decisão entre cursos alternativos de ação; CGE 10 - Planejamento de aquisições de Ativo Fixo; CGE 11 - Conceitos e técnicas contábeis avançadas.

s - Organização, Sistemas e Métodos (OSM): OSM 1 - A evolução da Teoria das Organizações, a O & S & M e os sistemas administrativos; OSM 2 - Trajetória da função O & S & M e a importância do Sistema de Informações Gerenciais; OSM 3 - Estratégia de atuação nos estudos e análises de O & S & M; OSM 4 - Instrumentos de levantamento de informações; OSM 5 - Formulação e análise estrutural: organogramação. Diferenças básicas entre Reengenharia, Reestruturação e Readministração; OSM 6 - Formulação e análise estrutural: departamentalização. Estará a departamentalização decadente e obsoleta ? ; OSM 7 - Formulação e análise estrutural: manualização; OSM 8 - Estudo do arranjo físico ou layout; OSM 9 - Análise de rotinas. Fluxogramas e as técnicas de representação gráfica; OSM 10 - Análise da distribuição do trabalho. Metodologia de análise pelo QDT; OSM 11 - Análise de desenhos e formulários; OSM 12 - Análise estruturada de sistemas; OSM 13 - Manualização: elaboração e uso de manuais administrativos; OSM 14 - Mudança planejada da Organização: a Reengenharia, a Reestruturação e os programas de qualidade.

t - Legislação Tributária (LTR): LTR 1 - Introdução. Imposto, taxa e contribuição de melhoria: os tributos; LTR 2 - Universalidade do imposto e princípios teóricos de tributação; LTR 3 - Competência tributária da União, Estados e Municípios segundo a Constituição de 1988; LTR 4 - Noções gerais sobre principais impostos: Imposto de Renda de Pessoas Físicas e de Pessoas Jurídicas, ICMS, ISS, IPTU, Imposto de Importação e Imposto Territorial Rural; LTR 5 - As taxas. Estudo de Casos; LTR 6 - A Contribuição de Melhoria. Estudo de Casos; LTR 7 - Obrigação Tributária; LTR 8 - Crédito Tributário; LTR 9 - Administração Tributária; LTR 10 - Estudo do Código Tributário Nacional.

u - Legislação Social, Trabalhista e Previdenciária (LSTP): LSTP 1 - Organização Sindical. Sindicato. Deveres e Prerrogativas. Órgãos Sindicais. O Sindicato e o Estado; LSTP 2 - Contrato de Trabalho: conceito e sua caracterização. Carteira Profissional; LSTP 3 - Direitos e deveres dos empregadores e empregados. Rescisão do Contrato de Trabalho e os Tribunais Trabalhistas; LSTP 4 - Estudo das principais normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); LSTP 5 - O trabalho noturno. Férias. Prevenção de acidentes. Proteção ao trabalho do menor, da mulher e da maternidade. Período de trabalho. O aprendiz; LSTP 6 - Remuneração. Justa causa para a dispensa. Aviso Prévio. A estabilidade e o FGTS; LSTP 7 - Obrigação dos empregadores em face da legislação da Previdência Social. Previdência e Assistência Social. O INSS e a Hospitalização. Seguros Sociais , segurados e dependentes; LSTP 8 - Riscos Sociais. Benefícios. Aposentadoria. Auxílio natalidade e doença. Pecúlio e contribuição.

v - Administração de Recursos Humanos I (ARH I): ARH I-1 - As organizações: sua complexidade, sistemas abertos e sistemas sociais; ARH I-2 - As pessoas: Teoria de Campo de Lewin, Teoria da Dissonância Cognitiva. A complexidade natural do homem. As pessoas como microssistemas. O indivíduo como processador de informações. A motivação humana. O clima organizacional e a comunicação. O comportamento humano nas organizações; ARH I-3 - As pessoas e as organizações. Equilíbrio organizacional. Reciprocidade entre indivíduo e organização. A dinâmica na interação indivíduo-organização; ARH I-4 - O Sistema de ARH. Os recursos organizacionais. Os estudos de ARH. A abordagem sistêmica e contingencial da Administração; ARH I-5 - A Administração de Recursos Humanos. O caráter diverso da ARH. O caráter contingencial de ARH. A ARH como responsabilidade de linha e função de staff. A ARH como um processo. Políticas e objetivos de ARH; ARH I-6 - Subsistema de previsão de RH. O ambiente organizacional. Mercado de RH e mercado de trabalho; ARH I-6 - Planejamento de RH. Modelos, "turn over" e absenteísmo; ARH I-7 - Recrutamento de RH. Fontes, processos e meios; ARH I-8 - Seleção de RH. Conceito e técnicas; ARH I-9 - Subsistema de aplicação de RH. Socialização organizacional, desenho de cargos, qualidade de vida no trabalho e princípios psicológicos do processo de aplicação de RH; ARH I-10 - Descrição e análise de cargos. Descrição, análise e métodos.

w- Administração Mercadológica I (AME I): AME I-1: Conceitos e tarefas da Administração Mercadológica. Da ótica da oferta à ótica da procura; AME I-2: O sistema mercadológico e o meio ambiente. O mercado. As técnicas de estudos comerciais ao serviço das empresas; AME I-3: Marketing Estratégico. O Planejamento. Pesquisa e Previsão; AME I-4: Mercado de bens de consumo e o comportamento do comprador; AME I-5: Estudo comercial dos produtos; AME I-6: Os mercados produtor, revendedor e governamental; AME I-7: Mensuração e previsão da demanda. Preços e concorrência; AME I-8: Segmentação e definição de objetivos do mercado. Preços e concorrência; AME I-9: Planejamento e orçamento mercadológico; AME I-10: Estratégia de produto e marcas. O produto na programação mercadológica; AME I-11: Estratégia de desenvolvimento do novo produto; AME I-12: Estratégia de ciclo de vida do produto.

x- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais (ARMP): ARMP 1: Conceituação de Administração de Recursos Materiais. Idem de Administração Patrimonial;

ARMP 2: Aspectos gerenciais da atividade de manutenção. Manutenção operacional e serviços gerais; ARMP 3: O suprimento. Finalidade e campo de atuação. Princípios fundamentais; ARMP 4: Introdução e classificação de material. Sistema, finalidades e definições; ARMP 5: Identificação e codificação de fornecedor. Catalogação, ordenação alfanumérica e referências comerciais; ARMP 6: Previsão e controle de estoque. Vantagens do controle. Níveis de estoque. Curva ABC; ARMP 7: Inventários de estoque. Finalidade. Preparação do fichário. Controle pela informática. Contagem física; ARMP 8: Compras de materiais. Sistema informatizados de compras. Normas gerais. O Lote econômico de compras; ARMP 9: Importação de materiais. Normas. Similar nacional. Cláusulas CIF e FOB. Outras cláusulas. Embarque, desembarque e desembaraço alfandegário; ARMP 10: Movimentação de material. Os documentos de requisição, recebimento, fornecimento, transferência e devolução de material; ARMP 11: Armazenamento de material. Definições e procedimentos. Obsolescência e alienação; ARMP 12: Planejamento e Controle do Patrimônio. Inspeção e revisão de suprimento.

y- Administração de Sistemas de Informações (ASI): ASI 1: A empresa vista como um sistema. Objetivos, eficácia e eficiência empresariais; ASI 2: Sistemas e lucros; ASI 3: Gerência. Funções gerenciais; ASI 4: Funções dos serviços de sistemas; ASI 5: Levantamento, elaboração e implantação de sistemas; ASI 6: Conceitos básicos sobre Sistemas de Informação; ASI 7: Sistemas de Informação e processo de gerência; ASI 8: Política e sua influência nos sistemas de informação; ASI 9: Estruturas organizacionais e sistemas de informação. Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG); ASI 10: Evolução dos sistemas de informações; ASI 11: Impactos do processamento eletrônico de dados nos sistemas de informação. Administrando a função de organização e informática; ASI 12: Valor dos sistemas de informação para a empresa; ASI 13: Plano Diretor de sistemas; ASI 14: Aspectos comportamentais e políticos no de Política e características das políticas; PPN desenvolvimento de sistemas.

z- Planejamento e Política de Negócios (PPN): PPN 1 - Conceito 2 - Benefícios proporcionados pelas políticas. Exceções à política; PPN 3 - Políticas Estratégicas x Políticas Operacionais. A execução da política por meio de procedimentos; PPN 4 - O Plano Estratégico (Diretor) empresa: conteúdo e objetivos; PPN 5 - Negociação e Sociedade; PPN 6 - Estrutura e processo das negociações; PPN 7 - Razão e emoção nas negociações; PPN 8 - Estratégia e Tática nas negociações. Precursores da estratégia. Os grandes pensadores da estratégia de guerra; PPN 9 - Distinções preliminares entre os conflitos. A diversidade dos conflitos. Delineamentos práticos dos conflitos. A Filosofia do conflito; PPN 10 - Argumentação, persuasão e sociedade. Aspectos introdutórios. Uma retórica contemporânea; PPN 11 - A natureza da argumentação e a natureza da persuasão. Estratégia e tática.

- Administração Financeira e Orçamento Empresarial (AFOE): AFOE 1 - Cálculo financeiro básico e aplicações. Revisão. A função financeira da empresa; AFOE 2 - Cálculo financeiro em contextos inflacionários. Valor, empresa e Mercado de Capitais; AFOE 3 - Avaliação de alternativas de investimento. introdução, determinação dos fluxos de caixa e

métodos de avaliação. Risco e incerteza; AFOE 4 - Análise contábil-financeira em inflação; AFOE 5 - Apuração do resultado empresarial e variação nos preços. Inflação, correção monetária e lucro; AFOE 6 - Fluxos financeiros. Inflação. Análise avançada do DOAR; AFOE 7 - Análise custo-volume-lucro. Alavancagem Financeira. Custo de Capital. Capital de Giro; AFOE 8 - Administração das disponibilidades e do realizável. Caixa, Bancos, Estoques e Contas a Receber; AFOE 9 - Política de Dividendos. Fontes de Financiamento e Aplicações Financeiras a Curto Prazo no Brasil; AFOE 10 - Decisões de Investimentos e dimensionamento do Fluxo de Caixa. Decisões financeiras a LP em inflação; AFOE 11 - Fontes de Financiamentos a Longo Prazo no Brasil; AFOE 12 - Custo, Estrutura de Capital e nível de endividamento; AFOE 13 - Planejamento Financeiro. Projeções das Demonstrações Financeiras; AFOE 14 - Planejamento, Controle e uso de orçamentos; AFOE 15 - Controle Orçamentário e análise das variações.

α -Administração de Recursos Humanos II (ARH II): ARH II-1 - Subsistema de aplicação de RH. Avaliação do Desempenho Humano. Conceitos básicos. A responsabilidade pela Avaliação do Desempenho. Objetivos, Benefícios e Métodos de Avaliação do Desempenho. Determinação dos objetivos. Montagem e implantação de sistemáticas. Manutenção e controle. Observação, a entrevista e a apreciação crítica; ARH II-2 - Subsistema de Manutenção de RH. Recompensas e punições. Teoria da iniquidade. Compensação e produtividade. Planos de Carreiras e Sucessão; ARH II-3 - Compensação (Administração de Salários). O caráter multivariado do salário. Conceito de Administração de Salários. Avaliação e Classificação de Cargos. Pesquisa salarial. Política salarial; ARH II-4 - Planos de Benefícios Sociais. Origens, tipos, critérios para o planejamento do serviço e benefícios sociais. Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais; ARH II-5 - Higiene e Segurança do Trabalho. Higiene. Segurança do Trabalho; ARH II-6 - Relações Trabalhistas. Políticas. Legislação do Trabalho. O Sindicalismo. Conflitos Trabalhistas; ARH II-7 - Subsistema de Desenvolvimento de RH. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Conceito e tipos de educação. Introdução, o ciclo de treinamento, análise organizacional e análise dos Recursos Humanos. Análise das operações e tarefas. Meios de levantamento das necessidades. Programação, execução e avaliação dos resultados do treinamento; ARH II-8 - Desenvolvimento Organizacional; ARH II-9 - Subsistema de Controle de RH. Banco de Dados e Sistemas de Informações; ARH II-10 - Auditoria de RH.

β - Administração Pública (APU): APU 1 - Noções de Direito Administrativo. Atos administrativos. Fatos administrativos. Dever de agir da autoridade pública; APU 2 - Serviço Público. Conceito, serviço privativo do Estado, serviço de utilidade pública e prestação de serviço mista; APU 3 - O emprego público como instrumento das políticas governamentais. Introdução, sua dimensão, sua localização nos principais centros urbanos, sua relação com as atividades de saúde, educacional, econômica, social, previdenciária e de segurança. emprego público, distribuição de renda e qualidade de vida; APU 4 - Administração Pública. Conceito. Organização político-administrativa brasileira. Organização da Administração Pública; APU 5 - O Planejamento. Atos do Executivo. Controle do Legislativo. Atuação do Judiciário. O Plano plurianual. . Orçamentos Públicos; APU 6 - O Controle. O controle interno dos Ministérios e Secretarias. As Inspetorias de Finanças. O Controle externo do Tribunal de Contas da União e dos Tribunais de Contas dos Estados; APU 7 - A Empresa Pública. Conceito. Os diversos Tipos. O crescimento da intervenção estatal na economia. O excesso de funcionários públicos

das administrações direta e indireta; APU 8 - Aspectos contábeis e financeiros. Papéis destes setores. O sistema SIAFI; APU 9 - O Setor de Pessoal. Concurso Público. Recrutamento, seleção e treinamento. O DASP como embrião do serviço público. Licitações e contratos.

δ - Administração Mercadológica II (AME II): AME II-1 - Decisões de preço. Determinação dos preços de venda e custos; AME II-2 - Decisões de canal. Vias de distribuição e problemas correlatos; AME II-3 - Decisões de distribuição física. A venda pessoal; AME II-4 - Decisões de comunicação. Promoção. Propaganda e promoção de vendas; AME II-5 - Decisões de propaganda. Planejamento e execução de uma campanha. A agência de propaganda; AME II-6 - Decisões de força de vendas. A mala direta; AME II-7 - Organização Mercadológica. A flexibilidade necessária para a estrutura de vendas; AME II-8 - Pesquisa Mercadológica e Sistemas de Informação. Nichos de mercado; AME II-9. Controle Mercadológico. A movimentação do mercado; AME II-10 - Marketing Internacional. Problemas com a globalização do mercado e a aberturas das importações; AME II-11. O Marketing no ambiente contemporâneo. A Internet como poderoso instrumento mercadológico.

φ - Administração da Produção (ADP): ADP 1 - Prólogo. Importância da produção. A função da produção; ADP 2 - Planejamento da Produção. Controle da Produção. Sistemas de Informação da Produção; ADP 3 - Programação e alocação de recursos. Os cronogramas físico e financeiros. Gráfico de Gantt. PERT-CPM; ADP 4 - Métodos e Medidas. Estudo dos Tempos. Estudo dos Movimentos; ADP 5 - Plano Estratégico da Produção. Elementos componentes e objetivos. O Plano Operacional da Produção; ADP 6 - Máquinas e Manutenção. Materiais; ADP 7 - Controle de Qualidade; ADP 8 - Controle Estatístico de Qualidade; ADP 9 - Controle do Processo. Avaliação estatística das operações.

γ - Estágio Supervisionado (ESU) - Deveriam ser escolhidas, prioritariamente, organizações em dificuldades, como alguns Bancos, Lojas de Departamento, indústrias que estão com parte do pessoal dispensado ou em férias coletivas, empresas públicas em vias de privatização e outras. Para isto, seria preciso um grande esforço da academia no sentido de viabilizar acordos com as organizações. Uma outra sugestão seria a criação de uma empresa fictícia pela escola e a “contratação” dos estagiários para o trabalho na sua administração, sob a supervisão dos professores. O estágio estaria, assim, servindo como um excelente complemento ao **Currículo por Tema**. Não se deve esquecer que os estágios atuais pouco ajudam o aluno a conhecer a prática, tendo em vista que não lhes são permitidos acessos aos problemas reais das organizações.

O 1^o e 2^o anos teriam metodologias específicas, como básicos para o desenvolvimento do **Currículo por Tema**. Nesta primeira fase do curso, por assim dizer, as aulas seriam complementadas por palestras, conferências, seminários, encontros, trabalhos em grupo e outras atividades previstas no planejamento, como sempre foi praxe na vida acadêmica.

O processo teria que ser assimilado e compreendido aos poucos, principalmente por envolver estudantes com pouca vivência no ensino superior.

Seria ideal que as disciplinas tivessem suas exposições de conteúdos (com as intervenções dos respectivos professores) em conjunto, obedecendo às necessidades de cada módulo, para que fosse realizado o perfeito encadeamento do assunto.

Entretanto, reconhece-se ser esta perfeição impossível de materializar-se, uma vez que os horários disponíveis de cada docente não são nem um pouco coincidentes.

Desta maneira, o mais lógico seria cada disciplina desenvolver os tópicos dos módulos em seus próprios horários de aulas, sem problemas, mas sob forte e estreita coordenação, de modo que todas elas terminassem suas intervenções praticamente juntas, iniciando outro módulo, logo a seguir.

Durante a execução do currículo, as integrações vertical e horizontal das disciplinas e dos módulos exigiriam muita atenção da coordenação. Porém, sua grande flexibilidade permitiria que uma série de fórmulas para o exercício desta coordenação pudesse ser utilizada, principalmente se fossem considerados os recursos que a informática põe à disposição dos usuários. Somente a experiência acumulada através da prática determinaria qual a melhor fórmula para a instituição.

O aluno ganharia uma fácil compreensão da ponte realizada pelos módulos entre as disciplinas, entendendo, assim, como as ciências deveriam ser reunidas para a explicação de um mesmo fenômeno, exatamente o que ele iria precisar praticar na vida profissional, fazendo ligações de conhecimentos e técnicas variadas, de diversas origens, para resolver os problemas de sua organização, os quais são de natureza multidisciplinar, normalmente.

A maior ou menos afinidade das disciplinas com o **tema escolhido** seria considerado um fato normal, desde que elas não perdessem o forte índice de correlação com ele e o elo de ligação entre si. Com isto, deseja-se lembrar que o assunto temático pode ser predominante para certo campo do conhecimento e assim mesmo conseguir reunir todas as disciplinas na sua explicação, estando umas mais próximas e outras mais afastadas deste **tema**.

