

EM BUSCA DE UM PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA ORIENTADO AO MERCADO

HÉLÈNE BERTRAND E GUILHERME AZEVEDO

Instituto de Administração e Gerência – IAG, PUC-Rio
End.: r. Marquês de São Vicente, 255, prédio do IAG
22453-900 Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (021) 239-2993, 529-9455

Resumo: A realidade atual, imposta pelo mercado de trabalho, pela exigência dos alunos (clientes), pelas iniciativas do MEC, pela nova Lei de Diretrizes e Bases e pela dinâmica da oferta de cursos de graduação, vem acirrando a disputa entre as Instituições que buscam oferecer a melhor formação possível para conquistar, ou em alguns casos apenas manter, a reputação de excelência de seus cursos de graduação em administração.

A adequação do perfil profissiográfico do administrador ao mercado é uma questão de interesse para os alunos, para as Instituições de Ensino Superior – IES, para mercado de trabalho e para a sociedade como um todo.

O perfil profissiográfico é o resultado das habilidades e das competências desenvolvidas no aluno. A composição de um projeto de organização didático-pedagógica coerente é a única maneira de fazer com que o programa curricular e as práticas pedagógicas adotadas, conduzam ao perfil profissiográfico esperado.

É nesse contexto que o estudo se insere, sendo o seu objetivo principal apresentar recomendações básicas, e de utilidade prática, para que se desenvolva, nas IES em administração, projetos de organização didático-pedagógica orientados ao mercado de trabalho.

Abstract: Due to factors like the labor market, the students' (customers) expectations, the Government's initiatives, the new educational Laws and the dynamics of the offer of Business Undergraduate Courses, the Undergraduate Educational Institutions in Business are challenged to offer the best possible education, in order to reach, or simply maintain, an expected level of excellence.

To adequate the profile of the professional to the labor market is a matter that interests students, Business Undergraduate Courses, the market and the society in general.

This profile is the result of the skills and competences developed in the student. A well-composed, and coherent, didactic-educational program is the only way to reach the expected profile, by using the appropriate lecture subjects and methods.

Understanding this context, this study's main goal is to present basic, and of practical usefulness, recommendations so as to help the Undergraduate Educational Institutions in Business to develop market oriented didactic-educational programs.

Área temática: Matérias

1. Introdução e Objetivos

O mundo de hoje é formado por sociedades, cujas atividades voltadas para a produção ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações. A condução racional das atividades das organizações, sejam elas lucrativas ou não, é o objeto da administração de empresas, que trata do planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades organizacionais.

A administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações, situando-se entre as áreas do conhecimento humano que mais interesse tem despertado nos últimos tempos. Do início do século até hoje, a administração ampliou sua ação da simples busca de maior eficiência nos métodos produtivos até a procura incessante da interação entre as organizações e o ambiente onde elas atuam.

Atualmente, não basta apenas desenvolver e dominar as tecnologias produtivas, pois é necessária uma gerência adequada para garantir as suas eficiência, eficácia e efetividade.

O conhecimento necessário para a prática social coerente do administrador profissional envolve, portanto, não apenas informações técnicas ou destrezas específicas, mas capacidade analítica e consciência crítica.

É desta forma que se reforça, nos Cursos de Graduação em Administração das Instituições de Ensino Superior – IES, a necessidade de formar administradores profissionais cada vez mais capacitados, críticos e conscientes.

As IES, buscando satisfazer os seus públicos e cumprir suas missões, esperam que os administradores delas egressos possuam um perfil profissiográfico compatível com os desafios de um mercado de trabalho globalizado, competitivo e voraz, resultante de uma realidade global onde a oferta potencial tende a superar a demanda disponível.

Surge então, para os Cursos de Administração das Universidades brasileiras, o desafio de promover as modificações estruturais, necessárias para que esses cursos atinjam níveis de qualidade e de excelência compatíveis com as expectativas de seus públicos.

Percebendo o objetivo das escolas de 3º grau em administração como sendo formar administradores profissionais, a excelência de seus resultados estará, em última análise, na qualidade e no perfil dos profissionais egressos.

Finalmente, entendendo que esse perfil é o resultado prático da aplicação da organização didático-pedagógica do curso, as IES devem buscar atualizá-lo continuamente para que esse se mantenha adequado ao mercado.

É nesse contexto que o presente estudo se insere, sendo o seu objetivo principal apresentar recomendações básicas para que se desenvolva, nas IES em administração, projetos de organização didático-pedagógica orientados ao mercado de trabalho.

