

JHONNY AFONSO CUNHA

**CONCEPÇÕES DE ENSINO, APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO  
EM PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO  
EM GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM EDUCAÇÃO

JHONNY AFONSO CUNHA

**CONCEPÇÕES DE ENSINO, APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO  
EM PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO  
EM GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Dra. Raquel Aparecida Marra da Madeira Freitas.

GOIÂNIA-GO

2012

Cunha, Jhonny Afonso.

C972c      Concepções de ensino, aprendizagem e administração em projetos pedagógicos dos cursos de Administração em Goiás [manuscrito] / Jhonny Afonso Cunha. – 2012.  
86 f. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Departamento de Educação, 2012.

“Orientadora: Profa. Dra. Raquel Aparecida Marra da Madeira Freitas”.

1. Administração - Formação. 2. Currículos. 3. Sistemas de ensino. I. Título.

CDU: 378.147(043)

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JHONNY AFONSO CUNHA**

## **CONCEPÇÕES DE ENSINO, APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO EM PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Dra. Raquel Aparecida Marra da Madeira Freitas.

Aprovada em 18 de Setembro de 2012.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Raquel A. M. M. Freitas - PUC GO (Orientadora)

---

Profa. Dra. Mirza Seabra Toschi - UEG (Participante Externo)

---

Prof. Dra. Beatriz Aparecida Zanatta - PUC - GO

*Dedico este trabalho ao meu filho, **Nicolas Afonso Fernandes Abreu Cunha**, porque ao descobrir que iria ser pai ele me trouxe sabedoria, paciência, tranquilidade e esperança na busca por dias melhores. E quando de seu nascimento, pude comprovar que tudo isso é possível.*

*Aos meus pais, **Aparecido Ferreira Cunha e Ana Cássia Afonso Cunha**, que foram os meus exemplos de amor, honestidade, fortaleza, humildade e perseverança. Ensinaram-me que nada melhor do que um dia após o outro. Obrigado.*

*À minha esposa, **Cacilda Fernandes Abreu Afonso Cunha Junia**, que é a minha fortaleza, pois a sua sabedoria, amizade e companheirismo, me proporciona a trilhar por um caminho de paz, esperança e amor.*

*Ao meu irmão **Jhoannes Afonso Cunha**, por ter me ensinado que a vida é para ser vivida.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a **Deus**, por estar ao meu lado em todos os momentos. Foi por meio da fé, que Ele proporcionou-me força, paciência e tranquilidade para trilhar os caminhos corretos.*

*À minha orientadora, **Profa. Dra. Raquel Aparecida M. M. Freitas**, por entender as minhas limitações e apoiar no desenvolvimento deste trabalho.*

*À **Faculdade do Norte Goiano**, que se adaptou para disponibilizar tempo e recursos.*

*Aos **meus colegas de trabalho**, que entenderam e ajudaram nos momentos precisos.*

*À minha **Tia Mônica**, e ao meu primo **Adam**, que dispuseram a sua casa durante todo o curso do mestrado, possibilitando a conclusão deste trabalho.*

*Agradeço a todos que acreditaram no meu sonho que hoje posso dizer é realidade.*

## RESUMO

Desde seu surgimento, a Administração, seja concebida como ciência ou como atividade profissional, vem apresentando forte vínculo com a racionalidade técnica, com o eficientismo e com o controle, em função do modelo capitalista. No Brasil, e mais especificamente, em Goiás, é possível registrar o aumento significativo da oferta de cursos de Administração, sobretudo, a partir das últimas décadas. Tal afirmação possibilita questionar se ao lado do crescimento quantitativo da oferta dos cursos de Administração estariam ocorrendo mudanças qualitativas expressas nas concepções de ensino, de aprendizagem e da própria Administração? Ademais, de que forma essas concepções estariam expressas nos cursos que formam os administradores? A presente pesquisa buscou esclarecer quais concepções de ensino, de aprendizagem e de administração estão presentes nos cursos de Administração, ministrados no estado de Goiás. O objetivo geral foi analisar os projetos pedagógicos desses cursos a fim de: 1) verificar se os projetos pedagógicos estão estruturados de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração; 2) descrever os objetivos de formação e o perfil dos egressos; 3) analisar as concepções de ensino, aprendizagem e administração explicitadas. A pesquisa fundamentou-se em Andrade e Amboni (2002; 2004), Covre (1991), Imbernón (2012), Libâneo (2009), Lima (2003; 2009), Nicolini (2003), Veiga (2001, 2003, 2007). A investigação foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica abrangendo o período de 2001 a 2011, e de pesquisa documental em projetos pedagógicos de sete cursos, selecionados mediante alguns critérios, a saber: 1) a oferta do curso no estado de Goiás; 2) a participação dos alunos no Exame Nacional de Desempenho do Estudante; 3) o curso já ter obtido reconhecimento pelo INEP; 4) a disponibilidade do projeto pedagógico do curso em texto integral no site da instituição de ensino superior em que ele é oferecido. A análise qualitativa dos projetos pedagógicos permitiu mostrar que todos os projetos pedagógicos analisados contemplavam as exigências das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração. Os objetivos de formação e o perfil dos egressos indicaram a preocupação em atender o mercado de trabalho e ao mesmo tempo a formação de um profissional reflexivo e crítico. Esse perfil e mesmo os objetivos, no entanto, mostraram-se contraditórios em relação às concepções pedagógicas tradicionais de ensino e aprendizagem. Assim, verificou-se que a concepção de administração que mais predominou nos projetos pedagógicos fora a de verve científica, tecnicista e eficientista. A abordagem comportamental, que defende uma compreensão humanista, social e cultural da Administração, não obstante, fora adotada com menor frequência.