Isto não representaria nenhum empecilho ao desenvolvimento dos trabalhos. Ao contrário, ressaltaria a sua originalidade, porque empenharia a capacidade criativa do professor, ao estabelecer as ligações necessárias. Por isto se diz que o **Currículo por Tema** depende, fundamentalmente, do docente, que é o verdadeiro agente motivador do processo.

É importante frisar, mais uma vez, que os módulos deveriam se suceder, um após o outro. O início de um só se concretizaria após o término do módulo anterior. Mas, para que isto pudesse acontecer, seria preciso um perfeito entrosamento entre as diferentes disciplinas envolvidas na série, provocado por professores e coordenadores.

Os tópicos das disciplinas poderiam e deveriam circular pelos diversos módulos, várias vezes, sem que isto importasse em "repetir matéria". Não, eles só seriam apresentados sob os enfoques que mais se aproximassem do módulo da vez, e sob a forma de exercícios práticos ou de estudos de casos, não mais com aquelas conotações teóricas, como da primeira vez que tivessem sido estudados.

Feitas estas observações, serão mostradas matrizes das quatro primeiras séries desta Faculdade, nas próximas páginas. Os conteúdos ou tópicos das disciplinas foram levantados sem nenhuma preocupação de se desejar alcançar 100 % de precisão ou de acertos na sua composição, mesmo porque somente os professores de cada uma delas poderiam definir as ementas mais apropriadas para a cobertura dos módulos.

A finalidade exclusiva foi a de procurar dar um toque de maior proximidade possível com a realidade, caso o **Currículo por Tema** já tivesse sido implantado nesta Faculdade, há algum tempo.

O leitor deve ficar ciente, ainda, que, mesmo conhecendo-se a constituição e a montagem do **Currículo por Tema** de duas Faculdades do Rio de Janeiro, que já o estavam utilizando, não se procurou jamais reproduzir nenhum deles. Aliás, as duas versões diferiam um pouco, entre si, o que era considerado como normal, pela variedade de formas com que este formato curricular poderia apresentar-se. A presente concepção ou idealização foi, portanto, de inteira responsabilidade do autor.

TABELA nº 12. Matriz da 1ª Série de um Curso de Administração em Currículo por Tema

Módulos→	1	2	3	4	5	6
Disciplinas↓	TCA 1, TCA 2,	TCA 1, TCA 2,	TCA 1, TCA 2,	TCA 1, TCA 2,	TCA 1, TCA 2,	TCA 1, TCA 2,
T C A	TCA 3, TCA 4,	TCA 3, TCA 8,	TCA 4, TCA 5,	TCA 3, TCA 5,	TCA 3, TCA 4,	TCA 3, TCA 5,
	TCA 5, TCA 7,	TCA 9, TCA 10,	TCA 8, TCA 9,	TCA 6, TCA 8,	TCA 7, TCA 8,	TCA 6, TCA 7,
	TCA 8, 9 e 10,			TCA 9, TCA 10,	TCA 9, TCA 10,	TCA 8, 9, 10, 11,
M A A A	MAAA 1, 2, 5 e 7,	MAAA 1, 2, 4 e 5,	MAAA 1, 2, 3 e 4,	MAAA 1, 3, 5 e 7,	MAAA 3, 5 e 7,	MAAA 1, 2, 3 e 4,
		MAAA 7,	MAAA 5, 6 e 7,			MAAA 5, 6 e 7,
T E C	TEC 1, 2 e TEC 3,	TEC 6, 7 e TEC 8,	TEC 8 e TEC 9,	TEC 10 e TEC 15,	TEC 5, TEC 11,	TEC 16, TEC 17,
					TEC 12 a TEC 16,	TEC 18, TEC 19,
	FDC 1, FDC 2,	FDC 1 a FDC 7,	FDC 1 a FDC 7,	FDC 1, FDC 3,	FDC 1, FDC 2,	FDC 3 a FDC 9,
F D C	FDC 4 a FDC 14,	FDC 8 a FDC 14,	FDC 8 a FDC 14,	FDC 4, FDC 5,	FDC 4 a FDC 14,	FDC 11, FDC 14,
				FDC 7, 8, 11, 13 e 14,		
I D D	IDD 1 a IDD 9,	IDD 2 e 3, IDD 6 a 9,	IDD 1 a 7, IDD 10,	IDD 1 a IDD 9,	IDD 2 a IDD 4,	IDD 1 IDD 3,
					IDD 6 a IDD 9,	IDD 5 a IDD 9,

SDO	SDO 1 a SDO 12,	SDO 2 a SDO 12,	SDO 1 a SDO 12,	SDO 1 a SDO 12,	SDO 1, SDO 3 a 11,	SDO 1 a SDO 12,
TGA I	TGA I-1, TGA I-2,	TGA I-1, TGA I-2,	TGA I-1, TGA I-2,	TGA I-1, TGA I-2,	TGA I-1 a TGA I-7,	TGA I-1 a TGA I-7,
	IAF 5 a IAF 7,	IAF 5 a IAF 7,	IAF 3, IAF 5,	IAF 1 a AF 4,	IAF 1 a IAF 5,	IAF 1 a IAF 5,
IAF	IAF 9 a IAF 11,	IAF 9 a IAF 11,	IAF 8,	IAF 8,	IAF 8,	IAF 8,
	IAF 13, IAF 14,	IAF 13, IAF 14,	IAF 12 a IAF 14,	IAF 12 a IAF 14,	IAF 12 a IAF 14,	IAF 12 a IAF 14,
PDD	PDD	PDD	PDD	PDD	PDD	PDD

Nesta matriz, foram representados apenas os seis primeiros módulos, por questão de espaço na folha. É evidente que, no caso real, teria que aparecer a matriz completa. O módulo nº “1” (Definição de Recessão Econômica e suas implicações...) seria composto dos tópicos, em coluna, de todas as disciplinas da 1ª série e só seria fechado quando o último tópico, o de nº 14 (a inteligência, a paixão, a lógica, a atenção e a memória) da Disciplina IAF (Introdução à Filosofia), fosse concluído. Cada módulo manteria sub-entendido que todos os assuntos da sua coluna explicariam uma parte dele. As matrizes das demais séries obedeceriam a um esquema idêntico.

TABELA nº 13. Matriz da 2ª Série de um Curso de Administração em Currículo por Tema

Módulos→	7	8	9	10	11	12
Disciplinas↓	EAAA 1, EAAA 2,	EAAA 2 a 8,	EAAA 2 a 4,	EAAA 2 a EAAA 6,	EAAA 2 a 4,	EAAA 2 a 4,
E A A A	EAAA 3, EAAA 4,	EAAA 10 e 11,	EAAA 7 a 9,	EAAA 11,	EAAA 7, EAAA 8,	EAAA 7, EAAA 8,
	EAAA 7 a 11,		EAAA 11,		EAAA 11,	EAAA 11,
M P A	MPA 1 a MPA 8,	MPA 2 a MPA 13,	MPA 2 a MPA 7,	MPA 1 a MPA 13,	MPA 2 a MPA 13,	MPA 3 a MPA 4,
M C F	MCF 1 a MCF 13,	MCF 2 a MCF 13,	MCF 2 a MCF 7,	MCF 1 a MCF 13,	MCF 2 a MCF 13,	MCF 7 e MCF 10,
E A B	EAB 1 a EAB 5,	EAB 1 a EAB 5,	EAB 2 e EAB 3,	EAB 1 a EAB 5,	EAB 1 a EAB 5,	EAB 1 a EAB 5,
	PAAA 3,	PAAA 1 a PAAA 10,	PAAA 1 a PAAA 10	PAAA 1 a 3,	PAAA 1 e PAAA 3	PAAA 2 e PAAA 3
P A A A	PAAA 5 a PAAA 10			PAAA 5 a 10,	PAAA 5 a 10,	PAAA 5 a 10,

T G A II	TGA II-1 a 10,	TGA II-1 a 10,	TGA II-1 a 10,	TGA II-1 a 10,	TGA II-1 a 10,	TGA II-1 a 10,
P D D I	PDDI 1 a PDDI 8,	PDDI 1 a PDDI 8,	PDDI 1 a PDDI 8,	PDDI 1 a PDDI 8,	PDDI 1 a PDDI 8,	PDDI 1 a PDDI 8,
E B C	EBC 1 a EBC 10,	EBC 1 a EBC 10,	EBC 1 a EBC 10,	EBC 1 a EBC 10,	EBC 1 a EBC 10,	EBC 1 a EBC 10,

Esta tabela também foi representada pela metade dos módulos (de 7 a 12) para facilitar a sua visualização. O módulo “7” (Aplicação da análise financeira de uma empresa em contexto de inflação e recessão) seria iniciado pela disciplina “Estatística Aplicada à Administração”(EAAA), que ajudaria a desenvolvê-lo com os seguintes tópicos: EAAA1 (Generalidades e apresentação das grandezas); EAAA2 (As séries estatísticas. Representações tabular e gráfica); EAAA3 (Distribuições de Frequências); EAAA4 (Medidas de Posição ou de Tendência Central. Medidas de Dispersão e de Assimetria); EAAA7 (Metodologia Estatística e a Amostragem); EAAA8 (Testes e Intervalos de Confiança); EAAA9 (Ajustamento, Regressão e Correlação); EAAA10 (Números Índices); EAAA11 (Tabelas). Seu encerramento dar-se-ia pela disciplina EBC (Economia Brasileira Contemporânea), cujo último conteúdo seria EBC 10 (A expansão da agricultura e a necessidade de reforma agrária), iniciando-se, então, o módulo seguinte, imediatamente.

É comum, no **Currículo por Tema**, a repetição de conteúdos e tópicos das disciplinas por vários módulos. As matrizes mostraram isto. Entretanto, a parte teórica só seria explanada uma única vez (na primeira intervenção da disciplina), ficando as outras oportunidades para as exemplificações, complementações e estudos de casos de interesses específicos ao módulo desenvolvido. Os professores saberiam muito bem como explorar estas características do currículo.

Conforme foi dito, a partir da 3ª série, o currículo ficaria mais proativo ainda, tendo em vista que já se teria acumulada a experiência dos dois primeiros anos, com os alunos perfeitamente imbuídos da necessidade de serem ágeis e dinâmicos no processo.

Ao lado das aulas no estilo e na forma modular e matricial, os estudantes teriam mais contato com as empresas, principalmente aquelas que enfrentassem maiores dificuldades no momento, como alguns Bancos, Supermercados, Lojas de Departamento e indústrias, cujos produtos não fossem de fácil colocação no mercado. Estas ligações poderiam ser conveniadas ou acordadas entre a academia e as organizações, trazendo empresários à escola para contribuírem com seus testemunhos e permitindo aos acadêmicos a constatação “in loco”, nas empresas, dessas dificuldades, produzindo relatórios no final das visitas.

Outras formas de complementar as abordagens dos módulos entrariam também em consideração, como:

- O aproveitamento dos alunos nas Empresas-Júnior, atuando particularmente em consultorias que têm íntima relação com os módulos e o **tema** enfocados;
- As reuniões com estudantes de outros cursos, tipo “mesa redonda”, solicitando novas opiniões a respeito dos problemas a resolver e mesmo a sua participação no processo;

- Debates extra-classe entre os alunos de um mesmo grupo e/ou entre alunos de grupos diferentes, sempre visando a esclarecer dúvidas e a resolver problemas comuns.

O **Currículo por Tema** impõe que se realizem muitos debates e discussões para as explicações e resoluções dos assuntos que lhes são pertinentes, justamente o que falta na maioria das escolas. O estágio, previsto para o último ano, também poderia servir como fortíssimo instrumento auxiliar de aprendizagem no novo esquema curricular, ora proposto, porque já daria ao aluno condições de escolha do que procurar na organização para a qual fosse designado. Uma vez a empresa não estivesse atendendo às suas necessidades, ele seria o primeiro a pedir desligamento, ao contrário do que ocorre hoje, quando ele é colocado em funções subalternas, trabalhando como um simples funcionário (e mal remunerado, quando isto ocorre), longe de lhe possibilitar adquirir experiências para o exercício da sua futura profissão.

Aproveitando a constituição das disciplinas do 3º ano do hipotético Currículo Pleno, explica-se o modo como elas integrariam, **horizontalmente**, os módulos constituintes do **tema** do presente exemplo. Tomando-se a disciplina CGE (“Contabilidade Gerencial”) como fonte:

a- CGE 1 (Como fazer uso da informação contábil pela Administração). No módulo “1”, o conteúdo enfatizaria, entre outras abordagens, o recrudescimento da importância da informação contábil no momento atual, em consequência da seletividade do mercado, imposta pela situação econômica de recessão, pela situação política de necessidade de reformas sociais profundas e pela encruzilhada em que se encontra o país com referência a avanços tecnológicos.

No módulo “2”, o tópico incluiria, na pauta de suas discussões, as formas de se cuidar, através de um controle cerrado e permanente, para que as informações contábeis assinalassem, com a máxima precisão possível, as medidas decisórias a tomar, a fim de proteger os investimentos e o patrimônio da empresa, diante da inflação.

No módulo “3”, como as informações contábeis poderiam acompanhar e levantar informações sobre as políticas governamentais postas em execução. No “4”, as informações contábeis seriam destacadas como importantes fontes de levantamento de dados para análises das sociedades locais, regionais e nacionais, quanto a índices de emprego. As demonstrações financeiras seriam um dos indicadores para isto, em particular as demonstrações dos resultados operacionais das empresas (custos de mão-de-obra).

No “5”, como as informações contábeis foram usadas no passado para detectar a inflação e seus índices, que erros e omissões foram cometidos na sua interpretação, como estão sendo usados no presente e como poderão ser aperfeiçoadas no futuro, aproveitando-se da informatização crescente das empresas, entre outros avanços tecnológicos.

No “6” (“Análise do ambiente empresarial ”), as informações contábeis seriam consideradas como uma das mais importantes fontes de informações para a análise, sendo o seu levantamento, interpretação e tratamento, fatores de sucesso empresarial. No “7”, estariam incluídas como componentes básicos da análise financeira, tendo o restante da abordagem do módulo que considerar sempre os seus dados, ou fazer-lhes referência.

No “8”, idem, as informações contábeis como componentes fundamentais de quaisquer análises econômico-financeiras, tendo, em consequência, interfaces com as análises social, política e tecnológica. No “9”(“Análise do Mercado de Trabalho”), as informações contábeis, principalmente as relativas a custos, seriam enfatizadas como elementos indispensáveis a qualquer análise envolvendo o fator trabalho.

No “10”, as informações contábeis teriam o seu papel de relevância, pois todos os atos produtivos implicariam investimentos e custos. No “11”e no “12”, as informações contábeis entrariam como componentes acessórios, destacando-se a sua complexidade, na medida que a empresa fica cada vez mais flexível e vai crescendo. As informações contábeis como fatores de importância proporcionais ao tamanho da organização.

Assim, cada tópico de disciplina teria enfoques diferentes em cada módulo, sempre procurando contribuir com sua parcela de explicação para o entendimento completo do próprio módulo, em particular, e do **tema**, em geral. O caso específico da disciplina do 3º ano em tela, bem como suas ligações com os módulos, seria visualizado da seguinte maneira:

TABELA Nº 14. Corte horizontal na matriz curricular do 3º ano para a visualização de 1 disciplina

Módulos →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Disciplinas ↓	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1	CGE 1
C G E	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2	CGE 2
			CGE 3				CGE 3	CGE 3		CGE 3	CGE 3	
			CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4	CGE 4
			CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5	CGE 5
			CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6	CGE 6
	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7	CGE 7
	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8	CGE 8
	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11	CGE 9 a 11		CGE 9 a 11

Para completar a visualização geral do **Currículo por Tema**, será preciso mostrar como um módulo poderia integrar, verticalmente, as disciplinas e os seus conteúdos. Neste caso, foram aproveitadas as disciplinas pertencentes ao 4º ano do currículo hipotético.

TABELA No 15. Corte vertical na matriz curricular do 4º ano para a visualização de 1 módulo

Módulo →	9 (Análise do mercado de trabalho, sob as óticas social, econômica, política e tecnológica)
Disciplinas ↓	
PPN	PPN 2, PPN 3, PPN 4, PPN 5, PPN 6, PPN 7, PPN 8, PPN 9, PPN 10 e PPN 11
AFOE	AFOE 4, AFOE 5, AFOE 6, AFOE 7, AFOE 8, AFOE 10, AFOE 11, AFOE 12, AFOE 13, AFOE 14 e AFOE 15
ARH II	ARH II-1, ARH II-2, ARH II-3, ARH II-4, ARH II-5, ARH II-6, ARH II-7, ARH II-8, ARH II-9 e ARH II-10
APU	APU 1, APU 2, APU 3, APU 4, APU 7, APU 8 e APU 9
AME II	AME II- 1, AME II-2, AME II-3, AME II-4, AME II-8, AME II-9, AME II-10 e AME II-11
ADP	ADP 1, ADP 2, ADP 3, ADP 4, ADP 5, ADP 6, ADP 7, ADP 8 e ADP 9
ESU	É a fase do estágio em que se vai procurar dar mais ênfase em Administração de Recursos Humanos, particularmente em Recrutamento, Seleção e Salários.

Imaginando-se que estes foram os melhores conteúdos selecionados para a realização da interação entre as disciplinas e o módulo, faltaria apenas dizer como cada tópico faria sua intervenção. Assim procedendo, resumiu-se uma aproximação preliminar, que poderia ser enriquecida com outras colocações, ser substituída ou ser corrigida em qualquer momento, tal a flexibilidade do **Currículo por Tema**:

- **PPN 2.** A melhoria dos Benefícios Sociais em consequência das medidas governamentais: a recuperação da Previdência Social. Exceções à Política: os ganhos de causa na Justiça do Trabalho e Civil. Por que aumentam os processos contra os governos, tendo em vista o não cumprimento das obrigações sociais ou o não cumprimento da lei; - **PPN 3.** O plano governamental para aumentar os índices de emprego a longo prazo. Que empresas públicas serão privatizadas, proximamente. A dispensa dos funcionários da administração direta. A realocação dos Recursos Humanos em face das mudanças nas organizações. As novas tecnologias de treinamento capazes de mudar as habilitações das pessoas; - **PPN 4.** Influências das novas normas e regras empresariais sobre o comportamento dos empregados das organizações. A adaptação ao novo clima organizacional e à nova cultura da empresa. O cumprimento de novos objetivos e metas; - **PPN 5.** A influência da Sociedade nas negociações trabalhistas; - **PPN 6.** Como estruturar o processo de negociação trabalhista. As metodologias utilizadas; - **PPN 7.** Razão e emoção nas negociações trabalhistas. A importância das negociações para o equilíbrio e o respeito entre capital e trabalho; - **PPN 8.** As negociações trabalhistas a longo e a curto prazo: assuntos em pauta que requerem longos períodos de discussões e os que demandam pequenos espaços de tempo; - **PPN 9.** Como reduzir ou minimizar os conflitos trabalhistas. Os Tribunais de Conciliação; - **PPN 10.** O poder da argumentação e persuasão nas negociações trabalhistas. A mudança de metodologia decorrente dos avanços tecnológicos; - **PPN 11.** A livre negociação trabalhista: o preparo das argumentações a empregar e o treinamento da capacidade de persuasão.