As recomendações apresentadas, estão baseadas em pesquisa bibliográfica, em pesquisa documental e nas experiências vividas pelos autores.

2. A Avaliação Nacional de Cursos

Consciente das transformações atuais e da necessidade de que os cursos de Graduação em Administração de todo o país se mantenham em evolução permanente e tenham os seus níveis de qualidade aferidos, o Ministério de Educação e dos Desportos – MEC vem trabalhando no sentido de avaliar e incentivar a melhoria da qualidade destes cursos.

Desta forma, vem-se buscando estabelecer ritos de avaliação de desempenho para os cursos, o que já vem acontecendo, por meio da Avaliação Nacional das Condições de Oferta dos Cursos de Administração (doravante “Avaliação Nacional de Cursos”).

Os três grandes itens contemplados pela Avaliação Nacional de Cursos são, Andrade e Amboni (1998,b):

- qualificação do corpo docente;
- organização didático-pedagógica do curso; e
- instalações físicas.

O estudo ora apresentado trata apenas do segundo grande item, a organização didático-pedagógica do curso, que é aquele que alimenta as discussões mais profundas sobre a dimensão mais própria da Universidade, que é a da transmissão do saber.

De fato, os critérios para a avaliação do corpo docente e os critério para avaliação das instalações físicas são bastante mais simples e objetivos, o que facilita o posicionamento das IES em relação a eles.

O desempenho na Avaliação Nacional é uma preocupação presente para as direção destas IES. Não se pode negar que a obtenção de um bom *score* na Avaliação Nacional de Cursos se coloca, também, como fator motivador para o desenvolvimento de um projeto de organização didático-pedagógica adequado.

3. Relevância do Estudo

A realidade atual, imposta pelo mercado de trabalho dos administradores, pela exigência dos alunos (clientes), pelas iniciativas do MEC e pela dinâmica da oferta de cursos de graduação, vem acirrando a disputa entre as Instituições que buscam oferecer a melhor formação possível para conquistar, ou em alguns casos apenas manter, a reputação de excelência de seus cursos de graduação.

O surgimento de novos cursos de administração de menor tradição mas empenhados em alcançar altos níveis de qualidade, aliado à evolução dos cursos de administração das instituições tradicionais, sejam públicas ou privadas, inquietam e desafiam a direção dos Cursos de Administração de diversas IES do país que se vêm obrigadas a reorganizar-se e a se atualizar-se para manter ou conquistar reputação a médio prazo.

É sob esta ótica que se percebe a relevância deste estudo que, espera-se, seja de utilidade prática para os cursos de Administração de Empresas do país.

De fato, a adequação do perfil profissiográfico do administrador ao mercado é uma questão de interesse para os alunos, para as IES, para mercado de trabalho e para a sociedade como um todo, já que o profissional mais adequado, completo e efetivo será capaz de contribuir de forma mais integral para a sua comunidade.

4. A Avaliação da Organização Didático-pedagógica

Segundo Andrade e Amboni (1998, b), são os seguintes os aspectos presentemente contemplados pela avaliação da organização didático-pedagógica:

- missão da instituição;
- objetivos do curso;
- perfil profissiográfico (de egresso) pretendido pelo curso;
- distribuição da carga horária segundo o currículo mínimo;
- habilitações;
- alterações curriculares;
- práticas pedagógicas inovadoras;
- práticas formais de avaliação;
- estágio supervisionado;

- ementários;
- bibliografia; e
- processo de auto-avaliação: alunos, docentes, mercado de trabalho, comunidade científica, órgãos de classe/associações de classe.

Ao longo dos sub-capítulos vindouros, cada um destes itens serão apresentados e buscar-se-á posicioná-los, em função do mercado de trabalho dos administradores.

4.1. Missão da Instituição

A definição da missão, de certa forma, transcende a discussão aqui apresentada, já que é na realidade anterior, até mesmo, à existência dos cursos de Graduação em Administração.

Entretanto, espera-se que a missão da instituição contemple dimensões culturais e educacionais de alguns domínios do saber humano e que, mais do que isto, consciente da responsabilidade social do saber, a instituição se proponha a colaborar para a comunidade em que se insere, formando profissionais atentos à realidade humana e social, e dispostos a se empenhar por um mundo melhor e mais justo.

Da Lei de Diretrizes e Bases, Brasil (1996):

Art. 2o A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

4.2. Objetivos do Curso

A graduação é uma atividade prioritariamente profissionalizante, visando portanto, e antes de mais nada, preparar os alunos para se realizarem em seu trabalho.