**Palavras-chave:** Ensino; aprendizagem; Administração; projeto pedagógico; concepção de administração.

## ABSTRACT

Administration, whether considered a science or a strictly professional activity, has always demonstrated a strong link with technical rationality, efficiency, and control within the framework of a capitalist model. In Brazil and, more specifically in Goiás State, there have been significant increases in the offerings of administration courses, especially in the last few decades. This situation raises the question of whether qualitative changes in teaching concepts, of learning habits, and in administrative endeavors themselves have been occurring together with this quantitative growth in course offerings and how these concepts are being expressed in classrooms designed to develop competent administrators. The present research sought to identify which concepts of teaching, learning, and administration are currently being offered in Administration courses in Goiás State. Our general objective was to analyze the pedagogic projects of these courses to: 1) determine if the pedagogic projects offered were structured according to the National Curriculum Directives for Administration courses; 2) describe the formation objectives and the profile of their graduates; 3) analyze the explicit conceptions of teaching, learning, and administration involved. The research was based on Andrade and Amboni (2002; 2004), Covre (1991), Imbernón (2012), Libâneo (2009), Lima (2003; 2009), Nicolini (2003), and Veiga (2001, 2003, 2007). A research bibliography covering the period between 2001 and 2011 was used, and we examined the pedagogic projects of seven courses that had been selected according to the following criteria: 1) they were offered in Goiás State; 2) their students participated in the National Student Performance Test; 3) the courses had already obtained recognition by INEP; 4) a pedagogic course outline with integral project information was available on the site of each institution of higher learning. Quantitative analyses of the pedagogic courses examined indicated that all of them fulfilled the requirements of the National Curriculum Directives for administration courses. The teaching objectives as well as the profiles of the graduating students indicated a distinct concern for providing professionals for the labor market and producing reflective and critical administrators. However, these student profiles and course objectives were observed to be at odds with traditional pedagogical education goals. As such, it was determined that the Administration concepts that predominated in the pedagogic projects of these schools were of a scientific, technological, and efficiency-oriented nature – while behavioral approaches that defended a more humanistic, social and cultural comprehension of Administration were adopted with much lower frequency.

**Key-words:** teaching; learning; Administration; pedagogical project; administration concept.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>ABSTRACT</b> .....	07
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO I - ADMINISTRAÇÃO E ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO</b> .....	15
<b>1 A Administração: breve histórico</b> .....	17
1.1 Campo científico da administração .....	19
1.2 Perspectivas teóricas metodológicas que orientam a formação do administrador .....	22
<b>2 O Ensino de Administração no Brasil</b> .....	27
<b>3 Ensino de Administração em Goiás</b> .....	33
<b>4 As Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em Administração</b> .....	36
<b>CAPÍTULO II - O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</b> .	44
<b>1 Explicitando o Conceito de Projeto Pedagógico de Curso</b> .....	44
<b>2 O Projeto Pedagógico e a Formação do Administrador</b> .....	49
<b>CAPÍTULO III - CONCEPÇÕES DE ENSINO, APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO EXPRESSOS NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO ESTADO DE GOIÁS</b> .....	56
<b>1 Caracterização dos Cursos Pesquisados</b> .....	56
<b>2 Objetivos do Curso e Perfil do Egresso</b> .....	58
<b>3 Concepção de Ensino e Aprendizagem</b> .....	66
<b>4 Concepção de Administração</b> .....	73
<b>CONCLUSÃO</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que o surgimento do ensino de Administração no Brasil é recente, e que sua prática inicial contemplou as faculdades de Economia. O desenvolvimento do curso de graduação em Administração no país foi influenciado pelo desenvolvimento econômico e seus reflexos nas organizações públicas e privadas. Desse contexto, é que se notou a necessidade da presença do administrador com a formação profissional no ensino superior e o consequente e aumento significativo dos cursos de Administração, tal como descreve Lima (2009, p. 65):

Contando apenas com dois cursos em 1954, o da EBAP e da EAESP, ambos mantidos pela FGV passaram-se para 31 nos anos 1960 (registra-se um aumento de 1.450%). Dos 31 cursos em 1960, saltando para 247 na década de 1970 (aumento de 480%). De 247 cursos em 1970 passou-se para 305 cursos em 1980 (aumento de 25%). Dos 305 cursos em 1980, registra-se, em 1990, 823 cursos (aumento de 270%). De 823 em 1990, para 1462 no ano de 2000, um aumento de 77%. Atualmente, em 2006, tem-se o registro de 3.989 cursos, o que significa um aumento de mais de 172%, em apenas 6 anos.

O Estudo do Conselho Federal de Administração (CFA, 2010) também mostra a evolução quantitativa desses cursos no Brasil, indicando que, na década de 1950, eram apenas dois e que, em 2010, totalizariam 2.500 deles, nas modalidades de ensino presencial e a distância, com 848.493 matrículas. Ainda no ano de 2010, há o registro de que 121.418 acadêmicos concluíram o curso de Administração. Esses dados permitem afirmar que, à época em que foi realizado o estudo, o curso de Administração era o mais oferecido nas instituições de ensino superior, com o maior número de matrículas e concluintes do Brasil.