- **AFOE 4.** Como levantar informações no mercado de trabalho a fim de acompanhar a evolução dos salários em vista da inflação. Que índices aplicar na correção monetária dos salários. A alta de custos de mão-de-obra provocada pela inflação. O aumento da taxa salarial nos custos operacionais; - **AFOE 5.** A influência da folha de pagamento na redução dos lucros operacionais. Idem com relação aos preços de venda. A dispensa dos funcionários com altos salários e a contratação de novos funcionários com salários mais baixos. O dilema redução da folha de pagamento x ("versus") rotatividade de pessoal ("turn over") alta. As indenizações trabalhistas; - **AFOE 6.** A influência da folha de pagamento no DOAR. As necessidades de fluxos nascentes de recursos para atender ao pagamento de pessoal; - **AFOE 7.** A influência dos custos de mão-de-obra nas alavancagens operacional e financeira; - **AFOE 8.** O capital de giro necessário para atender ao pagamento de pessoal. Outras implicações da alta folha de pagamento sobre o Ativo Circulante; - **AFOE 10.** O tamanho do fluxo de caixa até o 10º dia útil de cada mês: o período de pagamento dos salários e das contribuições sociais; - **AFOE 11.** Os investimentos a longo prazo nos Recursos Humanos. Planos de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; - **AFOE 12.** A influência das despesas com pessoal no nível de endividamento da empresa;- **AFOE 13.** A projeção bem estruturada e dimensionada da folha de pagamento de pessoal, das contribuições sindicais e sociais e das indenizações trabalhistas, evitando surpresas de desembolso de caixa de última hora; - **AFOE 14.** A alta taxa de participação da folha de pagamento de pessoal nos orçamentos financeiros e de custos. Como minimizar esta participação; - **AFOE 15.** O controle sobre o crescimento da folha de pagamento. análise das variações segundo as técnicas financeiras.

- **ARH II-1.** Comparação das metodologias utilizadas por diversas organizações na avaliação do desempenho humano. O que deve ser mantido, o que deve ser evitado e o que deve ser inovado. O que o mercado exige das empresas quanto à seleção dos melhores métodos de avaliação do desempenho; - **ARH II-2.** Comparações das metodologias utilizadas pelas empresas quanto a recompensas, punições, compensações, melhoria de produtividade, planos de carreiras e sucessões. Como o mercado seleciona os melhores métodos; - **ARH II-3.** Médias salariais determinadas pelo mercado. Comparações entre as melhores metodologias para a avaliação e classificação de cargos. Pesquisa salarial no Mercado de Trabalho; - **ARH II-4.** Seletividade das melhores empresas pelos benefícios sociais que oferecem. A influência do Mercado de Trabalho nos Benefícios Sociais, mesmo com inflação; - **ARH II-5.** O que a Sociedade, os Sindicatos e o Mercado de Trabalho exigem das empresas quanto à Higiene e Segurança do Trabalho; - **ARH II-6.** O Mercado de Trabalho e os conflitos trabalhistas: como reage e como protege o trabalhador; - **ARH II-7.** O Mercado de Trabalho e o Treinamento & Desenvolvimento de pessoal. O que é apreciado e o que é rejeitado nos processos de T & D; - **ARH II-8.** O Desenvolvimento de Pessoal e o Mercado de Trabalho. Aproximações e divergências; - **ARH II-9.** O que pesquisar no Mercado de Trabalho para desenvolver o Banco de Dados e o Sistema de Informações de pessoal; - **ARH II-10.** O Mercado de Trabalho e a Auditoria de Recursos Humanos. Aproximações e divergências.

- **APU 1.** Ato de admissão e demissão de pessoal na Administração Pública. Os inquéritos administrativos; - **APU 2.** Como o Mercado de Trabalho vê o Serviço Público (imagem). Mitos, tradições e conceitos errôneos sobre o Serviço Público. Comparações entre os climas organizacionais e as culturas organizacionais da iniciativa privada e do Serviço Público;

- **APU 3.** Vantagens e desvantagens dos Benefícios Sociais do pessoal do Serviço Público sobre os dos Recursos Humanos da iniciativa Privada (Comparações entre os Estatutos do

Pessoal Civil da União, Estados e Municípios e a CLT), quanto à segurança no emprego, garantia de emprego, produtividade, recompensas, punições, salários e qualidade de vida no trabalho; - **APU 4.** A Administração Pública e o Mercado de Trabalho. Aproximações e divergências; - **APU 7.** A Empresa Pública e o Mercado de Trabalho. Competitividade das Empresas públicas no Mercado de Trabalho quanto ao recrutamento e à seleção de pessoal; - **APU 8.** Vantagens e desvantagens do SIAFI (Sistema de Administração Financeira) sobre outros Sistemas Financeiros, principalmente quanto ao controle contábil-financeiro. As folha de pagamento do Serviço Público; - **APU 9.** Formas de Recrutamento, Seleção e Treinamento no Serviço Público. Vantagens e desvantagens. Influências no Mercado de Trabalho.

- **AME II-1.** A influência do custo de mão-de-obra na formação dos preços; - **AME II-2.** Influência dos custos de mão-de-obra nas decisões para a escolha do melhor canal de distribuição. A influência dos Sindicatos nos transportes; - **AME II-3.** Os Recursos Humanos na distribuição física. Valores apreciados no Mercado de Trabalho na venda pessoal; - **AME II-4.** A influência dos Recursos Humanos nas decisões de comunicação, propaganda e promoção de vendas. Qualidades dos vendedores e promotores mais apreciadas no Mercado de Trabalho; - **AME II-8.** O Mercado de Trabalho e a Pesquisa Mercadológica. Similaridades entre Pesquisa de Recursos Humanos e Pesquisa Mercadológica. A importância das informações de Recursos Humanos e dos produtos para a empresa; - **AME II-9.** Controle mercadológico e controle dos Recursos Humanos. A movimentação dos produtos no mercado e a movimentação de pessoal (turn over): aproximações e divergências; **AME II-10.** O Marketing Internacional: influência da globalização do mercado sobre a movimentação de pessoal nas empresas. Visões do Mercado de Trabalho sobre a abertura das importações; - **AME II-11.** O Marketing no ambiente contemporâneo. Influência do Marketing no Mercado de Trabalho. A Internet como poderoso instrumento de Marketing, Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal.

- **ADP 1.** A função produção. Como o fator humano entra em sua composição. Como o Mercado de Trabalho considera a produção; - **ADP 2.** Os Recursos Humanos no controle e nos Sistemas de Informações da produção. Atributos inerentes à produção que são mais apreciados na pessoa; - **ADP 3.** Os Recursos Humanos na alocação dos recursos da produção. O controle e o acompanhamento do Mercado de Trabalho e dos Sindicatos na exploração do homem pela empresa (o que pode e o que não pode fazer); - **ADP 4.** Os Recursos Humanos e os tempos e movimentos. O que deve ser e o que não deve ser executado pelo pessoal. Os Sindicatos e o acompanhamento do problema; - **ADP 5.** Os Recursos Humanos nos objetivos da produção. Acompanhamento das empresas que mais e que menos valorizam a produtividade humana. O Mercado de Trabalho e o "ranking" das empresas que melhor administram a qualidade de vida no trabalho; - **ADP 6.** Os Recursos Humanos e a operação de máquinas e a sua manutenção. Os cuidados e as medidas de segurança no trabalho. Proteção ao trabalhador; - **ADP 7 e ADP 8.** A importância dos Recursos Humanos nos trabalhos de qualidade. A qualidade vista pela empresa quanto à produção e ao trabalho e à qualidade de vida do trabalhador no emprego. A evolução tecnológica e o pessoal; - **ADP 9.** Controle do processo e a produtividade do trabalhador. As informações que o Mercado de Trabalho possui sobre o problema. A tecnologia e o pessoal.

- **ESU.** Destaque, nesta fase do estágio, coincidente com o módulo, para a parte dos Recursos Humanos mais ligada ao Mercado de Trabalho: Recrutamento, Seleção e Cargos e Salários.

As constantes reuniões e trabalhos em grupos, os seguidos contatos com as organizações, executivos e empresários, as palestras e as conferências fariam o complemento indispensável para o êxito do currículo.

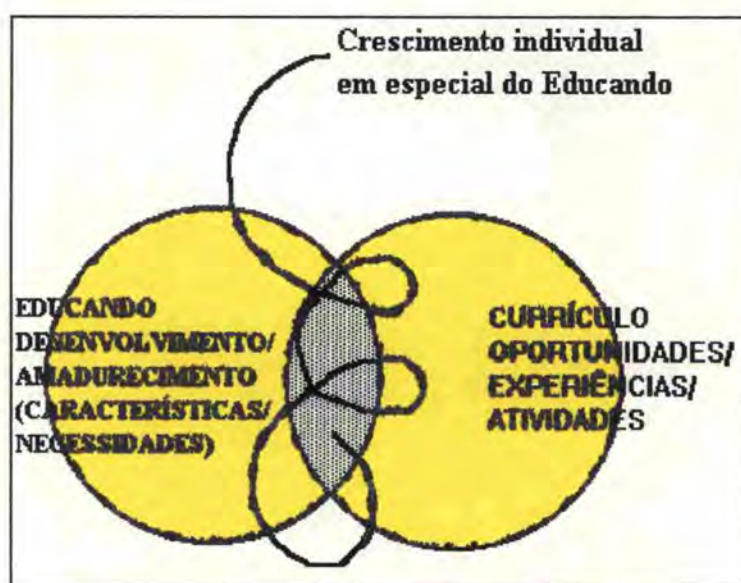
No coroamento do curso ou do estudo por **tema**, os alunos teriam que entregar a monografia. Sob este aspecto, deve ser louvada a sua prática, já de alguns anos, dentro do Currículo Tradicional, pela maioria dos cursos. Quando se critica continuidade de grande parte dos métodos e processos acadêmicos convencionais, isto não equivale dizer que não houve avanços significativos na prática curricular, principalmente nas Universidades e Faculdades de ponta do país. Existiram sim, só que ainda não foram suficientes para reverter o quadro de tradicionalismo que reluta em mudar-se do endereço dos Cursos de Graduação em Administração.

Apesar de ser um currículo que impõe o trabalho em grupo, como uma de suas condições para o pleno sucesso, o **Currículo por Tema** promove o crescimento individual do aluno, que atingiria o nível de conhecimento que pudesse, durante o curso, segundo uma espiral, não mais em linha reta

. A figura nº 04, da próxima página, representa muito bem este ponto de vista.

FIGURA Nº 04

Processo de desenvolvimento cognitivo do estudante no Currículo por Tema



Fonte: Traldi, Lady Lina. Currículo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984. p. 187

O tema e o próprio **Currículo por Tema** justificariam a inclusão do módulo considerado pelas seguintes razões principais:

a- A forte recessão, os fracassos sucessivos dos planos econômicos, os processos de tecnologia, a redução dos ciclos produtivos, o veloz crescimento estrutural e o movimento das vantagens competitivas entre as nações transformam o mercado de trabalho mais e mais numa caixa de surpresas e agitado;

b- Em vista desta situação, ocorre a transformação radical do ambiente interno das organizações, fazendo com que as pessoas procurem atender primeiro aos seus próprios objetivos, deixando em segundo plano os interesses da Companhia. Em consequência, externamente, o cenário dos principais centros urbanos brasileiros vem sendo modificado;

c- A visão de um país grande e de futuro foi substituída por um desânimo muito grande, para não dizer pessimismo, e por uma agitação social que causam preocupação constante, na qual predominam a miséria, a violência e a incerteza. Enquanto as fábricas diminuem o ritmo de produção, os Bancos vão ficando mais eletrônicos e informatizados a cada dia (alguns sofrem também interferências do Banco Central) e Lojas de Departamento abrem concordata, as vias ganham multidões de desempregados, mendigos esfomeados, vivendo na falta de higiene, crianças abandonadas, camelôs tomando as ruas, flanelinhas achacando nos estacionamentos de veículos e assaltantes e trombadinhas agressivos e impiedosos. As indústrias têm multidões às suas portas à cata de emprego, existindo ainda milhares de outras tantas pessoas na trilha do seguro desemprego.

Para o país, a reversão deste quadro caótico é uma das **primeiríssimas prioridades**, pleonismo necessário para ressaltar a gravidade da situação, que é amarga, injusta e cruel. Além de desperdiçar os Recursos Humanos preciosos, ela inibe o completo crescimento sócio-econômico por meio de uma distribuição de renda mais equitativa e digna.

O módulo seria, desta maneira, completamente entendido, explicado e assimilado, sob os enfoques e ângulos mais variados, permitindo ao aluno a compreensão total desta parte do **tema** que, juntamente com os módulos anteriormente estudados, começariam a ser encaixados harmoniosamente, como verdadeiro “quebra-cabeças”, na busca do integral domínio sobre o **tema** selecionado. Deve-se ressaltar também que as disciplinas não seriam jamais lançadas soltas e isoladas, sem compromissos com o todo, como se suas fronteiras tivessem rígidas e nítidas delimitações, o que não corresponde à verdade.

Pelo que foi mostrado na exemplificação do **Currículo por Tema**, pode-se inferir que haveria grandes dificuldades no seu planejamento e na sua implementação. Com respeito ao primeiro obstáculo, planejamento, de fato, o grande número de reuniões necessárias entre os administradores, o corpo docente e os representantes do alunado, aliado à complexidade, à extensão e ao detalhamento imposto por este tipo de currículo, poderia determinar o seu abandono, antes mesmo de ser testado, preliminarmente. Contudo, estando a motivação presente na vontade dos idealizadores da inovação, tal hipótese ficaria afastada.

O teste inicial e a efetiva implantação do currículo também poderiam ser executados com bastante entusiasmo e determinação, eliminando as possibilidades de insucesso, principalmente se fossem colocados extremos cuidados e atenções na coordenação e no controle dos trabalhos. Na verdade, a ameaça das dificuldades seria inevitável, mesmo

que se tratasse de uma outra proposta, bem mais simples do que a que foi apresentada. Toda inovação carrega a sombra da dúvida e da incerteza e a isto o ser humano reage, invariavelmente.

4. Dificuldades a superar

Ficou a impressão de que o grande obstáculo a transpor seria a resistência às mudanças. Existem as resistências: **do professor**, que prefere ficar protegido das ameaças à sua tranqüila estabilidade na academia, mesmo porque assim vêm, regra geral, os novos métodos e processos acadêmicos; **da personalidade das pessoas envolvidas e da própria instituição de ensino**, através do seu conservadorismo e monopólio. Defendem os administradores da escola que ela “é estável e não necessita de mudanças vindas de fora”.

Apenas através da conscientização e da capacitação dos docentes, dos estudantes e da instituição, o projeto poderia ter êxito. Melhor dizendo, antes da efetiva implementação, o projeto deveria ser analisado e debatido por todos os grupos interessados. Só depois de passar pela “malha fina” das críticas de quem estaria envolvido completamente no processo, a prática da inovação curricular teria possibilidades de sucesso, conforme Leila Jorge se expressou(1993, p. 67):

... necessitamos, antes de mais nada, de um diagnóstico interno sobre a opinião e posição de alunos e professores a respeito da inovação proposta, para, a partir disto, criar-se um clima onde a inovação se dê a conhecer, torne-se familiar, seja como que propriedade daqueles que vão revê-la, enquanto paralelamente se tenta a obtenção de condições e recursos institucionais. Somente a partir disto, poder-se-á decidir por quais caminhos a inovação vai caminhar em suas fases, inclusive a divisão de trabalho.

A necessidade de dar mais capacidade e potencialidades aos interessados no processo inovativo - o **Currículo por Tema** - demonstraria que se precisaria também contar com um agente de mudanças psicologicamente apto a remover as resistências, fazendo os elementos resistentes mudarem de lado. A oportunidade proporcionada ao professor e ao aluno para a compreensão do conceito e dos propósitos da inovação, para a emissão de opiniões sobre ela e para o reconhecimento dos seus aspectos chaves, permitiria retirá-los da desagradável situação de simples expectadores, situados à margem dos estudos e trabalhos e, por isto, considerados em plano secundário.

Se os três, escola, docente e discente, conjuntamente, assumissem o papel de responsáveis pela inovação, as ameaças a qualquer um deles deixariam de existir e as portas para o decisivo entendimento ficariam abertas, de maneira natural e espontânea, garantindo a implantação do projeto, segundo os fins e as prioridades. Nesta escala de pontos mais importantes, a primeira idéia seria a de **descentralizar** todo o processo, onde a coordenação do projeto deveria dividir o poder decisório com um maior número de pessoas e/ou com grupos de trabalho. Como a instituição poderia realizar tal proposta, ela própria se encarregaria da ação, segundo suas exclusivas normas e características funcionais.

A segunda trataria das providências para a realização de uma **seleção amostral**, em caso do projeto ser aplicado em escala maior., querendo isto dizer que a inovação não

poderia deixar de ser testada antes da sua definitiva colocação em prática. Com os dados e informações obtidos em contexto reduzido, ficaria mais fácil a sua implementação oficial.

A terceira seria ter **o interessado como ponto de partida**. O conjunto dos usuários, professores e alunos, deveria ser ouvido, entender, assimilando a inovação, e colaborar na montagem do novo currículo. Somente assim, eles poderiam dizer que o **Currículo por Tema** era também produto de suas concepções e idealizações.

Sabe-se que os estudos de mudanças sociais revelam que há extrema necessidade dos indivíduos, primeiro, entenderem e aceitarem a mudança, para depois iniciarem atitudes de colaboração e apoio. Tem-se uma metodologia de procedimentos a adotar para o desenvolvimento de um plano de realização da idéia de inovação entre os interessados, mas também não seria conveniente explicitá-la sem antes ouvir e acatar os próprios pensamentos da instituição de ensino em vias de adotar o **Currículo por Tema**, para que nenhum dos grupos envolvidos no processo se auto-intitulasse como os únicos mentores das novidades, dificultando e até inviabilizando um acordo de consenso.