Adicionalmente, como já foi discutido na introdução, não é mais suficiente apenas uma formação profissional sólida; ela deve estar associada a uma visão humana e integral da sociedade.

Percebe-se, então, que os objetivos do cursos de graduação estão necessariamente relacionados com o perfil profissiográfico, pretendido para o administrador por ele formado.

Citando-se, como exemplo, a organização didático-pedagógica da Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, IAG (1998):

(...) o Curso de Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio considera que a sua missão primeira é a de formar administradores que sejam agentes de mudança, profissionais criativos e questionadores, que captem de maneira rápida e eficiente a realidade social em permanente mudança, construindo-a e reconstruindo-a, cotidianamente.

Vê-se que esta instituição opta por indicar, já nos objetivos do curso, alguns traços do perfil de egresso pretendido.

Recomenda-se, então, que, na formalização dos objetivos, esteja expressa a formação de profissionais adequados ao mercado e possuidores de um dado conjunto de características básicas (que podem ou não serem especificadas já neste item).

4.3. Perfil Profissiográfico (de Egresso) Pretendido Pelo Curso

Como já visto, é no perfil profissiográfico que se identifica a atividade justificadora do curso de graduação em administração, que é a de produzir administradores capazes e com perfil de egresso adequado à realidade em que se inserem.

É importante que se busque um perfil de egresso que respeite as particularidades regionais do ambiente em que a IES e seus públicos principais atuam, (e.g. urbano versus rural ou nacional versus internacional).

Não se deve também deixar de notar que se está projetando um profissional para o futuro, que estará atingindo a maturidade de sua carreira em um horizonte de aproximadamente dez anos.

Daí a importância de que o administrador seja capaz de transformar a aprendizagem em um processo contínuo, ao longo de sua vida, aprendendo, incorporando, reestruturando e criando conhecimento.

Neste ponto concorda-se com o Parecer no 776/97 do CNE, Brasil (1997), que determina:

As diretrizes curriculares devem contemplar elementos de fundamentação essencial em cada área do conhecimento, campo do saber ou profissão, visando desenvolver no estudante a capacidade de aprender a aprender, a fim de que o futuro graduado venha a atualizar-se através da educação continuada.

Deve-se procurar, ainda, enfatizar, na formação de administradores de empresas, questões contemporâneas como por exemplo: “a busca de modelos de gestão ambiental menos agressivos ao meio-ambiente” ou “a busca de modelos de desenvolvimento que sejam, dos pontos de vista econômico e ambiental, sustentáveis”.

Surge ainda aqui a questão “perfil generalista” versus “perfil especialista”, que vai se colocar novamente depois em “4.5 Habilitações”.

Sem por ora entrar no mérito da questão, cita-se que para Andrade e Amboni (1998,a) existe uma tendência de, em um futuro próximo, o mercado procurar por administradores com perfil generalista:

(...) o generalista vê o todo, procurando decidir, depois de medir as conseqüências, incorporando as informações ambientais e processando, analiticamente, os dados que capta. Internamente o generalista é capaz de vivenciar sentimentos de comunidade, pela pesquisa e procura dos anseios grupais. Dispõe de imenso tirocínio para cristalizar pontos essenciais, ver prioridades das situações com acuidade, dentro de um ordenamento lógico.

Segundo a taxonomia apresentada por Andrade e Amboni (1998,a) a chamada qualificação real é constituída pelo conjunto das competências.

A aplicação de uma classificação deste tipo pode ser uma ferramenta útil para a definição do perfil profissiográfico.

A título de exemplo, apresenta-se aqui a citada classificação aplicada ao perfil profissiográfico do pretendido pela PUC-Rio, IAG (1998):

- **Competências intelectuais:** O administrador pretendido deve ser capaz de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, gerar modificações, transferir e generalizar conhecimentos;
- **Competências organizacionais (ou metódicas):** O administrador egresso deve ser capaz de auto-organizar-se, de estabelecer métodos próprios e de gerenciar seu tempo e espaço de trabalho;
- **Competências comunicativas:** Espera-se que o administrador egresso seja capaz de expressar-se e comunicar-se habilmente com seus grupo, seus superiores e seus subordinados, e ainda, que seja capaz de trabalhar em equipe, dialogar e negociar adequadamente;
- **Competências sociais:** O administrador egresso deve ser capaz de transferir os conhecimentos aprendidos no dia-a-dia para o âmbito de seu trabalho e vice-versa, de maneira a utilizar indistintamente os conhecimentos obtidos;

- **Competências comportamentais:** Espera-se que o administrador egresso seja criativo, seja um agente de mudança (atitude pró-ativa), tenha vontade de aprender, vontade de evoluir e consciência de sua responsabilidade ética;
- **Competências políticas:** O administrador egresso deve refletir e atuar criticamente na esfera produtiva em que estiver inserido, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva, e seus direitos e deveres.