A presença do curso de Administração em todo o país, como no próprio estado de Goiás, é recente e vem sofrendo, nos últimos anos, uma expansão significativa. O primeiro curso de Administração criado em Goiás data de 1963, e atualmente são 119 cursos em funcionamento. Em 2010, 27.576 alunos se matricularam e 4.346 se formaram (CFA, 2010) no curso.

Um fator que favoreceu a expansão do ensino de Administração no Brasil foi a relação entre a prática profissional e a obtenção de título específico, a partir do reconhecimento da profissão em 1965 (LIMA, 2009). Com isso, as pessoas que aspiravam ao acesso a funções econômico-administrativas em órgãos públicos ou privados, buscaram ingressar nesse curso.

Esse crescimento significativo levou-me a indagar se, ao lado dessa expansão quantitativa, haveria também mudanças no ensino e aprendizagem dos conceitos básicos necessários ao exercício das funções administrativas mais amplas de um administrador. Tais

conceitos já são clássicos no campo científico e prática da Administração, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. Pode-se dizer que esse é o aspecto mais central da Administração e que se constitui como fundamento teórico-científico básico da prática do administrador nos diversos tipos de organizações. Por esse motivo é que se pode dizer que a aprendizagem desses conceitos deve ser garantida ao aluno no processo de ensino e aprendizagem.

Minha atuação docente no curso de Administração, seja como professor e/ou como coordenador de curso, proporcionou-me a compreensão de muitos dos problemas que se apresentam nesse curso. Meu compromisso com a formação do administrador abrange, essencialmente, a garantia do domínio dos conceitos básicos da Administração como meio fundamental para o exercício dessa profissão. Por isso, em muitos momentos, flagrei-me questionando acerca da qualidade oferecida nesses cursos, particularmente, no que diz respeito ao ensino e à aprendizagem desses conceitos. Esse questionamento, impulsionado pelos estudos no curso de Mestrado em Educação, conduziu-me à compreensão de que também a concepção de Administração presente no curso é um fator importante que influencia no ensino e aprendizagem dos conceitos básicos do campo de Administração. Outros fatores importantes de influência são o perfil dos egressos e os objetivos de formação do administrador, que devem estar associados a essas concepções.

Ao buscar maior aproximação do problema, foi possível constatar que as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração no Brasil, expressas na Resolução CNS/CSE nº 1, 02 de fevereiro de 2004, além do perfil e competências profissionais, determinam também a estruturação dos projetos pedagógicos desses cursos. Estes, por sua vez, devem atender a esse documento oficial, pois nele se encontram os projetos pedagógicos e os ditames acerca da estruturação do curso. Assim, foi delineado para o presente estudo o seguinte problema: quais são as concepções de ensino, aprendizagem e de Administração presentes nos projetos pedagógicos dos cursos de Administração em Goiás?

Para investigar o problema, esta pesquisa teve por objeto os projetos pedagógicos dos cursos de Administração no Estado de Goiás. O objetivo geral foi analisar as concepções de ensino, de aprendizagem e de Administração presentes nesses projetos. Os objetivos específicos foram: 1) verificar se os projetos pedagógicos dos cursos de Administração do estado de Goiás estão de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração; 2) verificar o perfil dos egressos e os objetivos de formação do administrador nos projetos pedagógicos dos cursos pesquisados; e 3) analisar as concepções de ensino, aprendizagem e Administração explicitados.

Para alcançar esses objetivos foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e uma abordagem qualitativa do objeto, por meio de pesquisa documental. Buscou-se a fundamentação metodológica nos autores Bogdan e Biklen (1994), Ludke e André (1986), e Lakatos (2007).

Conforme Lakatos (2007, p. 185), a pesquisa bibliográfica abrange todo o estudo tornado público em relação a um determinado tema, incluindo “desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc.”, com a finalidade de proporcionar ao pesquisador o contato com o que já se produziu acerca do tema investigado. Reis (2008, p. 51) também ressalta o valor da pesquisa bibliográfica para se “conhecer e compreender melhor os elementos teóricos que fundamentarão a análise do tema e do objeto de estudo escolhido”. De acordo com esses autores, a pesquisa bibliográfica demonstra ao pesquisador a necessidade de aprofundamento no assunto a ser pesquisado, a identificação dos principais estudiosos, bem como o que vem sendo pesquisado e quais as conclusões obtidas nas pesquisas.

Nesta pesquisa, o levantamento bibliográfico abrangeu o período estabelecido aleatoriamente de 2001 a 2011, tendo como foco a identificação do que havia sido publicado sobre o tema nos últimos dez anos, período que, cumpre lembrar, coincide com uma significativa expansão da oferta de cursos de Administração. Assim, foram definidas como fontes as seguintes publicações:

- **Anais:** Anais da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa em Administração); Anais da ANPED (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação), particularmente do Grupo de Trabalho Ensino em Administração; Anais do ENANPAD (Encontro Nacional de Pesquisa em Administração); Anais do ENDIPE (Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino); Anais da ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração).
- **Revistas científicas:** Revista da ANPAD; Revista da ANPED; Revista de Administração Pública; Revista de Administração Contemporânea e Revista de Gestão da USP.

Na pesquisa bibliográfica, com esse recorte de tempo, o que se pode perceber é que, realmente, nos cursos de Administração no Brasil e no Estado de Goiás, houve um crescimento exponencial na sua curta trajetória na área do ensino. O mais relevante é que a maioria dos trabalhos já publicados abrange uma preocupação em comum, que é a com o crescimento desenfreado dos cursos, seja na modalidade de ensino presencial, seja a distância. Por conseguinte, registra-se a preocupação com a qualidade do ensino e da aprendizagem dos

educandos, bem como com a formação dos futuros administradores, que, não raro, acabam tornando-se meros espectadores do capitalismo na condição de mão de obra barata e técnica.