Mas sobre esta metodologia poderia ser dito que não é muito diferente da consagrada metodologia de pesquisa, com questionários, entrevistas e divulgação de informações ao público-alvo com materiais impressos. No complemento desta metodologia formar-se-iam grupos para discussão e debates sobre os **temas**, onde os professores e alunos teriam oportunidades de manifestações das suas opiniões, após o quê trabalhar-se-ia com a formação docente propriamente. Fechando as atividades, haveria nova distribuição de material, publicações, apostilhas, “papers”, textos específicos, comunicações e outras formas de divulgação escrita, tudo já versando exclusivamente sobre o **tema** ou **temas** escolhidos, ao lado da promoção de eventos de esclarecimento, como seminários e conferências, tudo visando modificar o comportamento de professores e alunos em prol da inovação.

Esta maneira atualizada de trabalhar visaria, fundamentalmente, motivar o usuário- professor que, para tanto, teria o seu papel modificado na base, passando de uma posição mais passiva para ser agente ativo, conduzindo as mudanças, como qualquer elemento multiplicador de ações novas dentro da organização. Em consequência de tão grande movimentação ou agitação acadêmica, poderiam surgir novas dificuldades para a instituição tentar implantar o currículo: os problemas financeiros. Entretanto, com tantas cabeças pensantes privilegiadas, tais dificuldades não seriam intransponíveis, se houvesse uma força maior querendo realmente as mudanças.

Para os cursos noturnos, principalmente, uma outra medida teria que ser tomada, no bojo das modificações. A referência teria endereço certo, no caso da opção pelo **Currículo por Tema**: o tempo de permanência do alunado na escola, que não poderia permanecer restrita apenas às horas de aula. Quem quer realmente aprender os fundamentos científicos, adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar suas potencialidades, tornando-se um profissional apto e recomendável às organizações, deveria dar mais de si em busca desses objetivos.

Desculpas como “tenho pouco tempo para estudar, pois trabalho todo os dias até tarde e já chego cansado na Faculdade” deveriam agora ser recebidas com reservas por professores e administradores da instituição de ensino. A verdade é uma só, o indivíduo que deseja produzir a nível de excelência em qualquer campo não dá este tipo de justificativa, para não permanecer mais algumas horas na escola. Sacrifícios são mais que necessários para

que uma pessoa possa crescer, ou então, não obterá nenhum ganho de capacidade profissional e intelectual.

Os cursos noturnos deveriam promover as atividades extra-curriculares que pudessem para sábados e feriados, para melhor avaliar o desempenho, melhor classificar e conceituar seus alunos. O **Currículo por Tema** é um formato que requer esforços adicionais de professores e alunos, residindo aí um dos seus maiores problemas. A vontade e a determinação de vencer todos os obstáculos representariam, no conjunto, a única arma à disposição da inovação. De qualquer modo, academia deve fugir, o quanto antes, do Currículo Tradicional e quatro razões se afiguram como decisivas aos olhos de quem se interessa pelo problema:

- 1- A complexidade crescente da sociedade do mundo de hoje que exige sempre mais interdependência entre os homens, culturas, povos, ciências, tecnologias, economias, políticas e países. Em outras palavras, não há mais espaço para individualismos e individualidades em nenhum tipo de tarefa, atividade ou trabalho;
- 2- A decorrência da explosão de conhecimentos que se verifica a cada instante da vida humana, deste fim de Século XX e o seu crescente desdobramento em novas ramificações e especializações, fazendo com que professores e escolas tenham que analisar, filtrar e selecionar o que transmitir aos alunos, descartando teorias ultrapassadas e incorporando novas teorias, tudo no interesse do processo educativo.
- 3- A explosão demográfica, em consequência da queda dos índices de mortalidade pelas conquistas da Medicina e pelas maiores facilidades dos serviços médicos, sobretudo nos centros urbanos, o que tem favorecido uma evolução da oferta de mão-de-obra às organizações públicas e privadas. Portanto, há muito que se pesquisar e inovar no terreno da Administração de Recursos Humanos para fazer face ao fantasma crescente do desemprego.
- 4- A formidável expansão dos meios de comunicação que facilitam os contatos e informações a velocidades fantásticas, colocando as pessoas vizinhas de si mesmas onde quer que se encontrem. Usuários da Internet tem acesso rápido a fatos e conhecimentos que acontecem do outro lado do mundo, em minutos.

Tudo isto faz com que se tenha uma grande necessidade de repensar o que foi realizado em outro contexto, de mais calma, quando as mudanças não eram tão rápidas e não ocorriam com tanta visibilidade assim aos olhos humanos. A verdade é que todos os indivíduos foram “invadidos pelo futuro” e não mais podem ficar esperando que a academia preocupe-se sozinha com estas perspectivas para a sua ação e educação.

Lançado foi um repto de esperança em dias melhores para os Cursos de Administração e seus futuros profissionais. Se não fosse o currículo aqui apresentado, seria uma outra fórmula mais aperfeiçoada ou outro tipo inovador e revolucionário. Não importaria de quem ou de onde viesse a melhor idéia ou como iria se mostrar o currículo adotado, em substituição ao tradicional, mas os benefícios e progressos auferidos pela Administração, na sua totalidade. Esta foi a mais forte razão para um trabalho tão longo e intenso que se estendeu por quatro anos. Espera-se, assim, que, de algum modo, ele sirva como instrumento de reflexão aos educadores e administradores das instituições de ensino superior. É preciso acrescentar à inovação curricular mais do que simples trocas de conteúdos das matérias e disciplinas, conforme tentou-se demonstrar.

Capítulo IX - Conclusões e sugestões

O mundo organizacional está passando por uma formidável revolução de estilos gerenciais. Tanto a Economia como o Estado aprendem uma nova maneira de gerir seus destinos, cientificamente, com processos modernos e profissionais. Esta reviravolta gerencial acontece no justo instante em que a Administração firma pé no concerto das ciências e os administradores como profissionais perfeitamente identificados.

O Brasil continua como um país de contrastes. Ao lado das tecnologias de ponta de primeiro mundo, encontram-se processos da economia artesanal e medieval. Resultado, nem as práticas administrativas empíricas nem os “pacotes tecnológicos” fechados devem ser empregados de forma absoluta, sem uma análise cuidadosa para a decisão em cada caso.

Ainda que incorporando a produção ultra-moderna das novas técnicas científicas que o mundo vem desenvolvendo, necessário se torna construir modelos próprios de Administração para aplicar na realidade brasileira, com teoria e cultura dos diferentes **brasis**, partindo do entendimento e da prática das já diversas propostas nacionais de modelos organizacionais que aparecem seguidamente na mídia.

Toda esta criatividade precisa ser transmitida para todo o imenso território do país, discutida, debatida, dividida e assimilada pela grande maioria das organizações, tendo o administrador um papel de agente catalisador na mistura de métodos e processos, cuja ação populariza-se à medida que desenvolve, no anonimato, as instituições de nível altíssimo de competitividade no mercado mundial.

Administrar na crise não é fácil nem para amadores. Com a crise espalhando-se para todos os tipos de organizações, na sociedade, na Universidade, nas empresas privadas e no Estado, há bastante exigência de Administração em moldes científicos e administradores profissionalmente preparados. A crise atual não permite falhas, demonstrando estas necessidades declaradas.

A Economia brasileira, estando sob pressão e sem outra alternativa, luta para recuperar a distância que separa o país das grandes potências mundiais e está, no momento, desenvolvendo-se em duas vertentes que são irreversíveis e que vieram para ficar, apesar dos enormes custos sociais.

Uma é a estabilidade macro-econômica, cujos baluartes são a “Reforma Administrativa” do Estado, as privatizações e as fusões dos grandes Bancos entre si, exigindo dos governos e das empresas controles cerrados sobre seus orçamentos e compromissos com a eficiência produtiva.

A outra é a abertura macro-econômica, abertura esta que virá beneficiar particularmente o Rio de Janeiro, em particular pelo grande projeto do Porto de Sepetiba, corredor de exportação natural e novo elo com o Mercosul.

Neste quadro, a capacitação profissional é muito necessária para os administradores, que ainda lutam para ocupar o seu verdadeiro espaço, dentro da caminhada social brasileira em busca de melhores dias. A implementação de currículos inovadores é

fundamental para unir mais a teoria à prática. É o que pede o mercado de trabalho, entre outras exigências.

Autores, educadores, administradores, pensadores e o público em geral têm apontado a necessidade urgente de empreender-se uma profunda reformulação no sistema educacional e o sistema universitário não foge à regra.

O ensino tradicional de Administração atingiu seu ponto de saturação e qualquer medida de renovação curricular bem planejada e estruturada, indo além da simples troca de disciplinas e conteúdos, traria melhores resultados do que o atual.

A pesquisa de campo cumpriu boa parte do que se propôs e reforçou o pensamento de que o Currículo Tradicional de Administração já não atendia mais aos anseios dos estudantes e às necessidades das organizações. As próprias instituições de ensino já começaram a admitir esta realidade, preparando-se para a modificação de seus velhos princípios. As Universidades de vanguarda até estão com este processo em andamento.

O **Currículo por Tema** poderia ser uma das opções de substituição do Tradicional, no todo ou em parte. Esta última situação, todavia, foi a mais sugerida, principalmente pelas suas maiores possibilidades de convívio com o atual currículo na fase de testes e ajustes. Num primeiro momento, ele poderia apresentar-se ao aluno como um ensaio, dentro das habituais práticas do currículo convencional.

As vantagens mais evidentes da nova sistemática curricular foram exaustivamente citadas, relacionadas e repetidas no decorrer do texto, destacando-se: visão de conjunto dos problemas; união das disciplinas na inter e na multidisciplinaridade; maior aproximação teoria-prática; maior flexibilidade de apresentação; e a exigência de envolvimento de todos que participam do ambiente acadêmico.

A alternativa de também servir como extensão à graduação foi considerada, no caso extremo da escola não poder nem desejar abandonar o Currículo Tradicional. A situação particular dos cursos que optaram por aumentar sua duração para cinco ou seis anos facilitaria ainda mais a introdução dos estudos por **temas**. Somente no futuro, após o sucesso dos testes iniciais e vencidas as grandes barreiras das resistências às mudanças, o **Currículo por Tema** poderia substituir, de maneira integral, o Currículo Tradicional com vantagem.

Os indicadores contrários à manutenção do sistema educacional vigente foram citados, dando-se destaques para as opiniões de autores, professores, dirigentes, executivos, empresários e citando-se também os resultados numéricos da pesquisa.

Outro indicador importante foi a constatação de que as empresas de porte estão a determinar intensos treinamentos em qualquer profissional de nível superior que tenha logrado ingresso nos seus quadros funcionais.

O **Currículo por Tema** foi radiografado através de conceitos, definições, objetivos e exemplo, procurando-se passar a idéia mais completa possível de uma sua provável aparência, em virtude de ser um formato novo e, por isto mesmo, ainda bastante desconhecido.

A educação brasileira permanece com traços bem marcantes da cultura medieval, da época da invasão da península ibérica pelos mouros e dos primórdios da instalação dos

jesuítas e da catequese: o autoritarismo e os privilégios. As seguidas reformas e contra-reformas transformaram a Educação numa “colcha de retalhos”, através da descontinuidade, onde as leis foram sempre ambíguas e reticentes, provocando confusão e interpretações diversas, bem ao sabor do administrador escolar.

Em consequência, a escola ainda não se viu fortemente ameaçada pelas radicais mudanças que ocorrem à sua volta, podendo conservar os métodos e processos tradicionais advindos de épocas tão remotas. Em contrapartida, os sinais vivos que recebe do ambiente externo a vêm mantendo em crise, pelo choque das duas temperaturas, a fria interna, contra a quente externa.

O construtivismo já recomeçou a sua tentativa de modificar as cabeças pensantes da Administração Escolar, mantendo-se, por enquanto, no âmbito do ensino de 1º Grau, prestes a irradiar-se para o 2º Grau e para a Universidade.

Na conceituação de currículo, procurou-se alertar o leitor de que não se tratava apenas de composição de uma simples grade, mas incluindo a mais ampla concepção de aspectos, cujo centro reuniria o professor, o conhecimento e o aluno.

Contrapondo-se aos métodos de ensino e currículos da Escola Tradicional, por meio do inexorável processo reformulador, começaria a surgir um outro tipo de escola, chamada “*pós-moderna*” com novas propostas.

Os três alicerces que sustentam a estrutura da Administração, a organização, o ambiente e o homem, ainda sofrem os impactos das contínuas mudanças e este fenômeno parece ser contínuo e interminável. Assim, o deslocamento do acervo cultural-administrativo na direção do crescimento também não vai parar.

As estruturas organizacionais estão deixando de ser rígidas, no caminho de maior flexibilidade, para facilitar sua capacidade de adaptação aos novos ambientes e aos novos cenários que surgem em cada momento.

O papel do administrador, em contexto tão conturbado de mudanças, tende a assimilar, continuamente, novos desafios e atividades, determinando que o próprio aluno de Administração sinta as suas próprias deficiências e necessidades e corra atrás dos conhecimentos que lhe faltam, pois não lhe foram ministrados. Tal procedimento estudantil seria a honesta confissão da escola da sua incapacidade de prover o completo aprendizado do seu corpo discente, através de um único curso.

O Currículo Mínimo antigo e o Currículo Mínimo atual de Administração foram postos lado a lado e o que se constatou, de um modo geral, foi a modificação de matérias, disciplinas e cargas horárias. Além de uns outros poucos avanços de concepção e de atualização, o Currículo Mínimo não deixou de expressar a permanência dos velhos e tradicionais métodos e processos do ensino.

Desta maneira, o Currículo Tradicional de Administração não quebrou os compromissos com o passado nem propiciará ao aluno, no futuro, condições para poder ganhar a sua cidadania, simplesmente porque, não se engajando diretamente nos trabalhos escolares, não lhe despertará o amor e o interesse pela pesquisa. O aluno, durante o curso, faz um ou no máximo dois trabalhos teóricos de pesquisa, sem maiores compromissos com o

todo, e não usa mais o instrumento, esquecendo seus métodos, mais tarde. Isto é insignificante e não auxiliará muito na sua formação!

Todo o imenso caudal de informações, que continuamente chega do ambiente externo, não pode transformar-se em disciplinas especiais, da noite para o dia, porque o currículo não comportaria tamanha carga-horária suplementar. Neste caso, o **Currículo por Tema** ganharia do Tradicional, com os assuntos a debater transformados em **temas**.

O caso especial da Administração enquadra-se muito bem neste novo tipo de formato curricular que deve desvincular-se dos mitos herdados do processo tradicional de gerência, transformando-se pela descoberta de novas técnicas gerenciais, ficando mais livre e à disposição das inovações sociais.

Mantendo o novo Currículo Mínimo de Administração os seus mais tradicionais traços, tornou-se incompatível com as práticas gerenciais emergentes que se pretende introduzir e ensinar aos alunos. Em outras palavras, ele não proporcionará meios nem para assimilar, nem para transmitir eficazmente os novos conhecimentos, pelo simples fato de não ter sido preparado para mudanças tão radicais. Numa terceira forma de expressão, este currículo perdeu o seu alcance e não poderá mais modificar o “*modus vivendi*” da maioria das Escolas de Administração.

As Universidades brasileiras, embora os padrões internacionais ainda não lhes dêem tal *status*, já estão caminhando para uma aproximação maior com estes padrões. Algumas delas, inclusive, atingem hoje níveis de excelência comparáveis às melhores do “Primeiro Mundo”. Este avanço permite afirmar que modificações estruturais profundas estão em curso, colocando-as em destaque perante as Escolas Tradicionais. Com o passar do tempo, os bons fluídos, emanados de seus ambientes, conseguirão impregnar de otimismo a vontade de reformar a atmosfera de todas as instituições de ensino.

Será o momento em que vão surgir os novos formatos curriculares como alternativas, já longe da linearidade, e o **Currículo por Tema** poderia estar entre eles.

Pela primeira fase da pesquisa, a predominância de empresas de médio porte no Estado do Rio de Janeiro revelou de que a região ainda não conseguia sensibilizar autoridades e empresários para os grandes projetos industriais. Entretanto, pouco depois, já no Governo FHC, em 1995, começaram a resurgir os planos para a recuperação econômica fluminense, como o Pólo Petroquímico de Campos de Goitacazes, o Porto de Sepetiba, o Teleporto da Cidade Nova, Rio de Janeiro, a instalação da Volkswagen em Resende, a reativação da indústria naval, do turismo e outros projetos de dimensão significativa, o que recolocará o Estado na trilha de sua vocação industrial e comercial.

A média de idade dos profissionais executivos e gerentes (40 anos) confirmou que havia necessidade de experiência para o exercício de cargos de maior responsabilidade nas organizações.

A proliferação de cursos e escolas de nível superior no Estado mostrou apenas que o fenômeno era nacional e a grande quantidade de profissionais anualmente formados não era absorvida pelo mercado de trabalho, na totalidade.

Aconteceu um número significativo de respostas no sentido de que a graduação fosse melhorada. Também foi reclamado um maior e mais efetivo relacionamento entre a

academia e as organizações, apesar do grande avanço, neste aspecto, ocorrido nos últimos anos. Na verdade, os cursos ainda não proporcionaram aos alunos vislumbrarem pontes entre teoria e prática.

As empresas do Estado demonstraram que não conheciam outro estágio administrativo senão o da escola clássica e mecanicista, justificando, pois, os pedidos feitos pelos executivos e proprietários para maior ênfase nas disciplinas instrumentais e de especialização, em detrimento das humanidades, na montagem curricular. Nesta visão empresarial, foi observada a forma contraditória com que os profissionais, analisando as disciplinas que iriam constituir o currículo, viam o processo de formação do administrador.

Percebeu-se como essencial o cargo de gerente ser exercido por profissionais de nível universitário, principalmente pela complexidade crescente das atividades e dos fatores componentes do processo decisório, que já estão dentro de técnicas bastante sofisticadas. Mesmo as empresas que ainda não entraram na era da qualidade total, da informática, da globalização, da reengenharia e dos procedimentos gerenciais oriundos do Japão, estão sentindo que não se pode mais dirigir negócios só com base no “feeling” ou intuição.