Cabe então a IES em Administração verificar no mercado de trabalho alvo de seus futuros administradores quais competências devem ser preconizadas no seu perfil de egresso.

4.4. Distribuição da Carga Horária Segundo o Currículo Mínimo

Não há nenhuma recomendação quanto a este item, que é bastante objetivo, sendo necessário apenas que o currículo proposto pela IES esteja de acordo com o currículo mínimo estabelecido pela resolução nº 2/93 do MEC, Brasil (1993).

Resume-se então a especificação da carga horária, do conteúdo básico e do prazo de conclusão, que devem concordar com o estabelecido.

4.5. Habilitações

A habilitação conferida pelos Curso de Graduação em Administração aos seus egressos é de Bacharelado e o título é de Administrador.

Existe ainda a possibilidade de, além da habilitação geral concedida pelo curso, existir uma ênfase formal (ou habilitação específica, tal como previsto na resolução nº 2/93) em área específica da Administração (e.g. Turismo, Comércio Exterior, Administração Hospitalar).

Existindo habilitação específica esta deve, logicamente, ser resultante de uma demanda do mercado, ou seja, a verificação criteriosa da adequação desta habilitação específica ao mercado de trabalho alvo se faz necessária.

4.6. Alterações Curriculares

As alterações curriculares devem ser implementadas de forma a manter o currículo atualizado e adequado ao mercado de trabalho.

Qualquer alteração curricular proposta deve respeitar os ritos definidos pela IES devendo ser discutidas e aprovadas, internamente e externamente, nos vários níveis que forem necessários.

Ao ser implantado um novo currículo, o aluno que nele ingressou em anos anteriores deverá adaptar-se ao mesmo, pois, conforme estabelece o MEC, em seus Pareceres, o advento de um novo currículo não assegura ao aluno a continuidade do curso pelo modelo curricular que vinha cumprindo e foi alterado, mas lhe assegura o direito aos créditos que já havia cumprido.

Uma forma de executar estas modificações, sem causar maiores transtornos para os alunos e para a instituição, é que as reformas curriculares se dêem por regime de equivalência, ou seja, são definidas quais as novas matérias que substituirão aquelas que estão sendo extintas.

As vantagens da adoção deste regime são basicamente duas: o aluno não é prejudicado pela reforma curricular já que terá acesso imediato às novas disciplinas sem que os créditos já cursados sejam desconsiderados; e não existe a convivência simultânea de disciplinas de currículos novos e velhos, o que simplifica o processo e permite que todos os alunos tenham acesso às disciplinas que, por terem sido consideradas mais atualizadas e adequadas, substituíram as anteriores.

Em relação ao futuro sabe-se que a regulamentação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, já emitida, está prevista para acontecer até o fim de 1998. Esta regulamentação demandará a atualização dos currículos. Os Cursos de Graduação em Administração devem, então, desde já procurar antecipar-se, iniciando os preparativos de suas reformas.

As discussões até agora acontecidas em diversos fóruns têm indicado que as alterações mais significativas contemplarão basicamente os estágios supervisionados, as práticas pedagógicas inovadoras e uma maior flexibilização do novo currículo.

Esta posição concorda com o princípio, aqui defendido, de orientação ao mercado de trabalho, uma vez que, como se verá adiante: os estágios supervisionados representam uma das ligações mais importantes entre a escola e o mercado de trabalho; as práticas pedagógicas inovadoras tendem a simular situações reais de inserção no mercado de trabalho, complementando a formação do aluno; e a flexibilização do currículo irá permitir que este se adapte mais rapidamente às demandas do mercado.

A composição das disciplinas, em um currículo de formação de administradores mais flexível, incluiria matérias capazes de desenvolver nos estudantes o conhecimento e as habilidades necessárias para a formação do administrador, permitindo que se escolha, ainda, a especialização, e o grau de especialização nos campos da administração, que melhor se ajuste ao mercado de trabalho alvejado e aos interesses de cada um dos estudantes.