As palavras-chave adotadas para a presente pesquisa foram: ensino, aprendizagem, Administração, projeto pedagógico e concepção de administração.

Na Pesquisa Documental, segundo Lakatos (2007, p. 176), “a fonte de coleta de dados restringe-se a documentos, escritos ou não”. Nesta pesquisa, a fonte constituiu-se apenas de documentos escritos dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de Administração selecionados.

Para a seleção dos cursos a serem pesquisados foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão:

- Curso de Administração na modalidade de ensino presencial e/ou a distância, oferecido no Estado de Goiás;
- Curso em que os alunos já participaram do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE);
- Curso de Administração já avaliado *in loco* no INEP;
- Disponibilidade do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) no site da Instituição de Ensino Superior (IES) ou do Curso, em texto integral.

Os critérios de exclusão foram:

- Os alunos do curso, ainda, não terem participado do ENADE;
- O Projeto Pedagógico do curso não estar disponível no site do mesmo ou da IES, em texto integral.

A partir desses critérios, foram selecionados para compor a amostragem da pesquisa os cursos que atenderam pelo menos três dos quatro critérios de inclusão e que não se enquadravam em nenhum dos critérios de exclusão.

Para a aplicação desses critérios, procedeu-se à consulta avançada no banco de dados do INEP, por meio do sistema de dados do E-MEC<sup>1</sup>, levando-se em consideração as categorias que o próprio banco de dados oferece em relação ao curso, a saber: Estado da Federação, Tipo de Avaliação (ENADE, Conceito de Curso ou Avaliação Parcial), Modalidade de ensino (presencial e a distância), tipo do curso (Bacharelado ou Tecnológico),

---

<sup>1</sup> De acordo com o INEP (2012), o E-MEC é uma ferramenta que permite ao público a consulta de dados sobre instituições de educação superior e os cursos que elas oferecem. Em relação às instituições de ensino, é possível pesquisar informações sobre as universidades, centros universitários e faculdades vinculadas ao sistema de ensino superior do país. O cadastro informa dados como a situação de regulação das instituições e dos cursos que oferecem, os endereços de oferta e os indicadores de qualidade obtidos nas avaliações do MEC.

Situação do Curso (em Atividade, Extinto ou Suspenso) e, por fim, a classificação da avaliação.

Combinando-se os critérios de inclusão e de exclusão às categorias de consulta descritas acima, foram selecionados, para esta pesquisa, os cursos de Administração, nas modalidades presencial e a distância, oferecidos no Estado de Goiás. No total foram identificados<sup>2</sup> 119 (cento e dezenove) cursos de Administração oferecidos no Estado de Goiás nas modalidades de ensino presencial e a distância, sendo que somente 57 (cinquenta e sete) possuíam avaliação ENADE e apenas 7 (sete) desses cursos disponibilizavam no site o seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC), em texto integral. Desse modo, a composição final da amostragem foi de sete cursos que atenderam pelo menos três dos quatro critérios estabelecidos. Considerando-se que o enfoque qualitativo não visa à generalização dos resultados, sendo mais importante a análise aprofundada do material encontrado e, ainda, que os projetos pedagógicos dos sete cursos permitiriam o alcance dos objetivos, é que não hesitamos em verticalizar a amostragem tão somente para essa quantidade referida de cursos.

No que concerne ao ENADE, os dados encontrados foram: dois dos sete cursos apresentaram Avaliação 1, um curso Avaliação 2, dois cursos com Avaliação 3, nenhum curso com Avaliação 4, e dois cursos com Avaliação 5.

Quanto à modalidade, apenas um deles é ministrado a distância, sendo oferecido por uma instituição pública localizada no Distrito Federal, por intermédio de polos presenciais em cidades do entorno do Distrito Federal. Os outros seis cursos são da modalidade de ensino presencial e neles buscou-se identificar, observar e analisar a estrutura da elaboração dos PPCs, os objetivos dos cursos, as perspectivas em relação ao perfil do egresso, as concepções de ensino, aprendizagem e de Administração. Essas categorias foram utilizadas também para a organização dos dados encontrados, os quais serão apresentados no próximo tópico.

Sabe-se que em todo o país, bem como no estado de Goiás, vem ocorrendo uma significativa expansão do número de instituições de ensino superior que oferecem o curso de bacharelado em Administração, tanto na modalidade de ensino presencial, quanto na modalidade a distância. Assim, em Goiás, foram identificados, no momento da coleta de dados, 119 cursos oferecidos e em atividade. Esses cursos se encontram distribuídos em 83 instituições de ensino superior, divididos entre faculdades isoladas, centros universitários e universidades.

---

<sup>2</sup> Pesquisa realizada no dia 23 de abril de 2012, no site <http://emec.mec.gov.br/>.

No que se refere à avaliação pelo INEP, do total dos cursos de Administração em Goiás, apenas 57 (cinquenta e sete) foram submetidos ao Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) e, desses 57, apenas 14 (quatorze) foram avaliados *in loco*, o que possibilita obter um conceito de curso parcial. Não foram ainda submetidos a nenhuma avaliação 48 (quarenta e oito) do total de 119 cursos de Administração oferecidos no Estado de Goiás.