Qualidades básicas a desenvolver nos estudantes foram levantadas como imprescindíveis. Neste particular, os entrevistados referiram-se mais à ética, à disposição para o trabalho em grupo, à cultura, ao poder de reflexão, ao dinamismo e ao espírito de liderança. Caberia à escola estimular o aluno em todos os sentidos e a este o esforço para obter e desenvolver os conhecimentos e as habilidades.

O crescimento das empresas de prestação de serviços em relação às indústrias e ao comércio refletiu uma tendência nacional e mesmo mundial. Este fato tem impedido que os índices de desemprego cheguem a números ainda mais altos do que os existentes, porque a mão-de-obra que vai sendo dispensada de um setor está passando em parte para outro.

Os profissionais, em nível executivo, de supervisão e de gerência, estão ampliando conhecimentos e reformulando conceitos, opiniões e técnicas, para poderem acompanhar o desenvolvimento ambiental, principalmente os formados há mais de 17 anos, porque são os quem têm maior taxa de risco de perda do emprego, em decorrência da competitividade cada vez mais intensa no mercado de trabalho.

As instituições, os currículos e os docentes foram apontados como os primeiros responsáveis pelo distanciamento entre a teoria e a prática, fato que vinha dificultando o aprendizado dos alunos.

Os currículos mantiveram-se pecando pelas metodologias ultrapassadas, pela teoria fragmentada, descontínua e com o foco cognitivo fora de contexto, não atingindo mais seus objetivos, e pelos estágios ineficientes e ineficazes. O problema não diria respeito apenas ao Currículo Mínimo de Administração, mas a todas Ciências Sociais, especialmente as que mantinham mais afinidade com a Administração.

Os currículos mais citados como alternativos ao Tradicional foram: Currículo de Especialização ou Profissional; o Currículo Generalista com ênfase maior em determinada área; o Currículo por Atividades e o Currículo Sequencial.

As entrevistas e os questionários confirmaram as suposições que os Cursos de Graduação em Administração não preenchiam mais as necessidades dos formandos e das organizações.

O **Currículo por Tema**, embora não citado inicialmente como uma das alternativas prováveis ao Currículo Tradicional, por ser desconhecido da maioria dos entrevistados, depois que ficou caracterizado pelos seus conceitos e objetivos, na sequência da pesquisa, tornou-se voto majoritário e uma das opções mais vantajosas para os alunos, na opinião dos entrevistados.

Ele tanto poderia conviver em harmonia com o atual currículo, durante a fase de testes e primeiros ajustes, como seria o mais indicado para substituir o velho paradigma - e com vantagens - se assim decidisse a soberana congregação acadêmica.

Como extensão à graduação, acredita-se, atingiria a plenitude de sua aplicação, porque quanto mais alto o nível do público-alvo, mais fácil seria a sua compreensão e utilização. Foi o que entenderam os participantes da pesquisa.

Graças à sua flexibilidade, o **Currículo por Tema** facilitaria a convivência com o Tradicional, no decorrer das adaptações, determinando uma grande variedade de modos de apresentação em conjunto dos dois tipos de currículo. Esta característica seria o fator determinante de sua exequibilidade, tanto em grandes instituições como nas pequenas, de acordo com as disponibilidades de recursos de cada uma.

O **Currículo por Tema** foi apresentado como capaz de explicar completamente um problema, aproveitando os tópicos contidos nas ementas de todas as disciplinas obrigatórias e componentes do Currículo Pleno. As disciplinas optativas ou não obrigatórias poderiam (e deveriam) estar solidárias aos **temas** abordados. Esta integração é perfeitamente coerente com a visão da totalidade das coisas.

O momento da aproximação da virada do século é bastante favorável para mudanças profundas em todo sistema educacional, em especial no que tange ao nível universitário. Hoje, os hábitos, os costumes, os comportamentos individuais e sociais, as práticas comerciais, as tecnologias, o pensamento político-ideológico, as ações mercadológicas e o entendimento entre as nações mudaram em tal ordem, em relação ao passado recente, que é inconcebível a preservação dos métodos e atitudes tradicionais da escola.

Os administradores acadêmicos seguraram o quanto puderam a modernização dos processos, mas a avassaladora transformação do mundo forçou, arrombou e derrubou as portas de entrada e os muros da Universidade, tirando-lhe das mãos o controle da situação.

Restaria a eles aceitar, negociar e retomar a condução deste processo de mudanças, recuperando, em grande parte, o prestígio de antes, tendo em vista que admitir ou conceder uma maior participação dos professores e alunos nos destinos da educação não pode ser mais evitada.

O exemplo apresentado de **Currículo por Tema**, além de ter procurado aprofundar mais o seu entendimento, teve também como objetivo servir como mais um instrumento disponível para a recondução efetiva do comando da situação, por parte dos responsáveis pelos destinos das escolas. Ele seria capaz de ajudar a resgatar a plenitude do

emprego do ensino, da pesquisa e da extensão na formação universitária. Ele teria boas possibilidades de trazer experiências externas de valor para o ambiente acadêmico, certamente podendo integrar com vantagens todas as suas atividades, porque teria uma constituição ou composição já montada para esta finalidade.

As barreiras e dificuldades a transpor, sem dúvida, seriam bastante fortes e difíceis, principalmente no início do processo. Até que fosse possível uma completa compreensão de todas as suas nuances, uma vontade predominante de assumir a autoria das mudanças e a disposição para agir no sentido de implementá-las, muitas incompreensões, desestímulos, descréditos, críticas destrutivas e forças contrárias teriam que ser neutralizadas. Acredita-se, pois, que um projeto de tal magnitude não atingiria a maturidade sem antes passar pela prova amarga e duradoura de alguns anos de testes. Todavia, alguns poucos cursos, aqui no Estado do Rio de Janeiro, já o fizeram e começaram a colher seus saudáveis frutos. E acredita-se que os Cursos de Administração não deixariam também de vencer estas imensas dificuldades.

Para aqueles que considerassem os recursos financeiros e materiais dos projetos como obstáculos intransponíveis, bastaria lembrar-lhes como as parcerias de todos os tipos estão resolvendo problemas semelhantes. No momento em que as escolas conseguissem um volume de recursos proveniente de parcerias com empresas, o que não seria tão difícil assim, devido à possibilidade de trocas de necessidades e demandas, ficaria demonstrada, publicamente, a capacidade gerencial e criativa dos diretores acadêmicos.

Os entrevistados sugeriram que o **Currículo por Tema** servisse de multiplicador da interdisciplinaridade e integração entre os diversos cursos, com disciplinas mostrando as visões micro e macrosociais, com mais Filosofia para enfatizar a necessidade de reflexão, com laboratórios e estágios para incentivar a prática e centros culturais para o desenvolvimento intelectual do aluno.

Eles gostariam que o Currículo de Administração fosse discutido como sendo um segmento das Ciências Sociais. Pediram que lhes fosse aumentada a personalidade, através de interfaces mais amplas, facilitando ou permitindo a criação de novos conhecimentos, através da verdadeira interseção de matérias e cursos.

Seria importante também inteirar completamente os professores da intenção do projeto, antes de qualquer ação, para encaminhar melhor os trabalhos, prepará-los e atualizá-los pelo treinamento, tornando-os co-proprietários da inovação e defensores da nova sistemática.

Prosseguindo na série de sugestões, os educadores e executivos pediram para se trabalhar mais com a realidade brasileira, adaptando e testando antes as tecnologias importadas. O estudo por **temas** facilitaria esta aspiração mais do que os processos convencionais.

Entretanto, fazer paralelos e comparações entre as várias teorias e realidades disponíveis, deveria ser prática estudantil obrigatória, utilizando-se, para isto, as disciplinas mais favoráveis e propícias, como a Economia, o Direito ou a Sociologia, entre outras.

A capacitação profissional das pessoas encarregadas de planejar, organizar e coordenar o novo currículo estaria entre as primeiras providências a tomar, por tratar-se de uma das medidas mais importantes para o sucesso do empreendimento.

A contextualização do currículo ou sua harmonização com a atualidade do micro e macroambiente, para que o aluno não saísse da escola com idéias, conhecimentos e concepções defasados no tempo, seria uma necessidade impossível de ser esquecida, da mesma forma que a reciclagem contínua do professor.

A descompartimentalização das Universidades, no sentido de reduzir os níveis hierárquicos e aumentar a flexibilidade das ações, que está revolucionando as organizações, principalmente as empresas, dependeria dos processos de implantação da reestruturação ou da reengenharia. Se realizadas, facilitariam uma maior aproximação dos diversos cursos entre si.

A interseção desses cursos permitiria ao aluno a escolha do seu próprio destino, pela maior amplitude de disciplinas optativas disponíveis. O simples fato de o estudante poder assistir aulas das disciplinas de outros cursos, já ajudaria na ampliação dos seus horizontes.

A atualização permanente das ementas e dos conteúdos programáticos, para o acompanhamento ideal dos módulos e dos **temas**, seria outra imposição natural do novo currículo, a fim de chegar-se, finalmente, a um currículo flexível e dinâmico o suficiente para melhor seguir e até antecipar-se às mudanças sociais, tecnológicas e econômicas.

As reuniões, encontros, palestras e seminários já citados como fundamentais na composição do **Currículo por Tema**, abririam as portas para discussões livres entre os públicos integrantes do sistema escolar. Seria a verdadeira democratização do ensino.

Vive-se a era da economia global e do Internet, onde os canais de comunicação não encontram mais nenhuma dificuldade para reduzir distâncias. Facilitados pelos meios disponíveis, as negociações e os acordos de cooperação ficaram mais ao alcance de fechamento, dando plena convicção de que a busca de união de esforços (sinergia) é o caminho mais rápido para o crescimento.

A cumplicidade da academia com as organizações empresariais vai acontecer em larga escala e inexoravelmente, beneficiando os dois lados. Mas os métodos, processos, estruturas e currículos devem ficar preparados para o recebimento de tão bem vinda dádiva. Insustentáveis tornaram-se os procedimentos convencionais do Currículo Tradicional de Administração, existindo alternativas, uma das quais estudou-se neste trabalho.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALVES, Nilda et alli. **Formação de Professores. Pensar e Fazer.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 103 p. , p. 77. p. 80.
- Anuário Estatístico do Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 1992. v. 52. 1119 p. p. 404. ISSN 0100-1299.
- BRETAS PEREIRA, M.J.L. , CARAVANTES, G.R. **Perfil do Dirigente: Reflexões e orientações para sistemas organizacionais em mudança.** In: PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES SISTÊMICO-GERENCIAIS. Porto Alegre: Coletânea Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979. p. 219-239. p.226.
- CAMPOS, Ana Maria. **Uma experiência do ensino-aprendizagem voltada para a autotranscendência.** Rio de Janeiro: Texto avulso, 1993-1994. 18 p. p.1.
- CARVALHO E SILVA, Luiz Eduardo Potsch de. **A Universidade no Terceiro Milênio: Desafios, missão histórica e novos paradigmas numa perspectiva planetária.** In: Propostas para uma Universidade no Terceiro Milênio. Rio de Janeiro: Fundação Universitária José Bonifácio, Coleção Memória FUJB / UFRJ, 1991. 237 p. p. 50. ISBN 85-7184-001-6.
- Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988. 292 p. Tit. VIII. Cap. III. Art. 205 (p. 137). Art. 207 (p. 138). Art 213. CDD 341.2481.
- Correio Brasiliense.** Jornal diário de Brasília, DF, 5 de janeiro de 1995, 3 cadernos. Cad. Economia, 6 p. p. 3.
- DECRETO-LEI Nº 464 - de 11 de fevereiro de 1969. **Estabelece normas complementares à Lei nº-5.540, de 28 de novembro de 1968, e dá outras providências.** In: ENSINO SUPERIOR, Legislação e Jurisprudência, de Guido Ivan de Carvalho. p. 77-81.
- GALBRAITH, John Kenneth. **A era da incerteza.** Tradução de F.R.Nickelsen Pellegrinio. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984. 379 p. p.259. Tradução do original em Inglês "The Age of Uncertainty". CDD-330.09-330.9.
- HAYES JR., Samuel P. **Avaliação de Projetos de Desenvolvimento.** Tradução de Maria Inês Rolim. 2. tir. Rio de Janeiro: FGV, 1973, 159 p. p. 131. Tradução do original em Inglês "Evaluating Development Projects".
- Informativo ANGRAD da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.** V ENANGRAD, Piracicaba, SP: jul./ ago./set. 1994. Ano 3. n. 10. 8 p.
- JORGE, Leila. **Inovação Curricular - Além da Mudança dos Conteúdos.** 2. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1993. 79 p. p.67.

- KUHN, Thomas S. **A estrutura das Revoluções Científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991. 257 p. p. 105. Tradução do original em Inglês “The Structure os Scientific Revolutions”.
- LARROYO, Francisco. **História Geral da Pedagogia**. São Paulo: Mestre Jou, 1970. 2 v. v. 1: 501 p. p.14.
- LEI Nº 4.024 - de 20 de dezembro de 1961. **Dispõe sobre a fixação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. In: ENSINO SUPERIOR: Legislação e Jurisprudência, de Guido Ivan de Carvalho. p. 8-21. Tit. IV. Art 9º (p. 10). Tit. V. Art 12º (p. 12). Art 66 (p. 16).
- LEI Nº 5.540 - de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. In ENSINO SUPERIOR: Legislação e Jurisprudência, de Guido Ivan de Carvalho. Art 2. Art. 8. Art. 11. p. 61-71.
- LOVINSON, Aída Maria. **Preparando Administradores para o Século XXI - Um desafio original**. Canela, RS: 16ª ENANPAD, set. / 1992. v. 3, p. 19-32, p. 20.
- MAIA, F. e BUSSONS, J. **Ensaio de ensino: o futuro alternativo do sistema de ensino**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 72 p. p.1. p.2. CDD 371.10201. CDU 371.2.001.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.
- NASSIF, Ricardo. **Pedagogia de nosso tempo**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973. 165 p. (Educação e tempo presente - 4).
- NÉRICI, Imídeo G. **Metodologia do ensino superior**. Rio de Janeiro, São Paulo e Lisboa, Portugal: Fundo de Cultura, 1967. 239 p. p.14.
- NISKIER, Celso. **A Reengenharia da Educação**. In o jornal “O Globo”, Rio de Janeiro. Edição de 25 de janeiro de 1995. 1º Caderno. p. 4-5.
- O Globo**. Jornal diário do Rio de Janeiro, RJ, 24 de setembro de 1995, 13 cadernos. Cad. Boa Chance, 8 p. p. 1.
- PARECER Nº 307/ 66, do CFE, aprovado em 8 de julho de 1966. **Dispõe sobre habilitação para o Técnico em Administração** (Administrador de hoje). 53 p. p. 43. p. 47.
- PARECER Nº 433/93, do CFE, aprovado em 5 de agosto de 1993. **Dispõe sobre o Novo Currículo Miínimo do Curso de Graduação em Administração**. 35 p.
- PORTARIA CFE / MEC No. 1.670 A, de 30 de novembro de 1994. Publicada em D.O.U. de 7 de dezembro de 1994. 1 p.
- RAWLS, James R. , RAWLS, Donna J. **Parte V - Seleção e Treinamento Educacional. Para uma melhor seleção e distribuição dos gerentes em estratégia**. In Ansoff et alli: “Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica”. Tradução de Carlos Alberto

- Vieira de Araujo. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p. p. 237-239. p. 237. Do original em Inglês: "From Strategic Planning do Strategic Management".
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano II, n. 5, mai. / ago. 1991. 36 p. p. 27.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano VI, n. 17, jan. / mar. 1995. 35 p. p. 25.
- REVISTA "VEJA". São Paulo: Abril. Ano 27, n. 40 , 5 de outubro de 1994. 154 p. p. 32.
- SALMAN, D. H. **O lugar da Filosofia na Universidade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973. 63 p. p. 7. (Educação e tempo presente - 5).
- SARAVIA, Enrique J. **Diagnostico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Publica. Informe sobre la situación en el Brasil**. Rio de Janeiro: RED Iberoamericana de Instituciones de formación e investigación en Gerencia Publica, abril de 1991. 43 p. p.36.
- SFEZ, Lucien. **Crítica da decisão**. Tradução de Maria de Lurdes Cândia Martins. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1990. 375 p. p. 13. p. 37. Do original em Francês "Critique de la decision". ISBN: 972-20-0789-0.
- TRALDI, Lady Lina . **Currículo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984. 309 p. p. 181. p. 187.
- ULHÔA, Joel Pimentel de. **A propósito da avaliação da Educação Superior**. CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS, "ESTUDOS E DEBATES - AVALIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES- PROPOSTAS E PERSPECTIVAS". Brasília: FUNDEIMEC, janeiro de 1988. 14^o v. 291 p. p. 47-53. p. 48. CDU 378 / 81.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Nilda et alli. **Formação de Professores. Pensar e Fazer.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 103 p.
- Anuário Estatístico do Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 1992. v. 52. 1119 p. ISSN 0100-1299.
- AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos.** v. V. São Paulo: Atlas, 1991. 265 p. ISBN 85-224-0694-4.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: Renes, 1969. 296 p.
- BOGDAN, R. , TAYLOR, S. **Introdução aos Métodos de Pesquisa Qualitativa.** Tradução e adaptação de Sylvia Constant Vergara, para os alunos do Departamento de Administração da PUC / RJ. New York: Wiley, 1975. 15 p. Do original em Inglês "Introduction to Qualitative Research Methods".
- BONINI, Edmundo Eboli, BONINI, Sergio Eboli. **Estatística: teoria e exercícios.** São Paulo: Imprensa autônoma da "LPM", 1972. 439 p.
- BORDAS, Méron Campos. **Contribuições da teoria à compreensão das relações conteúdo-forma-determinações sócio-políticas nos currículos escolares.** In REVISTA "EDUCAÇÃO E REALIDADE". Porto Alegre: 17 (1), jan. / jun. 1992. p. 5 - 17.
- BORDAS, Méron Campos et alli. **Paradigmas de currículo e disciplinas escolares: um pouco da história dos programas e das práticas curriculares.** In REVISTA "EDUCAÇÃO E REALIDADE". Porto Alegre: 17 (1), jan. / jun. 1992. p. 13 - 23.
- BRETAS PEREIRA, M.J.L. , Caravantes, G.R. **Perfil do Dirigente: Reflexões e orientações para sistemas organizacionais em mudança.** In: PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES SISTÊMICO-GERENCIAIS. Porto Alegre: Coletânea Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979. p. 219-239.
- BUJES, Maria Isabel Edelweiss. **O currículo como construção coletiva do saber: uma tentativa de explicitação.** REVISTA "EDUCAÇÃO E REALIDADE". Porto Alegre: 17 (1), jan. / jun. 1992. p. 59 - 63.
- CAMPOS, Ana Maria. **Uma experiência do ensino-aprendizagem voltada para a autotranscendência.** Rio de Janeiro: Texto avulso, 1993-1994. 18 p.
- CAPRA, Fritjof. **O Tao da Física. Um paralelo entre a Física Moderna e o Misticismo Oriental.** 13. / 14. ed. São Paulo: Cultrix, 1991 / 1992. 280 p.
- _____. **O ponto de mutação.** 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1982. 43p. II Capítulo.
- CARVALHO, Guido Ivan de. **Ensino Superior. - Legislação e Jurisprudência.** 4. ed. Rio de Janeiro: Edição própria, 1973. 841 p.