4.7. Práticas Pedagógicas Inovadoras

Consideram-se aqui práticas pedagógicas inovadoras aquelas que, indo além das tradicionais, facilitam o processo de aprendizagem e de desenvolvimento do aluno.

Seriam, então, aquelas práticas que não se preocupam apenas com a transmissão do conhecimento formal, relacionado ao curso, mas sim, e principalmente, com o desenvolvimento do indivíduo, no que tange a sua capacidade crítica, reflexiva e ativa, ou ainda, às suas dimensões humanas e sociais.

O conteúdo deixa então de estar restrito à grade curricular, Makowicky (1998):

É preciso romper com o conteúdo restrito de currículo considerado como grade curricular. (...) Currículo é a vida que se desenvolve nos cursos, isto é, o conjunto de atividades, de experiências, de situações de ensino-aprendizagem vivenciadas pelo aluno no seu tempo de formação no curso de graduação.

Além de práticas, realizadas em sala de aula, deve-se considerar aqui também uma diversidade de atividades, iniciativas e oportunidades, eventualmente oferecidas ao aluno de graduação, que visam reforçar o aprendizado e o desenvolvimento técnico, acadêmico, social, cultural, cívico e religioso dos alunos. Isso porque as IES devem procurar proporcionar ao seus alunos uma visão global da realidade humana e social, Makowicky (1998):

A instituição deverá ser um centro de ação cultural múltiplo, um agente de transformação em suas atividades de ensino, extensão, pesquisa, experimentação e produção.

Entre algumas das iniciativas que podem ser tomadas, dentro e fora da sala de aula, e que podem ser vistas como práticas que reforcem a formação integral do aluno, destacam-se:

- Estudos de caso;
- Fóruns de debate, dinâmicas de grupo e outras práticas alternativas;
- Iniciação científica e alunos auxiliares de pesquisa;
- Alunos monitores;
- Integração com pós-graduação e com cursos de extensão;

- Utilização de recursos multimídia;
- Atividades de informática, bancos de dados e acesso a internet;
- Congressos, seminários e palestras sobre Administração;
- Empresa Júnior;
- Incubadoras de empresa;
- Intercâmbio com outras instituições no Brasil;
- Intercâmbio internacional;
- Estágios profissionalizantes e estágios comunitários; e
- Atividades culturais, esportivas e religiosas.

Como a IES vai balancear este espectro de opções deve, segundo o ponto de vista aqui defendido, acontecer em função do mercado.

Caso, por exemplo, o perfil profissiográfico preconizado preveja que o administrador terá grandes possibilidades de se tornar um micro ou pequeno empresário, então a participação em uma empresa júnior deverá ser mais importante do que um intercâmbio internacional, o que não acontecerá caso se espere formar um profissional com capacidade de atuar fora do país.

4.8. Práticas Formais de Avaliação

Antes de tratar das práticas formais de avaliação, propriamente ditas, é relevante fazer aqui algumas observações, de ordem mais genérica.

As IES, zelando pela qualidade da formação que oferecem, normalmente, definem normas relativamente estritas para as práticas de avaliação em todos os seus Cursos. Estas normas serão, logicamente, acatadas e aplicadas pelos Cursos.

Entretanto, é preciso saber que, se, por um lado, a avaliação formal fica garantida pelas normas centrais das IES, os Cursos de Administração, por outro lado, devem preocupar-se em fazer com que o processo de avaliação seja também um processo de aprendizagem e de desenvolvimento.

Dessa maneira, o quadro docente do Curso de Graduação em Administração deve ser estimulado a utilizar, pelo menos de forma complementar, outras práticas que não apenas provas, realizadas em salas de aula, na avaliação dos alunos (verificação somativa do ensino-aprendizagem). Como exemplo disto, tem-se os trabalhos realizados em casa, os trabalhos realizados nas empresas, as pesquisas, os estudos de caso, as monografias e os critérios de participação e contribuição para o desenvolvimento das disciplinas em sala de aula (verificação formativa do ensino-aprendizagem).

As verificações formativas se aproximam mais da realidade que o futuro administrador enfrentará, estando, portanto, mais orientada ao mercado de trabalho do que as verificações somativas.

Conclui-se, então, que, cumpridos os critérios formais básicos, os professores devem dispor de grande liberdade para utilizar os procedimentos que mais julgarem convenientes para avaliar os alunos, permitindo que critérios somativos e formativos sejam combinados.

4.9. Estágio Supervisionado

É durante a experiência inicial de estágios dentro das empresas que o futuro administrador poderá perceber as ligações entre o conhecimento formal, a ele transmitido pela IES, e a realidade prática da atividade cotidiana das empresas.