No que diz respeito à modalidade de ensino, 25 dos 119 cursos, isto é, 21% deles são oferecidos a distância, sendo que destes nenhuma das IES que oferecem o curso possui sede no Estado de Goiás, mas, somente, polos presenciais. Os demais 94 cursos (79%) são oferecidos na modalidade presencial. Esses dados mostram que, embora seja em menor porcentagem, há uma expressiva oferta de cursos de Administração na modalidade a distância sendo oferecidos em nosso estado. Também é significativo o fato de serem oferecidos por IES em que apenas o polo presencial situa-se em Goiás, sendo a sede ou matriz das IES de outros estados, como, sobremaneira, os da região sul e sudeste. Tais dados caracterizam uma participação de IES fora do estado na expansão do ensino superior em Goiás.

Assim, este projeto de pesquisa insere-se na problemática mais ampla da expansão da oferta de cursos de graduação em Administração, presencial e a distância, e assenta-se na preocupação com o que se tem oferecido aos acadêmicos, no que se refere às concepções de ensino, aprendizagem e Administração nos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração do estado de Goiás.

O presente texto apresenta o resultado da pesquisa em três capítulos. Vejamos. No capítulo I, são descritas as considerações acerca da Administração e seu ensino, a partir de um histórico sobre as primeiras escolas de Administração no mundo, no Brasil e, finalmente, em Goiás. O capítulo II versa sobre os Projetos Pedagógicos do Curso de Administração, a fim de identificar os conceitos e a legislação, bem como de apresentar reflexões sobre a relação desse documento com a formação do administrador. O capítulo III expõe os resultados da pesquisa documental realizada, destacando as concepções de ensino, de aprendizagem e de Administração identificadas por meio da análise documental. Descrevem-se, ainda, outros elementos como aspectos do perfil do egresso, objetivos do curso, concepção do curso e de administrador, formação do administrador e conceitos básicos da Administração. E, por último, são apresentadas as conclusões de toda a pesquisa.

## CAPÍTULO I

### ADMINISTRAÇÃO E ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração é tão frequentemente pronunciada em nosso dia a dia que parece não termos dúvidas com relação a seu significado. Essa palavra é muito utilizada para definir várias áreas como: Administração financeira, Administração escolar, Administração rural, Administração do agronegócio, Administração da produção etc., porém, a pergunta que se impõe deve ser: qual é, afinal, o papel da administração?

Santos e Santana (2010, p. 06) defendem que a função da administração é “criar as condições que favoreçam o adequado direcionamento dos fatores produtivos para alcance dos seus objetivos”. Com efeito, o ato de administrar provém do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os objetivos e recursos que se têm nas organizações. Assim, com o passar dos anos, a necessidade de se fazer um processo de tomada de decisões mais eficiente e eficaz proporcionou um grande avanço no ensino da Administração. Segundo Maximiano (2005, p. 06), o “processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

No Brasil, o ensino da Administração teve grande alcance, contemplando diversas áreas como a dos recursos humanos, da produção, das finanças, do marketing administrativo etc. (ANDRADE; AMBONI, 2004).

O processo de formação em Administração, ou seja, o ensino escolar de Administração, de acordo com Bertero (2006, p. 01) é fenômeno recente no Brasil. Nas palavras do autor:

A escolarização da Administração, ou seja, o fato de se tomá-la como um conjunto de conhecimentos e habilidades que são ensinadas no sistema escolar e que podem ser ensinados e aprendidos é relativamente recente. Embora a Administração enquanto atividade humana se perca nas brumas dos séculos, há pouco tempo se cogitou que fosse objeto de escolarização e ainda mais no interior da universidade.

As primeiras atividades humanas relacionadas ao ato de administrar, no mundo, são verificadas a partir de 3.000 a.C., na Mesopotâmia, quando a “civilização suméria, verificou a existência da escrituração de operações comerciais e dos primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais” (MAXIMIANO, 2005, p. 15).

Com a Revolução Industrial verifica-se o grande apogeu da Administração, com a grande empresa industrial passando a ser dominante no cenário das organizações e das ideias administrativas e com as teorias da Administração.

Por sua vez, o ensino de Administração iniciou-se no século XIX, nos Estados Unidos e na França. Esses países foram pioneiros na criação do Curso de Administração de Negócios. No entanto, foi nos EUA que a educação em Administração se instalou em território acadêmico. Na Europa, a resistência à escola de Administração, no interior da secular universidade, só foi superada após o final da Segunda Guerra Mundial.

Dessa forma, o curso de Administração, em todo o mundo, é recente, e seu surgimento se deu em função das necessidades decorrentes do crescimento dos sistemas econômicos e da complexidade da sociedade no sistema capitalista de produção.

Nesse contexto, passa a ser requerida a formação do administrador como profissional moderno e de visão holística, a fim de que ele consiga, em nosso mundo tão complexo, administrar grandes obras, aeroportos, hospitais, órgãos públicos e grandes corporações privadas. O exercício dessa atividade requer o domínio dos conceitos básicos da Administração, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. É, pois, que, ao ensino de Administração, compete promover o domínio desses conceitos básicos e o desenvolvimento de um modo de pensamento e ação próprios à atividade de administrar.

O presente capítulo, portanto, tem o objetivo de descrever a Administração e o ensino de Administração no Brasil e em Goiás, contemplando as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, em âmbito nacional. Iniciaremos, então, pela descrição de antecedentes históricos da Administração, para, em seguida, apresentarmos as concepções teóricas que fundamentam o campo da Administração e as perspectivas teóricas metodológicas que orientam a formação do administrador. Feito isso, abordaremos o ensino de Administração no Brasil e em Goiás. Por fim, apresentaremos o curso de Administração, as transformações na forma de organizar o ensino, advindas da Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB/1996), e das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, seguidas de suas modificações ao longo da história.