- CARVALHO, Irene Mello. **O processo didático**. 3. tir. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974. 389 p.
- CARVALHO E SILVA, Luiz Eduardo Potsch de. **A Universidade no Terceiro Milênio: Desafios, missão histórica e novos paradigmas numa perspectiva planetária**. In: Propostas para uma Universidade no Terceiro Milênio. Rio de Janeiro: Fundação Universitária José Bonifácio, Coleção Memória FUJB / UFRJ, 1991. 237 p. ISBN 85-7184-001-6.
- Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Centro Gráfico do Senado Federal, 1988. 292 p. CDD 341.2481.
- Correio Brasiliense**. Jornal diário de Brasília, DF, 5 de janeiro de 1995, 3 cadernos. Cad. Economia, 6 p.
- COSTA, Rosemari Romano Martins. **A seleção dos conteúdos ideológicos, políticos e didáticos**. IN REVISTA “EDUCAÇÃO E REALIDADE”. Porto Alegre, 17 (1), jan. / jun. 1992; p. 105-108.
- CREMA, Roberto. **Abordagem holística: integração do método analítico e sintético**. IN: BRANDÃO, Dênis M. S. , CREMA, Roberto, “O NOVO PARADIGMA HOLÍSTICO”. São Paulo: Summus, 1991. p. 83-99.
- DA SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de Administração. Uma introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1990. 330 p. ISBN 85-7190-017-5.
- DECRETO-LEI Nº 464 - de 11 de fevereiro de 1969. **Estabelece normas complementares à Lei nº-5.540, de 28 de novembro de 1968, e dá outras providências**. In: ENSINO SUPERIOR, Legislação e Jurisprudência, de Guido Ivan de Carvalho. p. 77-81.
- DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 19-42 p. 85-112.
- DOLL, Ronald C. **El mejoramiento del Curriculum. Toma de decisiones y proceso**. Tradução de Nérida Mendilaharsu de Machain. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, 1968. 309 p. Do original em Inglês “Curriculum Improvement: Decision Making and Process”.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fortes. 7. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, 185 p. Do original em Inglês “The Effective Executive”.
- DYNISZA, William A. **The Education and Development of Managers for Future Decades**. IN JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. Winter, 1982. V. XIII. N. 3. 164 p. p. 9-18. ISSN 0047-2506.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977. p. 21-25 p. 35-48 p.48-61 p. 114 p. 145-181.
- ESTEVES, O.P. **Objetivos Educacionais. Objetivos de ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro: Arte e Indústria, 1974. 68 p.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas. Estudo das organizações em face dos problemas sociais.** Tradução de João Antônio de Castro Menezes. São Paulo: Atlas, 1967. 466 p. Do original em Inglês “Complex Organization”.

_____. **Organizações Modernas.** Tradução de Míriam L. Moreira Leite. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967. 190 p. Do original em Inglês “Modern Organizations”.

FACUNDES, José. **Teoria e prática do Método de Projetos em Educação: análise de uma experiência.** IN REVISTA “FORUM EDUCACIONAL”, Rio de Janeiro: FGV, 1980, v. 4, n. 2, p. 1-98, abr. / jun. 80. CDD 370.5. CDU 37 (051).

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 7. ed. São Paulo; Atlas, 1968, 182 p. Do original em Francês “Administration Industrielle e Générale”.

FURTHER, Pierre. **Educação e Reflexão.** 7. ed. Petrópolis, R.J. : Vozes, 1973. 91 p (Educação e Tempo Presente - 1).

_____. **Educação e Vida.** 7. ed. Petrópolis, R.J. : Vozes, 1973. 191 p (Educação e Tempo Presente - 3).

GALBRAITH, John Kenneth. **A era da incerteza.** Tradução de F.R.Nickelsen Pellegrinio. 6. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984. 379 p. Tradução do original em Inglês “The Age of Uncertainty”. CDD-330.09-330.9.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas em Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 28-36 p. 63-74 p. 81-145 p. 149-157 p. 158-165.

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo; Atlas, 1988. p. 22-23 p. 26-33 p. 45-71 p. 90-95 p. 144-157.

GOODE, William, J. , Hatt, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social.** Tradução de Carolina Martuscelli Bori. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969. 488 p. Do original em Inglês “Methods in Social Research”.

HANIKA, F. de P. **Guia Moderno de Administração.** Tradução de Waltrand K. Rodrigues Pereira. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1974. 171 p. Do original em Inglês “New Thinking in Management”.

HAYES JR., Samuel P. **Avaliação de Projetos de Desenvolvimento.** Tradução de Maria Inês Rolim. 2. tir. Rio de Janeiro: FGV, 1973, 159 p. Tradução do original em Inglês “Evaluating Development Projects”.

HAWKING, Stephen W. **Uma breve história do tempo - Do Big Bang aos buracos negros.** 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1988. Cap. 4, p. 85-95.

Informativo ANGRAD da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: abr. / mai. / jun. 1992. Ano 1, n. 1, 8 p.

Informativo ANGRAD da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. São Paulo: abr. / mai. / jun. 1993. Ano 2, n. 3, 8 p.

Informativo ANGRAD da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. V ENANGRAD, Piracicaba, SP: jul./ ago./set. 1994. Ano 3. n. 10. 8 p.

JORGE, Leila. **Inovação Curricular - Além da Mudança dos Conteúdos.** 2. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP, 1993. 79 p.

JUCIUS, Michael J. , SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração - Elementos de ação administrativa.** Tradução de Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1968. 537 p. Do original em Inglês "Elements of Managerial Action".

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: E. Pu. / E.D.U.S.P., 1979. P. 347-349.

KLIKSBERG, Bernardo. **A gerência da década de 90.** Rio de Janeiro: RAP / FGV, v. 22, n. 1, jan. / mar. 1988. p. 59-85 p. 1-126. ISSN 0034-7612.

KONDER, Leandro. **O que é a dialética.** 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 7-28 p. 36-49 p. 57-62 p. 83-87.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das Revoluções Científicas.** Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991. 257 p. Tradução do original em Inglês "The Structure os Scientific Revolutions".

LARROYO, Francisco. **História Geral da Pedagogia.** São Paulo: Mestre Jou, 1970. 2 v. v. 1: 501 p.

LEI Nº 4.024 - de 20 de dezembro de 1961. **Dispõe sobre a fixação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** IN CARVALHO, GUIDO IVAN "ENSINO SUPERIOR: LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA", de Guido Ivan de Carvalho. p. 8-21.

LEI Nº 4.769 - de 9 de setembro de 1965. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração** (atual Administrador). Publicado em D.O.U. de 13/09/95. O D.O.U. de 16/09/65 retificou parte da Lei. p. 747. IN CARVALHO, GUIDO IVAN "ENSINO SUPERIOR: LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA".

LEI Nº 5.540 - de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.** IN CARVALHO, GUIDO IVAN "ENSINO SUPERIOR: LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA". p. 61-71.

LEI Nº 5.692 - de 11 de agosto de 1971. **Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º Graus e dá outras providências.** IN CARVALHO, GUIDO IVAN "ENSINO SUPERIOR: LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA". p. 21-40.

LEITÃO, Sérgio Proença. **A decisão da Academia I.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro: FGV, jan. / mar. 1993. v. 27, n. 1. 144 p. p. 69-86. ISSN 0034-7612.

- _____. **Desenvolvendo capacidade de julgamento e sensibilidade para o trato com decisões organizacionais não estruturadas.** Rio de Janeiro: Documento de trabalho nº 94, p. 1-12.
- LOVINSON, Aída Maria. **Preparando Administradores para o Século XXI - Um desafio original.** Canela, RS: 16ª ENANPAD, set. /1992. v. 3, p. 19-32.
- MAIA, F. , BUSSONS, J. **Ensaio de ensino: o futuro alternativo do sistema de ensino.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 72 p. CDD 371.10201. CDU 371.2.001.
- MARTINS, Paulo Emílio Matos. **O desafio de formar administradores para o Brasil do terceiro milênio.** IN “RECURSOS HUMANOS, FOCOS DE MODERNIDADE” - Quatitymark. Rio de Janeiro: Publicação ABRH, 1992. 239 p. p. 237-239.
- MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização: uma visão global. Introdução. Ciência. Arte.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980. 549 p.
- MONDOLFO, Rodolfo. **Problemas de Cultura e de Educação.** São Paulo: Mestre Jou, 1967. 159 p.
- MONTEIRO JUNIOR, Sady. **O Currículo por Tema no Curso de Graduação em Administração: uma alternativa ou um complemento ?** Salvador: 17a ENAMPAD, set. / 1993. v. 7, p. 43-57.
- MOSCOVICI, Fela. **A sedução de um mistério: o todo.** Rio de Janeiro: Texto próprio, 1992. p. 154-164.
- _____. **Racionalidade com intuição.** REVISTA “RUMOS”. Rio de Janeiro: lan. / fev. 1993. p. 24-27.
- _____. **Renascença Organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1988. 120 p.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente.** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991. 256 p.
- MOURA CASTRO, Claudio. **Prática da pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1977 p. 55-80 p. 113-119.
- NASSIF, Ricardo. **Pedagogia de nosso tempo.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973. 165 p. (Educação e tempo presente - 4).
- NÉRICI, Imídeo G. **Metodologia do ensino superior.** Rio de Janeiro, São Paulo e Lisboa, Portugal: Fundo de Cultura, 1967. 239 p.
- NISKIER, Celso. **A Reengenharia da Educação.** In o jornal “O Globo”, Rio de Janeiro. Edição de 25 de janeiro de 1995. 1º Caderno. p. 4-5.

Normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Para Referências Bibliográficas. Rio de Janeiro: ABNT, 1989. 19 p. NBR 6023 / 1989.

O Globo. Jornal diário do Rio de Janeiro, RJ, 24 de setembro de 1995, 13 cadernos. Cad. "Boa Chance", 8 p. p. 1.

PARECER Nº 307/ 66, do CFE, aprovado em 8 de julho de 1966. **Dispõe sobre habilitação para o Técnico em Administração** (Administrador de hoje). 2 p.

PARECER No 788/ 73, do CFE, aprovado em 4 de junho de 1973. **Dispõe sobre habilitação em Administração Hospitalar.** 1p.

PARECER Nº 433/93, do CFE, aprovado em 5 de agosto de 1993. **Dispõe sobre o Novo Currículo Mínimo do Curso de Graduação em Administração.** 5 p.

PORTARIA CFE / MEC No. 1.670 A, de 30 de novembro de 1994. Publicada em D.O.U. de 7 de dezembro de 1994. 1p.

PIRSIG, R. M. **Zen e a arte de manutenção de motocicletas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap 10. P. 188-113.

RAMOS, Anátalia Saraiva Martins, MONTEIRO JUNIOR, Sady. **Perfil profissional e formação acadêmica do administrador no Grande Rio: resultados de uma pesquisa explicatória.** Canela, RS: 16ª ENAMPAD, set. / 1992. v. 3, p. 105-116.

RAWLS, James R. , RAWLS Donna J. **Parte V - Seleção e Treinamento Educacional. Para uma melhor seleção e distribuição dos gerentes em estratégia.** In Ansoff et alli: "Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica". Tradução de Carlos Alberto Vieira de Araujo. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p. p. 237-239. Do original em Inglês: "From Strategic Planning do Strategic Management".

RESOLUÇÃO S / Nº, DO CFE, de 8 de julho de 1966. **Fixa os mínimos de conteúdo e duração do Curso de Administração.** 1 p.

RESOLUÇÃO Nº-18, DO CFE, de 2 de julho de 1973. **Fixa os mínimos de conteúdo e duração dos estudos em Administração Hospitalar no Curso de Administração.** 2 p.

RESOLUÇÃO Nº 2, DO CFE, de 4 de outubro de 1992. **Fixa os mínimos de conteúdo e duração do Curso de Graduação em Administração.** Publicado no D.O.U. de 14 de outubro de 1992, p. 15.422, sec. 1.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano II, n. 5, mai. / jul. 1991. 36 p.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano III, n. 8, ago. / nov. 92. 35 p.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano IV, n. 9, jan. / abr. 93. 38 p.

- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano IV, n. 10, mai. / ago. 93. 38 p.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO (RBA). Brasília: Veículo oficial de comunicação do CFA / CRAs. Ano VI, n. 17, jan. / mar. 1995. 35 p.
- REVISTA “EDUCAÇÃO BRASILEIRA”. Brasília: Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras. Ano I, n. 1, 1º Semestre, jan. / jun. 1978. v. 1. 191 p.
- REVISTA “EDUCAÇÃO BRASILEIRA”. Brasília: Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras. Ano VIII, n. 17, 2º Semestre, jul. / dez. 1986. v. 8. 186 p.
- REVISTA “EDUCAÇÃO BRASILEIRA”. Brasília: Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras. Ano XI, n. 22, 1º Semestre, jan. / jun. 1989. v. 11. 378 p.
- REVISTA “EDUCAÇÃO BRASILEIRA”. Brasília: Revista do Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras. Ano XII, n. 27, 2º Semestre, jul. / dez. 1991. v. 13. 185 p.
- REVISTA “VEJA”. São Paulo: Abril. Ano 27, n. 40 , 5 de outubro de 1994. 154 p.
- REVISTA VIP / EXAME. São Paulo: Abril Cultural. Ano 8. n. 10, outubro de 1993. **Entrevista do pedagogo Robert Nasser do Colégio Bandeirante.** p. 12-16. 86 p.
- SALMAN, D. H. **O lugar da Filosofia na Universidade.** 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973. 63 p. p. 7. (Educação e tempo presente - 5).
- SARAVIA, Enrique J. **Diagnostico Curricular de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Publica. Informe sobre la situación en el Brasil.** Rio de Janeiro: RED Iberoamericana de Instituciones de formación e investigación en Gerencia Publica, abril de 1991. 43 p.
- SFEZ, Lucien. **Crítica da decisão.** Tradução de Maria de Lurdes Cândia Martins. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1990. 375 p. Do original em Francês “Critique de la decision”. ISBN: 972-20-0789-0.
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo.** Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. 278 p. Do original em Inglês “Administrative Behavior”.
- SOUZA, Paulo Nathanael P. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior Brasileiro.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. 260 p.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão, MESSEDER, José Eduardo Coelho. **Administração de Recursos Humanos para a Década de 90.** Rio de Janeiro: FGV / EBAP, Cadernos EBAP, n. 46, novembro de 1989. 11 p.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1966. 157 p. Do original em Inglês “The Principles os Scientific Management”.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1988. p. 7-72.

TRALDI, Lady Lina . **Currículo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1984. 309 p.

ULHÔA, Joel Pimentel de. **A propósito da avaliação da Educação Superior**. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, "Estudos e Debates - Avaliação das Universidades-Propostas e Perspectivas". Brasília: FUNDEIMEC, janeiro de 1988. 14^o v. 291 p. p. 47-53. CDU 378 / 81.

VEIGA NETO, Alfredo José de. **A Ciência em Kuhn e a Sociologia de Boudieu: implicações para a análise da educação científica**. Porto Alegre: Educação e Realidade, 17 (1), jan. / jun. 1992. p. 93-107.

VERGARA, Sylvia Constant. **Teoria prática educacional. Da técnica à ética**. Revista Forum Educacional, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, jun. / ago. 1989. p. 66-74.

_____. **Tipos de Pesquisa em Administração..** Rio de Janeiro: EBAP / FGV, Cadernos EBAP, n. 52, Departamento de Pesquisa, junho de 1990. 9 p.

_____. **Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: EBAP / FGV, 1991. CAD. Pesq. 02 / 91. 39 p.

_____. **Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória**. Rio de Janeiro: RAP / FGV, jan. / mar. 92. v. 25, n. 3, p. 120-138; p. 1-224. ISSN 0034-7612.

_____. **Sobre a intuição na tomada de decisão**. Rio de Janeiro: EBAP / FGV, março de 1993. Cadernos EBAP, p. 1-46.

VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. **Em busca da visão da totalidade**. Rio de Janeiro: Texto Avulso, 1993. p. 1-12.

VIVEIROS DE CASTRO, Lauro Sodré. **Pontos de Estatística**. 13. ed. Rio de Janeiro: Científica, 1964. 257 p.

WILBER, Ken (org.). **O paradigma holográfico e outros paradoxos**. São Paulo: Cultrix, 1991. Cap 1. p. 11-19.

ANEXOS

(ANEXO 1)

Duque de Caxias, RJ, __ de outubro de 1991

Prezado Senhor
Diretor / Presidente da Empresa

Estimado Senhor

A UNIGRANRIO/ AFE / ISES, através do seu Curso de Administração de Empresas, mais precisamente, através dos alunos da disciplina "Teoria Geral de Administração" do 1º Ano e da disciplina "Administração Financeira e Orçamentária I" do 4º Ano, está realizando um Pesquisa de Campo junto às empresas, da área de Duque de Caxias e regiões vizinhas, sob coordenação geral do Prof. Sady Monteiro Junior.

Desta maneira, solicito o seu apoio no sentido de que a empresa/ organização possa ser visitada pelos alunos, que se identificarão, oportunidade em que deverão entrevistar dois diretores ou executivos indicados por V. S.

Contando desde já com a sua compreensão e solidariedade aos propósitos educacionais destes estudos, subscrevo-me.

Atenciosamente

Aroldi Cordeiro Herdy
Diretor Geral AFE / UNIGRANRIO

QUESTIONÁRIO

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE VOCE TRABALHA:-

Nome: _____

Data de Nascimento: _____ Sexo: () - M ; () - F

TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA:

- () Universidade
() Faculdade
() Faculdade Isolada
() Faculdade Integrada
() Fundação
() Empresa () Indústria () Comércio () Serviços
() Outro (s) _____

NOME DA ORGANIZAÇÃO QUE TRABALHA _____

NATUREZA JURÍDICA: No DE EMPREGADOS (Aprox) _____
() Privada
() Pública ATIVIDADE DA SUA EMPRESA _____

CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE.