Não se pode também ignorar que o estágio é muitas vezes o canal de entrada do futuro administrador em seu mercado de trabalho.

As IES de Administração, conscientes da relevância da vivência de experiências profissionais práticas para a formação integral de seus alunos, devem destinar grandes esforços para que os estágios supervisionados sejam o mais produtivos possíveis.

No III Seminário Nacional Sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Graduação em Administração, realizado em Florianópolis, relacionou sobre o estágio supervisionado as seguintes recomendações, Oletto e Silva (1998):

Grupo 05 - Estágio Supervisionado/ Empresa Júnior

Recomendações

- a. *deverão ser desenvolvidos em função das exigências das organizações;*
- b. *deverão ter um acompanhamento e avaliação sistemática;*
- c. *deverá ser interpretado como um ponto de convergência do curso;*
- d. *deverá gerar um banco de dados;*
- e. *deverá ser o elo facilitador no ajustamento natural do aluno no campo profissional;*
- f. *a avaliação do trabalho de estágio deverá contemplar simultaneamente o produto final gerado e o processo que conduziu a este produto;*
- g. *o produto final deste estágio deverá ser em forma de relatório;*
- h. *cada IES deverá editar o seu Manual de Estágio Supervisionado;*
- i. *o estágio supervisionado deverá ser respaldado por um instrumento legal, celebrado com a organização e a interveniência da IES, podendo ser remunerado ou não e com seguro de acidentes pessoais;*
- j. *cada IES deverá incentivar a criação de empresas juniores, ou órgãos similares com vistas a facilitar as oportunidades de integração com a prática profissional.*

As recomendações (a.), (e.) e (j.), em particular, ressaltam que o estágio deverá estar orientado ao mercado e quando, na recomendação (c.), se recomenda que o estágio “deverá ser interpretado como um ponto de convergência do curso” está implícita a idéia de que o curso de Administração convirja para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

4.10. Ementário e Bibliografia

Deve-se verificar aqui o conteúdo individual de cada disciplina, a bibliografia relacionada a cada ementa e, principalmente, se o conjunto corresponde ao perfil de egresso pretendido (projetado para atender a demanda do mercado de trabalho).

Sendo o objetivo do curso de graduação em Administração formar administradores com um dado perfil, é preciso que isto se reflita no ementário do curso e em sua bibliografia.

Considerando que, com a velocidade e a intensidade das mudanças das sociedades contemporâneas, é cada dia mais relevante a compreensão da dinâmica social-econômico-política, do que o domínio de técnicas operativas especializadas, passíveis de alterações constantes num ambiente mutável, é preciso que a estrutura curricular seja flexível, dinâmica e adaptável.

Por outro lado, a formação básica do administrador, relacionada no currículo mínimo exigido, também deve ser contemplada.

Assim, a composição das disciplinas do currículo de formação de administradores deve, necessariamente, incluir matérias capazes de desenvolver nos estudantes o conhecimento e as habilidades básicas necessárias para a formação do administrador profissional, permitindo em seguida, de acordo com a opção individual ou com a

habilitação específica, a especialização que melhor se ajuste aos interesses, às aptidões e às demandas do mercado.

Buscando-se uma estrutura curricular que seja adaptável e, portanto, passível de evolução, é de se esperar que se caminhe na direção de um ementário genérico que possa ter o seu conteúdo programático atualizado continuamente. Assim, é importante que, durante a composição de uma ementa as informações específicas e passíveis de futura alterações estejam colocadas no conteúdo programático da disciplina e não na ementa em si.

Uma maneira de compor os ementários, criando mecanismos adicionais para facilitar a atualização e a flexibilização dos conteúdos, é a criação de matérias ditas de “Tópicos Especiais”. Estas disciplinas, sempre relacionadas com alguma das grandes áreas da administração (e.g. Finanças, Marketing...), têm o seu conteúdo renovado periodicamente de forma a contemplar temas atuais e bastante específicos, relacionados a tópicos de conhecimento de interesse do mercado.

A estrutura curricular dos cursos de Graduação em Administração pode ser vista como a chave para se oferecer respostas às exigências impostas à profissão de administrador.

Isso porque, sendo a composição: ementário, bibliografia e metodologia de ensino, a base do projeto pedagógico, é a partir dela que as competências dos alunos, e conseqüentemente as habilidades, serão desenvolvidas. Do conjunto de competências e habilidades se forma o perfil profissiográfico do futuro profissional que é, em última análise, a resposta que as IES dão à demanda do mercado por profissionais.