Em síntese, o capítulo busca demonstrar que, apesar de ser uma área do conhecimento ainda recente, é visível a grande expansão do curso de Administração em todo o território nacional, estando relacionada ao crescimento econômico de nosso país e à necessidade das organizações tornarem-se mais competitivas no sistema produtivo capitalista.

## 1 A Administração: breve histórico

Embora a Administração, na condição de prática institucionalizada e de campo de conhecimento com exigência de formação específica, seja recente, os primeiros fatos históricos ligados à sua existência remontam às civilizações primitivas. Isso porque, naquele período, as expedições para a caça de grandes animais eram empreendimentos coletivos precedidos de decisões de planejamento, divisão de trabalho e logística.

Todavia, a caracterização da Administração no capitalismo está associada à racionalidade e eficiência das ações humanas e da maximização do capital das classes dominantes em relação às classes dominadas.

Para Santos e Santana (2010, p. 2) a origem da Administração

É fruto do processo da Revolução Industrial, decorrente do crescimento acelerado, desorganizado, das empresas e da necessidade do aumento da eficiência produtiva. Pautada na crença de que homem é um ser predominantemente racional e busca a maximização dos resultados priorizando o lucro.

Os conhecimentos, as técnicas e ideias para solução dos problemas das organizações foram tanto buscados, quanto aprimorados em função do enfrentamento das novas situações e contextos, sendo influenciados historicamente ao longo do tempo. Assim, no mundo moderno, a Administração busca resolver problemáticas cada vez mais complexas, rápidas e competitivas nas organizações.

Nesse contexto, de acordo com Santos e Santana (2010, p. 15), a Administração pode ser compreendida como “uma relação social política que impõe autoridade, poder, hierarquia, subordinação, cujas formas podem variar entre autocráticas, burocráticas ou democráticas”. Essa citação nos permite compreender a Administração como atividade histórica, cuja presença na sociedade está associada às necessidades de planejamento, organização, direcionamento e controle das ações humanas, estando relacionada, ainda, às formas de poder e de políticas que comandam as ações do homem na sociedade, em suas mais diversas áreas, como na religião, na economia, na família etc.

Na história da humanidade, a Administração desenvolveu-se lentamente e “somente a partir do século XX é que ela apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação” (CHIAVENATO, 2000, p. 25). Até porque somente nesse período é que o sistema econômico e as complexidades da sociedade moderna suscitaram a necessidade do conhecimento da Administração, em sua forma mais sistemática, a fim de que se pudesse orientar a ação humana nas organizações. Assim, é possível perceber que a Administração

apresenta um desenvolvimento segundo as circunstâncias históricas. As modernas Teorias da Administração, por exemplo, que as organizações utilizam atualmente, são formadas por conceitos que continuamente evoluíram ao longo dos séculos, influenciados por circunstâncias históricas, pois, “apesar de os problemas de um momento serem semelhantes aos de outros, as soluções precisam ser diferentes, porque o contexto muda constantemente” (MAXIMIANO, 2005, p. 14).

Chiavenato (2000, p. 21), por sua vez, comunga de semelhante compreensão, ao dizer que a

*Administração* constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Todas as organizações apresentam objetivos a serem atingidos, independentemente do tipo e dos recursos que possuem. A origem da administração retrata a história de cidades, governos, exércitos e organizações religiosas, em função da necessidade de atingir objetivos. Ocorre que a necessidade de planejar e organizar as ações humanas foram impulsionando o desenvolvimento da Administração. Assim,

As contribuições acumuladas de numerosos interessados e/ou envolvidos com os problemas administrativos possibilitou que a Administração chegasse aos nossos dias como encontramos hoje. [...] ela é o resultado histórico da experiência, estudos e pesquisas realizadas por estudiosos diversos: na antiguidade encontramos a construção de magníficas obras, realizadas no Egito, na Mesopotâmia, na Ásia, comprovando a existência, já naquelas épocas, de elementos capazes de planejar e conduzir milhares de trabalhadores (FARIA, 1997, p. 1).

O surgimento das práticas administrativas foi, dessa forma, marcando o desenvolvimento da própria humanidade e de sua capacidade em lidar com os problemas de ordem administrativa, ou seja, aqueles ligados às organizações.

De acordo com Faria (1997), a evolução da Administração apresenta duas fases: teocrática e empírico-prática.

**Fase teocrática:** era o mando de origem divina. A acomodação do homem à vida em sociedade ocorreu pela força. Nenhum conhecimento concreto tem dos primeiros tempos da civilização, pois nada ficou escrito. Mas cerca de 2.400 anos a.C, um homem deixou-nos marcas imorredouras; este homem foi Hamurabi, rei dos Amoritas<sup>3</sup>, (...) que deu a seu povo um conjunto de leis, segundo as quais o império babilônico foi o mais bem administrado do mundo antigo.

**Fase empírico-prática:** embora quase todos os administradores dessa fase tenham sido religiosos – ou rogassem a proteção divina para os seus atos – agiam eles de

---

<sup>3</sup> Tribo semita que dominou e formou o grande Império Babilônico, destruído pelos persas 17 séculos depois.

forma empírico-prática, isto é, experimentavam e repetiam o que dava certo, e eliminavam os insucessos. Como os principais vultos foram: Licurgo (séc. IX a.C), Sólon (séc. VI a.C), Alexandre, o Grande (séc. IV a.C) e César (séc. II e I a.C) (FARIA, 1997, p. 01).