Se for o caso, indique mais de um:

- () Diretor
() Coordenador
() Professor
() Outro: _____

Especifique, assinalando a sua formação profissional / educacional:

Se for o caso, indique mais de um:

Até o 2º Grau. Ano em que se formou: _____

Graduação em nível superior. Ano de titulação: _____

Graduação e extensão. Ano do diploma: _____

Pós-graduação latu-sensu. Ano do diploma: _____

Mestrado incompleto (sem dissertação) Ano: _____

Mestrado completo (com dissertação). Ano: _____

Doutorado incompleto (sem tese). Ano: _____

Doutorado completo (com defesa de tese). Ano: _____

Assinale a área de sua formação:

- () Só prática
() Administração
() Economia
() Educação
() Direito
() Contabilidade
() Outra(s)/o(os): _____

Especifique, dando, inclusive, o nome da Faculdade por onde se graduou: _____

CRA, possui? () Sim () Não

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência em anos de trabalho: _____

Tempo que trabalha na Organização atual: _____

Nº de Organizações em que trabalhou anteriormente: _____

Nº de pessoas que trabalham sob sua coordenação/chefia: _____

1) Que funções você já desempenhou na sua vida profissional ?

2) Quantas vezes você já foi promovido ?

3) Sobre o seu aperfeiçoamento profissional, que cursos você já fez, do tipo Contabilidade, Recursos Humanos, Finanças, Secretariado, Mecânico, Prática de Escritório, Fresador, Resistência de Materiais, Comércio etc ?

4) Os conhecimentos adquiridos na graduação o ajudaram na sua prática profissional ? () Sim ; () Não

5) Em caso afirmativo, de que forma ?

6) Quais foram estes conhecimentos ?

7) Indique as qualidades que o administrador da sua empresa deveria possuir. Numere os parênteses de acordo com o seguinte:

- 1- Imprescindível; 2- Aconselhável; 3- Não muito
4- Dispensável; 5- Indiferente; relevante.

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| () Capacidade de liderança | () Agente de mudanças |
| () Estabilidade | () Cultura geral |
| () Participação | () Criatividade |
| () Experiência | () Iniciativa |
| () Dinamismo | () Bom relacionamento |
| () Outro: _____ | () Outro: _____ |
| () Outro: _____ | () Outro: _____ |

8) Você acha que a Universidade precisa melhorar o ensino de Administração ? () Sim; () Não; () Não sabe

Se você respondeu sim, quais são as principais razões ?

- () Pouco destaque aos problemas da pequena e média empresa
() Ênfase na realidade das grandes empresas estrangeiras
() Não consideração do mercado informal
() Poucas chances do aluno fazer projetos, relatórios etc
() Não estímulo à interação Universidade-Empresa
() Na criação de modelos teóricos "fora da realidade"
() Cite outra razão: _____

9) Indique as áreas que devem ser estudadas, por nível de prioridade, colocando-as dentro da escala de 1 (mais importante) a 5.

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| () Recursos Humanos | () Teoria das Organizações |
| () Psicologia | () Sociologia |
| () Vendas e Marketing | () Ciência e Tecnologia |
| () Comunicações | () Pesquisa Mercadológica |
| () Materiais | () Organização, Sistemas e Métodos |
| () Finanças e Orçamentos | () Produção |

Outras: _____.

10) Para cada um dos aspectos da formação universitária em Administração, abaixo relacionados, indique um percentual segundo a sua importância (devendo totalizar 100%):

- () Formação humanística (Filosofia, Sociologia etc);
- () Formação Instrumental (Estatística, Contabilidade, Economia etc);
- () Cultura Geral (Política, Artes, História etc);
- () Conhecimentos específicos (Recursos Humanos, Finanças);
- () Conhecimentos Gerais (Outras áreas de conhecimento, línguas estrangeiras etc);
- () Outro tipo de formação: _____.

11) Indique o perfil de conhecimentos adequados ao administrador:

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1 - Muito importante; | 2 - Aconselhável |
| 3 - Dispensável; | 4 - Indiferente |

- | | |
|--|-----------------------|
| () Matemática | () Sociologia |
| () Filosofia | () Economia |
| () História / Geografia | () Psicologia |
| () Estatística | () Direito |
| () Ciências Políticas | () Contabilidade |
| () Moral e Ética Profissional | () Informática |
| () Antropologia | () Ecologia |
| () Comunicação Social | () Marketing |
| () Línguas Estrangeiras | () Língua Portuguesa |
| () Outros tipos de conhecimento: _____. | |

12) Você acha importante que o empresário (executivo) tenha um espaço dentro da Universidade para transmitir suas experiências de vida (fracassos e sucessos na vida administrativa) ? () Sim ; () Não.

Por quê ?

_____.

13) Depois de formado, de que forma você voltou a conviver com a sua ex-Universidade / Faculdade ?

- () Nunca mais entrou em contato
- () Cursos de atualização e reciclagem
- () Trabalhando em projetos de pesquisa ou consultorias
- () Confraternização, festa de ex-alunos etc
- () Como Professor
- () Outra forma. Cite-a: _____.

14) Você gostaria de vir a manter um intercâmbio ?
() Sim; () Não; () Já mantenho contatos com a Universidade.
De que forma ?

- | | |
|---|----------------------|
| () Por palestras | () Por Seminários |
| () Em encontros regulares | () Por Pesquisas |
| () Através de cursos de extensão | () Por Conferências |
| () Recebendo estagiários | () Por Consultorias |
| () Outra modalidade de interação: _____. | |

15) Em que área(s) de conhecimento você estaria apto a estabelecer este contato com a Universidade ?

_____.

16) Quais são os serviços que a Universidade tem a oferecer à sua empresa e que é de seu interesse ?

- | | |
|------------------|---------------|
| () Consultorias | () Pesquisas |
|------------------|---------------|

() Cursos regulares () Seminários, Congressos
() Outros serviços:_____.

17) Se você respondeu "Cursos", de qual tipo ?

() Especialização "Latu Sensus" () Reciclagem
() Mestrado (PG "Strictu Sensus") () Formação continuada

18) Quem será beneficiado com a maior interação empresa-escola ?

() O Governo () Ninguém será beneficiado
() Só a Universidade () Não tem opinião formada
() A Sociedade como um todo () Só a empresa

19) Como você sente a entrada da Universidade na sua empresa a fim de estabelecer uma colaboração mútua?

() Com desconfiança () Indiferente
() Vejo com muito atraso () Com cautela
() Pode ser útil à empresa () Com boas expectativas

20) Você acha adequado um Currículo Mínimo de Administração que tenha:

a- Como matérias de formação básica/instrumental: Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade e Processamento de Dados/Informática;

b- Como matérias de formação profissional: Teorias da Administração, Adm Financeira e Orçamentária, Adm de Recursos Humanos, Adm de Materiais, Adm de Marketing, Adm de Produção, Adm de Sistemas de Informação e Organização e Métodos;

c- Estágio Supervisionado ? () - Sim ; () - Não
() - Sim, parcialmente
() - Não, vendo pontos positivos

21- Se respondeu "não" diga o porquê.

Eu acrescentaria as disciplinas/matérias_____

Eu retiraria as disciplinas/matérias_____

Outros restrições (Estágios etc) : _____

22) Você acha possível reformar o Currículo, mesmo estando para ser aprovado um Novo Currículo Mínimo para os Cursos de Graduação em administração ?

() Sim, totalmente possível; () Sim, parcialmente;
() Não ; () Outra(s):_____

23) Defina, com suas palavras, o perfil ideal do administrador brasileiro:

_____.

(ANEXO 2)

Rio de Janeiro, RJ, __ de _____ de 199__

Prezado(a) Professor(a), Executivo(a) ou
Empresário(a):

Estou realizando uma pesquisa sobre os cursos de graduação em Administração, como parte integrante do meu tema de dissertação de mestrado da EBAP / FGV.

Os senhores, que são professores e planejadores do ensino de graduação nas áreas de Administração e Educação e/ou ligados ao setor empresarial, conhecem a relevância que este estudo tem para a sociedade. Por outro lado, as dificuldades que as pesquisas encontram no nosso país fazem-nos solidários uns com os outros no que toca à preservação do material inestimável, como os questionários, por exemplo.

Já trabalho nesta pesquisa há alguns anos, desde que era professor e coordenador do Curso de Administração da AFE, outubro de 1991, em Duque de Caxias, RJ e meu esforço é no sentido de estudar um currículo alternativo ao tradicional, que chamei de "Currículo por Tema", aproveitando o momento em que as instituições de ensino superior de Administração procuram introduzir o novo currículo.

Ficaria eternamente agradecido se o prezado profissional respondesse e devolvesse o presente questionário, em anexo ou atendesse ao entrevistador direto.

As respostas provenientes dos quesitos serão utilizadas com fins exclusivos de estudo e mantidos os informantes em absoluto anonimato.

Espero dispor de sua compreensão e de seu valioso apoio, no sentido de que possa atingir os objetivos a que me propus.

Atenciosamente,

Sady Monteiro Junior
Prof. e Pesquisador

QUESTIONÁRIO

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE VOCE TRABALHA:-

Nome: _____

Data de Nascimento: _____

TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA:

- () Universidade
() Faculdade
() Faculdade Isolada
() Faculdade Integrada
() Fundação
() Empresa () Indústria () Comércio () Serviços
() Outro (s) _____

NOME DA SUA ORGANIZAÇÃO: _____ ATIVIDADE: _____

NATUREZA JURÍDICA: _____ No DE EMPREGADOS (Aprox): _____

- () Privada
() Pública

CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE.

Se for o caso, indique mais de um:

- () Diretor
() Coordenador
() Professor
() Outro: _____

Especifique, assinalando a sua formação profissional / educacional:

Se for o caso, indique mais de um:

Até o 2º Grau. Ano em que se formou: _____

Graduação em nível superior. Ano de titulação: _____

Graduação e extensão. Ano do diploma: _____

Pós-graduação latu-sensu. Ano do diploma: _____

Mestrado incompleto (sem dissertação) Ano: _____

Mestrado completo (com dissertação). Ano: _____

Doutorado incompleto (sem tese). Ano: _____

Doutorado completo (com defesa de tese). Ano: _____

Assinale a área de sua formação:

- () Só prática
() Administração
() Economia
() Educação
() Direito
() Contabilidade
() Outra(s)/o(os): _____

Especifique, dando, inclusive, o nome da Faculdade por onde se graduou: _____.

CRA, possui? () Sim () Não

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência em anos de trabalho Tempo que trabalha na Organização atual: _____

Nº de Organizações em que trabalhou anteriormente: _____

Nº de pessoas que trabalham sob sua coordenação/chefia: _____.

1) Você acha importante que o empresário / executivo tenha um espaço dentro da escola/universidade? () - Sim ; () - Não
Por quê ? (Colocar um X, nas respostas abaixo, onde achar conveniente, caso sua resposta tenha sido "Sim").

- () Para transmitir aos alunos suas experiências de vida;
- () Visando a troca de informações;
- () Visando a aperfeiçoar as relações empresa / escola;
- () Visando, basicamente, a descobrir talentos entre os alunos;
- () Esforçando-se para a escola só ensinar o que interessa à empresa;
- () Visando a proporcionar aos alunos um contáto com o mercado de trabalho;
- () Outro: _____

2) Você gostaria, através dos alunos, que a escola / universidade mantivesse um intercâmbio com a sua empresa ?

() Sim () Não

De que forma?

- () Consultoria () Pesquisa;
- () Cursos regulares () Seminários/congressos;
- () Outros serviços: _____.

3) Se você respondeu "Cursos", de qual tipo ?

- () Especialização "latu sensu"; () Reciclagem;
- () Pós-Graduação "Strictu Sensu", como Mestrado e Doutorado;
- () Formação continuada; () Outros: _____

4) Quem seria beneficiado com a maior interação Universidade-Empresa ?

- () Governo; () A Universidade;
- () A Empresa; () A Sociedade como um todo;
- () Ninguém; () Não tem opinião.

5) Como você sente a entrada da Universidade na sua empresa a fim de estabelecer um intercâmbio ?

- () Com desconfiança; () Indiferente;
- () Com atraso; () Com cautela;
- () Pode ser útil à empresa; () Com boas expectativas.

6) Sobre a interdisciplinaridade das Ciências Sociais responda:

- () É fundamental; () É importante mas não fundamental;
- () Não tem opinião; () Outra: _____

7) Quais as qualidades mais importantes, na opinião do entrevistado, que melhor traduzem os atributos indispensáveis a um administrador ? Coloque 5 (cinco), no máximo, utilizando, para cada uma, uma única palavra ou expressão. Exemplos: Criatividade, dinamismo, razão etc:

8) É possível obter estes atributos ou qualidades, ou ao menos, aprimorá-los, através de uma boa formação acadêmica ?

- () - Sim. Justifique
- () - Não. Justifique

Justificativa _____

9) Para administrar qualquer área do ensino ou mesmo qualquer instituição, quais seriam as qualidades imprescindíveis desse profissional?

Por favor, coloque os números 1, 2 e 3 nos parênteses, que representam uma ordem crescente de importância.

- | USO DE : | |
|---|----------------------------|
| () - Criatividade; | () - Flexibilidade; |
| () - Dinamismo; | () - Rigidez; |
| () - Cultura; | () - Visão do Futuro; |
| () - Conhecimentos técnicos específicos; | () - Viver o presente; |
| () - Percepção; | () - Trabalho em equipe; |
| () - Reflexão/pensamento; | () - Individualidade; |
| () - Ser ético; | () - Ser centralizado; |
| () - Ter visão holística; | () - Ser descentralizado; |
| () - Ter visão parcial; | () - Praticar Filosofia; |
| () - Ter decisão; | () - Usar a Arte; |
| () - Ter humor; | () - Outro(s) |
| () - Praticar a honestidade; | () - _____; |
| () - Usar a razão; | () - _____; |
| () - Ter competência; | () - _____; |
| () - ter sentimentos. | |

10) Para administrar qualquer instituição, seja ela uma escola, uma repartição pública ou uma empresa, é necessário ao administrador ter as mesmas qualidades básicas?

- () - Sim. Justifique
() - Não. Justifique

Justificativa:

11) Cite, dentre as diversas qualidades enumeradas no item 9, as 5 (cinco) mais importantes, na sua opinião, que melhor traduzem os atributos indispensáveis a um bom administrador, no mercado de trabalho.

12) Quais são, na sua opinião, as qualidades do administrador que podem ser aprimoradas através de um bom e apropriado currículo escolar? Cite 5 (cinco), utilizando expressões parecidas ou equivalentes às usadas no item 9.

13) Como você interpreta um Currículo Tradicional de Graduação comparado ao Currículo por Tema, sendo este mais uma alternativa, entre outras, para modernizar dos currículos dos cursos superiores ?

- ☐ O Tradicional ainda é melhor em termos de conteúdo;
- ☐ O Tradicional ainda forma melhor o aluno, em geral;
- ☐ O por Tema pode incluir disciplinas que vão facilitar a integração do futuro profissional ao mercado de trabalho;
- ☐ O por Tema elimina disciplinas periféricas, consideradas supérfluas pelo futuro profissional;
- ☐ Outro(s): _____

14) O Currículo por Tema, se oferecido aos alunos como opção, pela instituição de ensino superior, poderia conviver com o Currículo Tradicional sem problemas ?

- ☐ Sim; ☐ Não

Como ?

- ☐ Atualizaria o Tradicional;
- ☐ Complementaria o Tradicional;
- ☐ Acrescentaria disciplinas mais práticas e úteis;
- ☐ Enriqueceria a cultura do aluno;
- ☐ Poderia orientar mais o aluno para o mercado de trabalho
- ☐ Outro(s): _____

15) Há indicadores de que os Currículos de Graduação em Administração já não atendem mais às expectativas de formandos ou graduados. Você concorda com esta afirmativa ?

- ☐ Sim ; ☐ Não

Se respondeu "sim", qual seria a principal causa ?

- ☐ Os graduados não conseguem exercer bem suas funções, necessitando de treinamentos;
 - ☐ No início, os graduados têm que ser orientados em tudo e nada sabem;
 - ☐ Os graduados são reprovados na seleção;
 - ☐ Os graduados não conseguem nem sequer habilitação à seleção;
 - ☐ Os graduados não trazem nenhuma experiência;
 - ☐ Outro(s): _____
-

16) Há indicadores de que os Cursos de Graduação em Administração já não atendem às expectativas das organizações. Você concorda com esta afirmativa ?

- ☐ Sim; ☐ Não

Como ?

- ☐ Não há conexões entre o que aprenderam e o que deveriam saber;
- ☐ O que aprenderam é bastante superficial, precisando de aperfeiçoamentos;
- ☐ Aprenderam técnicas obsoletas ou que não têm aplicações práticas no país;
- ☐ Não trazem nenhuma experiência;
- ☐ Precisam aprender tudo novamente;
- ☐ Outro(s): _____.

17) Na nossa opinião, Currículo por Tema é aquele tema relevante ou bastante atual que precisa ser bem debatido pela sociedade, indivíduos e empresas, em torno do qual seria montado um elenco de disciplinas e/ou matérias necessárias ao seu completo domínio e conhecimento, fora as demais atividades acadêmicas que completam o currículo. Esta também é a sua idéia ?

- ☐ Sim ; ☐ Não

Se respondeu "não", queira dar o seu próprio conceito_____

_____.

18)Quais as possíveis alternativas ao Currículo Tradicional?

- () Currículo integrado com outros cursos;
() Currículo estabelecido em comum com organizações interes-
sadas;
() Currículo por Tema;
() Currículo aberto e montado pelos próprios alunos, de
acordo com suas aptidões;
() Outro(s):_____

19)A visão da totalidade das funções empresariais ou organizacionais (financeira, organização / sistemas / informações / métodos, recursos humanos, produção, comercial / marketing e matéria / compras / estoques) é necessária a qualquer administrador: ponto pacífico. Se você fosse trabalhar na montagem de um Currículo por Tema de Administração com mais quatro semestres letivos (2 anos), além dos oito semestres (4 anos) já existentes, que tema(s) você indicaria, incluindo nele(s) todas matérias ou disciplinas conhecidas ? Exemplos de Temas: "Administração na Globalização de Mercados", "Competitividade em Mercados Seletivos", "Administração na Inflação e no Desemprego", "Administração na abertura da economia" etc.