Logo a coerência entre a proposta do curso, de formar profissionais adequados a uma determinada realidade, e seu ementário é fundamental.

4.11. Processo de Auto-avaliação

Os cursos devem se utilizar de mecanismos de avaliação, em diversos níveis, para aferir a sua qualidade e buscar melhorias contínuas.

Andrade e Amboni (1998,b), citam os seguintes níveis para os processos de auto-avaliação:

- avaliação pelo corpo discente;
- avaliação pelo corpo docente;
- avaliação pelo mercado; e
- avaliação pelas entidades de classe.

Deve-se, então, praticar a avaliação periódica dos professores e das disciplinas por eles ministradas. Isso pode acontecer, por exemplo, pela distribuição aos alunos, na conclusão de cada período ou na ocasião da matrícula, de formulários de avaliação.

Nesses formulários pode constar um grande número de quesitos, possibilitando uma ampla avaliação, não só dos professores e das disciplinas, como também do curso, das instalações, de aspectos físicos, de questões gerais e do próprio aluno.

Uma iniciativa interessante, no sentido de auto-avaliar o curso, pode ser realizada sob a forma de prática pedagógica não convencional, ou seja, os próprios alunos quando estudando pesquisas de opinião podem realizar pesquisas que representem auto-avaliações do curso (e.g. pesquisa de satisfação do cliente/aluno).

Os dados obtidos nas pesquisas devem ser tratados estatisticamente e servir de base para os ajustes que se fizerem necessários.

O fundamental, no entanto, é que se façam pesquisas junto ao mercado de trabalho, para que o grau de aceitação dos alunos formados pela IES, seja verificado e, ainda, para que o perfil profissiográfico demandado seja reconhecido.

Este é o teste mais efetivo para se verificar a qualidade do curso, já que, se o seu objetivo é formar administradores, adequados a uma dada realidade, a qualidade de seu processo de formação deverá, necessariamente, refletir-se no seu produto (profissionais formados).

Podem existir no mercado alguns indicativos da boa aceitação dos profissionais ou da boa reputação da Instituição que sejam facilmente identificados, como por exemplo:

- alta demanda por vagas no vestibular;
- alta demanda por transferências vindas de alunos de outras IES;
- prêmios nacionais recebidos por trabalhos realizados pelos alunos; e
- baixo índice de recém-formados sem oferta de posições de trabalho.

Conclui-se que, em busca de uma organização didático-pedagógica, orientada ao mercado, a auto-avaliação fundamental, a ser realizada pela Instituição, é no sentido de saber o quanto o perfil dos profissionais, por ela formados, é adequado ao mercado e como projetá-lo para as necessidades futuras do mercado.

5. Limitações do Estudo

Tratou-se aqui, principalmente, de informações e fatos recentes, resultantes do novo enfoque adotado pelo MEC que, a partir de fins de 1995, passou a exigir um envolvimento mais pro-ativo dos coordenadores dos cursos de administração.

Na origem deste estudo está a experiência participativa, vivida no desenvolvimento de parâmetros de qualidade para o ensino de Graduação em Administração e na formalização do Projeto de Organização Didático-pedagógica do curso da PUC-Rio.

O princípio de buscar-se adequar o projeto de organização didático-pedagógica ao mercado de trabalho surgiu da constatação de que o objetivo primeiro do curso é formar indivíduos que se realizem na sua vida profissional.

Prevê-se em relação a este trabalho as seguintes limitações:

- O caráter dinâmico do problema tratado irá fazer com que os resultados obtidos permaneçam adequados apenas por um curto espaço de tempo, sendo necessário, na realidade, um esforço contínuo para que a organização didático-pedagógica dos cursos de Graduação em Administração permaneçam adequados ao mercado;
- A orientação objetiva de se buscar a maior adequação possível da organização didático-pedagógica ao mercado de trabalho, tende a limitar a abordagem a uma ótica utilitarista e pode desviar a atenção de outras questões relacionadas à organização didático-pedagógica em si mesma, ou aos objetivos ainda mais próprios das IES e da Sociedade; e
- Quando, na delimitação do estudo, se excluíram a análise de viabilidade e das conseqüências econômico-financeiras das medidas propostas, questões práticas relevantes para esta pesquisa deixam de ser contempladas.