Alguns eventos que marcaram definitivamente a fase empírico-prática foram: a organização do estado inglês, a organização dos Estados Unidos e a Revolução Francesa. Mas, estudiosos como Faria (1997), Chiavenato (2000), Maximiano (2005) e Serva e Pinheiro (2009) convergem para a consideração de que o grande apogeu da Administração se deu no período da Revolução Industrial. Isso porque nesse contexto, a Administração avançou seu desenvolvimento ao ampliar sua penetração na sociedade. Se até então era vista somente nas igrejas, exércitos, governos de países e de cidades, nesse período, passou a fazer parte das organizações industriais, estendendo-se, inclusive, para fora delas.

A partir daí, foi possível testemunhar o nascimento das organizações e das empresas modernas, graças a alguns fatores, como:

a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média; o avanço tecnológico e a aplicação dos progressos científicos à produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados e a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção” (CHIAVENATO, 2000, p. 33).

Com a Revolução Industrial, o pensamento administrativo teve início e, no mesmo período, os gestores das organizações industriais desempenharam suas funções administrativas empiricamente, buscando suprir as demandas de uma economia em rápida expansão. Ainda que não se utilizassem de conhecimentos e métodos científicos e atuassem de forma empírica em suas decisões estratégicas nas organizações fabris, nomes como Adam Smith, Mill, Taylor e Fayol são considerados importantes para o surgimento da Administração, uma vez que eles deram origem às concepções teóricas constitutivas que, algum tempo depois, confeririam a ela o devido caráter científico. Tais concepções, como se sabe, passariam a ser difundidas nas escolas e no próprio ensino de Administração.

### 1.1 Campo científico da administração

Segundo Faria (1997), Chiavenato (2000) e Maximiano (2005), o campo de conhecimento da Administração sofreu influência dos filósofos, da Igreja Católica, da organização militar, da Revolução Industrial e dos economistas liberais. A seguir, falaremos um pouco a respeito dos filósofos que influenciaram o campo de conhecimento da Administração.

Sócrates (470-399 a. C), em discussão com Nicomachides, esclarece que a Administração deve ser vista como habilidade pessoal, separada do conhecimento técnico e da experiência. Platão, por sua vez, expõe o seu ponto de vista sobre a forma de governo e de Administração dos negócios públicos em sua obra *A República*. Aristóteles (384-322 a.C.)<sup>4</sup>, em seu livro *Política*, estuda a organização do Estado e aponta as seguintes formas de Administração pública, que são 1) monarquia ou governo de um só; 2) aristocracia ou governo de uma elite e 3) democracia ou governo do povo. Francis Bacon (1561-1626)<sup>5</sup>, de outra parte, mostrou-se preocupado em separar experimentalmente o essencial do acidental<sup>6</sup>. René Descartes (1596-1650)<sup>7</sup> deixou-nos o livro *O Discurso do Método*, no qual descreve os principais preceitos do “método cartesiano”. Além desses filósofos, houve outros que, por meio de suas teorias filosóficas, contribuíram para o campo da Administração, são eles: Thomas Hobbes (1588-1679), Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), Karl Marx (1818-1883) e seu parceiro Friedrich Engels (1820-1895).

A Igreja Católica, como uma das principais organizações de todos os tempos, também contribuiu demasiadamente para o surgimento da Administração. Isso se deve ao fato de as instituições dos Estados (Atenas e Roma) terem, pouco a pouco, transferido para a Igreja suas normas administrativas e seus princípios de organização. Fato é que a própria Igreja Católica pode ser vista como uma grande organização, pois ela se apresenta historicamente e de forma marcante em vários países do mundo, ao perdurar sua existência com uma organização hierárquica, simples e eficiente, permitindo que ser operada satisfatoriamente por um comando executivo único: o Papa. A estrutura dessa organização serviu de modelo para diversas outras organizações, que, por seu turno, agruparam uma série de princípios e normas da Igreja Católica<sup>8</sup>.

Já as organizações militares, ao longo do tempo, têm influenciado o conhecimento de Administração através de diversas formas, tais como o da organização linear. Tal organização “é originária dos exércitos da Antiguidade e da época medieval, no qual se utilizavam alguns princípios como: unidade de comando<sup>9</sup>; escala hierárquica; autoridade delegada; planejamento e controle centralizados e operações descentralizados, disciplina” (FARIA, 1997, p. 6).

Como já afirmamos, a Revolução Industrial constituiu-se o apogeu do campo de conhecimento da Administração. Maximiano (2005) e Serva e Pinheiro (2009) confirmam

<sup>4</sup> Também filósofo grego, discípulo de Platão, fundador da Lógica formal.

<sup>5</sup> Filósofo inglês, fundador da Lógica moderna.

<sup>6</sup> Princípio conhecido em Administração como de prevalência do principal sobre o acessório.

<sup>7</sup> Filósofo francês, fundador da Filosofia Moderna.

<sup>8</sup> Princípios como: a hierarquia, a Administração centralizada (Papa) e a burocracia.

<sup>9</sup> A unidade de comando era considerada fundamental para a função de direção.

esse dado. Para Maximiano (2005, p. 14), isso se deve ao fato de a grande empresa industrial passar a ser “dominante no cenário das organizações e das ideias administrativas”. Para Faria (1997, p. 8) esse é um momento divisor de águas para Administração, pois, segundo o autor, as

Transformações e mudanças são profundas, aparecendo o controle capitalista sobre quase todas as atividades (...) como consequência para a Administração, a organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial, resultante de inúmeros fatores e problemas como: ruptura das estruturas corporativas da Idade Média; o grau de avanço tecnológico, com as novas formas de energia e consequente ampliação dos mercados e a substituição do tipo artesanal pelo tipo industrial de produção.