Tema_____
Tema_____
Tema_____

20)Quem deveria definir o(s) Currículo(s) por Tema(s) na Faculdade ?

- () Os próprios alunos, em consenso;
() A própria instituição de ensino;
() As empresas interessadas, colaborando com a Faculdade;
() Os três em conjunto, alunos, Faculdade e empresas;
() Não tem opinião a respeito.

21)Todos os fatores de stress, provocados pelo excesso de trabalho e preocupações, mostram que a qualidade de vida nas organizações não acompanhou a tecnologia. Falta um grande espaço na organização, o espaço humano para o pensar, o refletir, o ser, a auto-realização, a alegria espontânea, a participação, o encontro humanos etc. Coloque estes (ou outros) atributos ao lado da(s) doutrina(s) de procedimento que melhor identifica(m) a sua organização.

(EXEMPLO: Minha organização ainda não permite: o pensar, a participação. Minha organização já permite: "o ser", a auto-realização etc.).

Minha organização ainda não permite:_____

Minha organização já incentiva/permite:_____

Minha organização não admite promover:_____

Minha organização irá promover:_____

Outro(s):_____

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

(ANEXO 3)

Rio de Janeiro, __ de _____ de 199__

Prezado(a) Professor(a), Executivo(a) ou
Empresário(a):

Estou realizando uma pesquisa sobre os cursos de graduação em Administração, como parte integrante do meu tema de dissertação de mestrado da EBAP / FGV.

Os senhores, que são professores e planejadores do ensino de graduação nas áreas de Administração e Educação e/ou ligados ao setor empresarial, conhecem a relevância que este estudo tem para a sociedade. Por outro lado, as dificuldades que as pesquisas encontram no nosso país fazem-nos solidários uns com os outros no que toca à preservação do material inestimável, como os questionários, por exemplo.

Já realizo esta pesquisa há alguns anos, desde que era professor e coordenador do Curso de Administração da AFE, outubro de 1991, em Duque de Caxias, RJ e meu esforço é no sentido de estudar um currículo alternativo ao tradicional, que chamei de "Currículo por Tema", aproveitando o momento em que as instituições de ensino superior de Administração procuram introduzir o novo currículo.

Ficaria eternamente agradecido se o prezado profissional respondesse e devolvesse o presente questionário, em anexo ou atendesse ao entrevistador direto.

As respostas provenientes dos quesitos serão utilizadas com fins exclusivos de estudo e mantidos os informantes em absoluto anonimato.

Espero dispor de sua compreensão e de seu valioso apoio, no sentido de que possa atingir os objetivos a que me propus.

Atenciosamente,

Sady Monteiro Junior

Prof. e Pesquisador

QUESTIONÁRIO

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE VOCE TRABALHA:-

Nome: _____

Data de Nascimento: _____

TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA:

- ☐ Universidade
- ☐ Faculdade
- ☐ Faculdade Isolada
- ☐ Faculdade Integrada
- ☐ Fundação
- ☐ Empresa ☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviços
- ☐ Outro (s) _____

NOME DA SUA ORGANIZAÇÃO: _____ ATIVIDADE _____

NATUREZA JURÍDICA: _____ No DE EMPREGADOS (Aprox) _____

- ☐ Privada
- ☐ Pública

CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE.

Se for o caso, indique mais de um:

- ☐ Diretor
- ☐ Coordenador
- ☐ Professor
- ☐ Outro: _____

Especifique, assinalando a sua formação profissional / educacional:

Se for o caso, indique mais de um:

Até o 2º Grau. Ano em que se formou: _____

Graduação em nível superior. Ano de titulação: _____

Graduação e extensão. Ano do diploma: _____

Pós-graduação latu-sensu. Ano do diploma: _____

Mestrado incompleto (sem dissertação) Ano: _____

Mestrado completo (com dissertação). Ano: _____

Doutorado incompleto (sem tese). Ano: _____

Doutorado completo (com defesa de tese). Ano: _____

Assinale a área de sua formação:

- ☐ Só prática
- ☐ Administração
- ☐ Economia
- ☐ Educação
- ☐ Direito
- ☐ Contabilidade
- ☐ Outra(s)/o(os): _____

Especifique, dando, inclusive, o nome da Faculdade por onde se graduou.

CRA, possui? ☐ Sim ☐ Não

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência em anos de trabalho: _____

Tempo que trabalha na Organização atual: _____

Nº de Organizações em que trabalhou anteriormente: _____

Nº de pessoas que trabalham sob sua coordenação/chefia: _____

As perguntas a seguir correspondem aos assuntos da pesquisa. Elas tanto servem para Empresários/Executivos como para Professores. Ainda que as perguntas não sejam da sua área de conhecimento, por favor assinale as alternativas de resposta que melhor expressam a sua opinião sobre as questões, pois a sua participação é muito importante. Se for de sua vontade, assinale mais de uma opção:

1)Ultimamente, vimos participando de debates, palestras, conferências e foruns em que as organizações brasileiras são colocadas em "xeque", isto é, em sua grande maioria, estão defasadas no tempo e nem sequer entraram ainda nos "programas de qualidade", cuja ênfase está no cliente e não mais no produto / serviço, como outrora. Assim, o fator humano ganhou muito mais relevância, tanto no ambiente interno (funcionários) como no externo (clientela e mercado). Como voce vê o posicionamento da sua organização, empresa, escola ou repartição neste contexto ?

() - Sim, minha organização ainda está ne situação descrita acima.

() - Sim, ainda estamos na fase antiga, mas já estamos realizando mudanças no sentido da modernização.

() - Não, minha organização já é moderna e sempre soube antecipar-se às necessidades ambientais, realizando mudanças.

() - Não, não estamos mais naquela fase, embora minha organização tenha, em passado recente, cometido enganos neste sentido.

Outro_____

2)Outra crítica às organizações muito comentada, refere-se à participação de todos os funcionários nas decisões, isto é, as organizações ainda não aproveitam processos sinérgicos de criatividade, sugestões e opiniões, que fazem não apenas a instituição desenvolver-se, mas também aumentar a qualidade de vida e a motivação do seu quadro humano. Posicione sua organização neste contexto, Exemplo: "minha organização ainda não permite pensar, participação etc" ou "minha organização já admite a pessoa assumir "o ser" , a auto-realização, o encontro humano etc. Minha organização já permite / incentiva:_____

Minha organização já permite/promove_____

Minha organização proíbe:_____

Minha organização irá promover/permitir:_____

Outro(s)_____

3)Há indicadores de que os cursos de graduação em Administração não atendem mais às expectativas das organizações. Voce concorda com esta afirmativa ?

() - Sim

;

() - Não

Se respondeu "Não", explique por quê, em duas linhas apenas:

Se respondeu "Sim", coloque x nas opções que considera corretas:

- () Não há conexões entre o que aprenderam e o que deveriam saber;
- () O que aprenderam é bastante superficial, precisando de aprofundamentos;
- () Aprenderam técnicas que não têm aplicabilidade no país;
- () Não trazem nenhuma experiência anterior;
- () Precisam reaprender tudo novamente;
- () Não lhes foram desenvolvidas as capacidades crítica, criativa e de reflexão;

Outro(s) _____

4) Há indicadores de que os currículos de graduação em Administração não atendem mais às expectativas dos formandos ou graduados. Você concorda com esta afirmativa ?

() - Sim () - Não

Se respondeu "Não", explique por quê, em duas linhas apenas.

Se respondeu "Sim", coloque x nas opções que considera corretas:

- () Os graduados não conseguem exercer bem suas funções, necessitando de treinamentos;
- () No início, os graduados têm que ser orientados em tudo e nada sabem;
- () Os graduados, após vencerem o recrutamento, são reprovados na seleção;
- () Os graduados não conseguem sequer habilitação à seleção;
- () Os graduados não trazem nenhuma experiência para dentro da organização;

Outro(s) _____

5) O Currículo por Tema será uma alternativa à forma de apresentação do currículo tradicional, uma vez que dará oportunidade ao aluno de trabalhar com as disciplinas em conjunto e em equipe com os demais colegas. Em outras palavras, ele aplicará efetivamente todos os conhecimentos apreendidos num problema real. Se assim trabalhar no Curso, o aluno não terá dificuldades em enfrentar problemas semelhantes na prática ou dia-a-dia da profissão. Currículo por Tema é, portanto, uma forma de se dar uma visão global e prática de partes fragmentadas da teoria ao aluno, enquanto na escola. Exemplos de "Temas": Administração na incerteza e/ou no desemprego, Ética nos Negócios, Descentralização da Economia, Globalização da Economia etc. As disciplinas, em cada tema, são enfocadas com direcionamento para a resolução ou esclarecimento do(s) problema(s). Explicando de uma terceira maneira, o Currículo por Tema mostra ao aluno "como usar as ferramentas", isto é, as disciplinas, em conjunto.

Você concorda com tal conceito de "Currículo por Tema" ?

() - Sim () - Não.

Se disse "não", qual é o seu conceito?

6) Podendo ser aplicados em conjunto, quais são as possíveis alternativas ao currículo tradicional ?

- ☐ Currículo integrado com outros cursos;
- ☐ Currículo feito em comum com organizações interessadas;
- ☐ Currículo por Tema;
- ☐ Currículo aberto e montado pelos próprios alunos, de acordo com suas aptidões;

Outro(s) _____

7) Como você interpreta um Currículo de Graduação em Administração tradicional comparado com um Currículo por Tema, sendo este apenas uma opção entre outras alternativas para modernizar os currículos dos cursos superiores ?

- ☐ O primeiro ainda é bem melhor, em termos de conteúdo;
- ☐ O primeiro ainda forma melhor o aluno, em sentido geral;
- ☐ O segundo inclui disciplinas que vão facilitar a integração do futuro profissional no mercado de trabalho.
- ☐ O segundo elimina disciplinas periféricas e consideradas supérfluas na formação do futuro profissional.

Outro(a) _____

***Currículo por Tema.** Um tema relevante dentro da área em estudo, em torno do qual seria montado um elenco de disciplinas e/ou matérias necessárias ao seu completo conhecimento e domínio.

8) O Currículo por tema, se oferecido, como opção ao aluno, pela instituição de ensino superior, poderia conviver com o currículo normal sem problemas ?

☐ - Sim ; ☐ - Não

Queira justificar a resposta _____

Como ?

- ☐ - Atualizaria o tradicional ;
- ☐ - Completaria o tradicional;
- ☐ - Acrescentaria disciplinas mais práticas e úteis;
- ☐ - Enriqueceria o aluno;
- ☐ - Poderia orientar melhor o aluno para o mercado de trabalho.

Outro(s) : _____

9) A visão da totalidade das funções empresariais e organizacionais, como a financeira, a de organização, sistemas, informações e métodos, as de recursos humanos, a de produção, a comercial, a de marketing, a de promoção e propaganda, a de material, a patrimonial, a de compras e estoques é necessária a qualquer administrador. Se você fosse trabalhar na montagem de um currículo por tema em Administração, quais temas você indicaria inicialmente ? Qualidade e Produtividade, Competitividade em Mercados Seletivos, Administração na inflação e no desemprego, Administração na abertura da economia etc, apenas como exemplos, obviamente podendo ser indicados outros.

Tema _____

Tema _____

Tema _____

Outro(s) _____

10) Quem deveria definir o(s) Currículo(s) por Tema na Faculdade?

- () - Os próprios alunos, em consenso;
- () - A própria instituição de ensino;
- () - As empresas interessadas, colaborando com a Faculdade;
- () - Os três em conjunto, alunos, Faculdades e empresas;
- () - Não tenho opinião a respeito.

11) O restante do espaço é destinado aos seus comentários complementares. Queira, por favor, usá-lo e grato pela sua importantíssima participação.

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 28 horizontal black lines spaced evenly across the page, typical of standard notebook paper. The lines are thin and extend from the left edge to the right edge. There is no handwriting or other markings on the page.

(ANEXO 4)

QUESTIONÁRIO

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE VOCE TRABALHA:-

Nome: _____

Data de Nascimento: _____

TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA:

- () Universidade
() Faculdade
() Faculdade Isolada
() Faculdade Integrada
() Fundação
() Empresa () Indústria () Comércio () Serviços
() Outro (s) _____

NOME DA SUA ORGANIZAÇÃO: _____ ATIVIDADE _____

NATUREZA JURÍDICA: _____ No DE EMPREGADOS (Aprox) _____

- () Privada
() Pública

CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE.

Se for o caso, indique mais de um:

- () Diretor
() Coordenador
() Professor
() Outro: _____

Especifique, assinalando a sua formação profissional / educacional:

Se for o caso, indique mais de um:

Até o 2º Grau. Ano em que se formou: _____

Graduação em nível superior. Ano de titulação: _____

Graduação e extensão. Ano do diploma: _____

Pós-graduação latu-sensu. Ano do diploma: _____

Mestrado incompleto (sem dissertação) Ano: _____

Mestrado completo (com dissertação). Ano: _____

Doutorado incompleto (sem tese). Ano: _____

Doutorado completo (com defesa de tese). Ano: _____

Assinale a área de sua formação:

- () Só prática
() Administração
() Economia
() Educação
() Direito
() Contabilidade
() Outra(s)/o(os): _____

Especifique, dando, inclusive, o nome da Faculdade por onde se graduou.

CRA, possui? () Sim () Não

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência em anos de trabalho: _____

Tempo que trabalha na Organização atual: _____

Nº de Organizações em que trabalhou anteriormente: _____

Nº de pessoas que trabalham sob sua coordenação/chefia: _____

QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1- Que liberdades as Escolas/Universidades dispõem para inovações curriculares ?

2- Como você vê o distanciamento entre teoria e prática que tanto dificulta o estudo e a compreensão das matérias pelo aluno ?

3- Sobre os currículos atuais de graduação na área das Ciências Sociais, quais os defeitos ou falhas que você vê na sua constituição ?

4- Quais os tipos de currículos existentes ou quais as formas de apresentação de currículo conhecidas ?

5- Qual a sua conceituação de Currículo por Tema ?

6- Você acha viável a introdução do Currículo por Tema na Graduação ?

7- Por quê ?

8- É ao menos possível ao Currículo por Tema complementar o Currículo Normal ?

9- Por quê ?

10- Você conhece alguma instituição de ensino onde esteja em vigor o Currículo por Tema ?

(ANEXO 5)

QUESTIONÁRIO

NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE VOCE TRABALHA:-

Nome: _____

Data de Nascimento: _____

TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE VOCÊ TRABALHA:

- () Universidade
() Faculdade
() Faculdade Isolada
() Faculdade Integrada
() Fundação
() Empresa () Indústria () Comércio () Serviços
() Outro (s) _____

NOME DA SUA ORGANIZAÇÃO: _____ ATIVIDADE: _____

NATUREZA JURÍDICA: No DE EMPREGADOS (Aprox) _____

- () Privada
() Pública

CARGO OU FUNÇÃO QUE EXERCE.

Se for o caso, indique mais de um:

- () Diretor
() Coordenador
() Professor
() Outro: _____

Especifique, assinalando a sua formação profissional / educacional:

Se for o caso, indique mais de um:

Até o 2º Grau. Ano em que se formou: _____

Graduação em nível superior. Ano de titulação: _____

Graduação e extensão. Ano do diploma: _____

Pós-graduação latu-sensu. Ano do diploma: _____

Mestrado incompleto (sem dissertação) Ano: _____

Mestrado completo (com dissertação) Ano: _____

Doutorado incompleto (sem tese) Ano: _____

Doutorado completo (com defesa de tese) Ano: _____

Assinale a área de sua formação:

- () Só prática
() Administração
() Economia
() Educação
() Direito
() Contabilidade
() Outra(s)/o(os): _____

Especifique, dando, inclusive, o nome da Faculdade por onde se graduou _____.

CRA, possui? () Sim () Não

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência em anos de trabalho: _____

Tempo que trabalha na Organização atual: _____

Nº de Organizações em que trabalhou anteriormente: _____

Nº de pessoas que trabalham sob sua coordenação/chefia: _____

QUESTIONÁRIO ESPECIAL DE ENTREVISTA

1- Quais seriam, na sua opinião, as providências para solucionar o problema de distanciamento entre a teoria e a prática das disciplinas na academia ?

2- Como educador(a) e como profissional, quais as divergências que você vê entre os dois lados, isto é, o lado acadêmico e o lado administrativo ?

3- E quais as suas aproximações ou semelhanças ?

4- Quais seriam, na sua opinião, as soluções para sanar as falhas dos currículos atuais na área das Ciências sociais ?

5- Na sua opinião, o que é Currículo Mínimo ?

6- E o que é Currículo pleno ?

7- O Novo Currículo Mínimo de Graduação em Administração conservou, basicamente, os mesmos vícios do antigo, privilegiando outras sociedades e não a brasileira. A seu ver, o que seria necessário para adaptá-lo ou mudá-lo para a realidade brasileira ?

8- Estou estudando, através de Pesquisa de Campo, o “Currículo por Tema” como uma alternativa ao Currículo Tradicional de Graduação em Administração. É um assunto novo, revolucionário mesmo, e poucas instituições de ensino adotam-na. Sobre ele, desejo saber o seguinte:

a- Você conhece este tipo de Currículo ?

b- Caso afirmativo, como o define ?

c- Caso negativo, como o imagina ?

d- Currículo por Tema é um tipo de currículo orientado para responder às questões relevantes do estado e da Sociedade, com o objetivo de fazer com que o aluno aplique os conhecimentos teóricos de cada disciplina o mais próximo possível da realidade. Você acha viável introduzi-lo como alternativa ao tradicional ? Por quê ?

9- Se não for possível a substituição completa de um pelo outro, você acha ao menos factível a complementação de um pelo outro, tendo em vista que o tempo de duração do Curso de Graduação em Administração está sendo ampliado para cinco ou até seis anos ?

10- Você sabe que instituições de ensino superior já introduziram o Currículo por Tema ou uma forma semelhante a ele e em que área do conhecimento ?

11- Quais as dificuldades para a introdução de um currículo inovador ?

12- Quais as sugestões que você daria para uma mudança séria em currículos que privilegiam outras realidades que não a brasileira ?

BS - As perguntas, tanto do Anexo 4, como do Anexo 5, não ocorreram, necessariamente, nas ordens em que estão descritas. Tratando-se também de entrevistas informais e desestruturadas, tanto as perguntas de