6. Conclusões

Espera-se que este estudo, tendo apresentado algumas recomendações básicas no sentido de se orientar a organização didático-pedagógica de cursos de Graduação em Administração de Empresas ao mercado de trabalho, seja de utilidade prática para as IES que estejam atualizando os seus projetos pedagógicos.

Procurou-se seguir a estrutura definida pela Avaliação Nacional de Cursos para que este estudo, enquanto referência, fosse aplicável de maneira mais consistente.

Fez parte do ponto de vista defendido o princípio de que a organização didático-

pedagógica orientada ao mercado traz benefícios para o futuro administrador, para a Instituição de Ensino Superior, para o mercado de trabalho e para a comunidade como um todo.

E, daí, que o perfil profissiográfico, demandado pelo mercado, deve estar na origem do projeto didático-pedagógico.

Pôde-se constatar, ao longo do texto, que diversos fatores, relacionados com um ambiente novo, regido por uma nova dinâmica e orientado à uma nova regulamentação (a Lei de Diretrizes e Bases da Educação), fazem com que as IES, com cursos de Graduação em Administração, se deparem com grandes desafios.

Como determinar, a partir do mercado, qual é o perfil profissiográfico que será melhor aceito?

Como antecipar-se e prever, em um horizonte de pelo menos quatro anos (período de tempo mínimo necessário para se formar o administrador), a evolução desse perfil?

Como manter-se pelo menos quatro anos na frente do mercado, e ainda manter os professores motivados a atualizar continuamente os conteúdos de suas disciplinas e as suas metodologias de ensino?

Como definir quais as competências e habilidades necessárias à um dado perfil profissiográfico, e ainda, quais as disciplinas e práticas que serão capazes de desenvolver estas competências e habilidades?

É possível que a resposta destas questões esteja na adoção pelas IES de uma dinâmica empresarial para o entendimento do mercado e para a revisão permanente do programa didático pedagógico.

7. Referências Bibliográficas

ANDRADE, Rui Otávio, AMBONI, Nério. Proposta de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração. In: III Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos cursos de Administração, Florianópolis, 23 e 24 de abril de 1998.

_____. Rol de Informações que Devem ser Providenciadas para as Comissões de Avaliação dos Cursos de Graduação em Administração. Brasília: SESu/MEC, maio de 1998.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Federal de Educação. Parecer n. 776 do Conselho Nacional de Educação. Brasília: MEC, dezembro de 1997.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Federal de Educação. Lei no. 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 que Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DOU 23 de dezembro de 1996.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Federal de Educação. Novo Currículo Mínimo do Curso de Graduação em Administração. Brasília: MEC, 3 de junho de 1993.

INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Organização Didático-pedagógica do Curso de Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1998, mimeo.

MAKOWIECKY, Sandra (Coord). Grupo 03 - Estrutura Curricular (Currículo). In: III Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos cursos de Administração, Florianópolis, 23 e 24 de Abril de 1998. Recomendações dos grupos de trabalho.

OLETO, Mirian e SILVA, Maria (Coord.). Grupo 05 - Estágio Supervisionado/Empresa Júnior. In: III Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos cursos de Administração, Florianópolis, 23 e 24 de Abril de 1998. Recomendações dos grupos de trabalho.

8. Bibliografia

- ANDRADE, Rui, et al. Dimensões com seus Respectivos Indicadores para a Avaliação dos Cursos de Administração. Brasília: SESu/MEC, 1997.
- _____. Padrões de Qualidade para Cursos de Graduação em Administração. Brasília: SESu/MEC, março de 1998.
- CARVALHO, Irene. Avaliação do Corpo Docente e Discente. In: II Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos cursos de Administração, Vitória, 27 a 29 ago. 1997.
- INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E GERÊNCIA - PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Graduação em Administração de Empresas. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1996, mimeo.
- MACHADO, Eda. Avaliação dos Cursos de Administração como Estratégia de Melhoria da Qualidade de Ensino. In: III Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos cursos de Administração, Florianópolis, 23 e 24 de Abril de 1998.
- MEDEIROS, João Bosco (Coord.). Manual de Redação Atlas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Catálogo dos Cursos de Graduação, 1997-1998. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 1997.
- _____. Manual do Professor. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 1986.
- UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Sistematização das Discussões/Reflexões sobre Novas Diretrizes Curriculares para o Ensino Superior. Ijuí-RS, abril de 1998.
- _____. Sistematização das Discussões/ Reflexões sobre Novas Diretrizes Curriculares para o Curso de Administração da UNIJUÍ/IJUÍ/RS. Ijuí-RS, abril de 1998.