A par do surgimento do campo de conhecimento da Administração, cumpre, aqui, também caracterizá-lo. Vejamos o que alguns autores dizem a respeito.

Sobral e Peci (2007, p. 23) relacionam a importância da Administração como campo de conhecimento teórico à relevância das organizações para as sociedades contemporâneas. Para esses autores, a sociedade atual encontra-se instituída por organizações compostas por pessoas que trabalham ou gerenciam as atividades das organizações. Para conduzi-las com eficiência e eficácia, é necessário estar de posse dos devidos conhecimentos administrativos. Assim, pode-se dizer que os estudos da Administração, de acordo com Sobral e Peci (2007), são valiosos para a “melhor compreensão dos processos administrativos e para o desenvolvimento das habilidades gerenciais” (SOBRAL; PECI 2007, p. 23).

Para Santos e Santana (2010, p. 06), o campo de conhecimento de Administração “estuda a gestão da produção e da distribuição de bens, ao nível de cada unidade econômica organizada, bem como a circulação, no mercado, dos bens produzidos ou demandados em cada organização”. Os autores consideram que o campo do conhecimento da Administração tem como papel principal não “apenas discutir as técnicas gerenciais e teorias já existentes, mas, construir novos saberes para auxiliar a sociedade na resolução de seus problemas” (SANTOS; SANTANA, 2010, p. 8).

Esse campo de conhecimento terá, ainda, que debater questões como relações sociais, conflitos organizacionais, responsabilidade social e ambiental, bem como sua contribuição para a sociedade, tão influenciada por suas ações estratégicas.

Nota-se que não há divergências quanto à compreensão dos autores a respeito do campo de conhecimento da Administração e seu papel na sociedade, associado, frequentemente, à existência e sobrevivência das organizações. No entanto, a análise das perspectivas teóricas da Administração, que se apresentam orientando a formação do

administrador, permite-nos identificar que a compreensão dessa área compõe-se de distintas visões e princípios filosóficos.

## 1.2 Perspectivas teórico-metodológicas que orientam a formação do administrador

O mundo contemporâneo passa por grandes transformações, em que as organizações não mais se encontram delimitadas por fronteiras, tornando-se multinacionais, transnacionais ou, simplesmente, globais. Esse contexto organizacional requer pessoas com formação no campo de conhecimento da Administração, sendo elas indispensáveis ao gerenciamento das empresas e à administração de todas as informações, conflitos, diferenças culturais e sociais no interior das organizações. A formação de administradores para a sociedade em transformação merece, portanto, uma reflexão amparada nos conhecimentos desse campo. Vejamos.

De acordo com Maximiano (2005, p. 11):

Os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e de seus administradores. Há duas fontes principais desses conhecimentos: a própria experiência prática e os métodos científicos. O conhecimento sempre volta para o mundo que o produziu, num processo de constante elaboração.

A experiência prática existe desde que as organizações e os administradores vêm criando um acervo de conhecimentos que aumentam e se refinam, de geração a geração. O administrador atual dispõe de um considerável acervo teórico, que faz parte da cultura coletiva e é produto da transmissão de conhecimentos empíricos desde a criação das primeiras organizações humanas. Todavia, afirma Bertero (2006, p. 35), a formação de administradores “depende, em grande medida, também de como se define o que seja administrador”. Portanto, ao analisarmos essa formação, devemos questionar qual é o contexto social e cultural desse indivíduo nas relações sociais e qual seria a carreira para a qual ele estaria sendo preparado.

De acordo com Bertero (2006, p. 36):

A grande maioria das pessoas, cursando um dos mais de 2 mil cursos autorizados de graduação, certamente não estará contemplando a carreira de administrador com objetivo de chegar a seu topo. Na realidade, a carreira como aqui esboçada não chega nem mesmo a ser de conhecimento da maior parte dos matriculados em cursos de graduação no país. A média e a moda dos alunos são pessoas que têm origem socioeconômica na classe média baixa e, atualmente, até mesmo na classe baixa, cujas aspirações estão bem abaixo das que levariam ao ápice da carreira.

As relações sociais dos indivíduos são imprescindíveis na formação do administrador e na ascensão de sua profissão. Além da competência técnica, o avanço na carreira de administrador depende de um capital de relações sociais que se acumulam, em grande medida, em função da origem socioeconômica das pessoas. A origem socioeconômica é determinante para se chegar ao topo da carreira de administrador e possibilitar uma carreira de nível estratégico dentro das organizações.

A formação na área de Administração possibilita ao profissional lidar melhor com os imprevistos e atuar em um meio de absoluta neutralidade, emocional e valorativa. Trata-se de uma formação acadêmica voltada para o desenvolvimento de competências e habilidades que amparem as decisões do administrador como gestor, permitindo-o atingir os objetivos e coordenar os recursos disponibilizados pelas organizações.

De acordo com Guerra (2001, p. 05):

É inegável que a trajetória da formação do Administrador está diretamente ligada aos interesses do capital. Os Administradores, muitas vezes, são gerentes da propriedade e dos interesses de outros e por isso e para isso, são contratados. Para o bom exercício de tal função, uma formação escolar adequada passou a ser fundamental.

A formação do administrador está diretamente ligada ao crescimento e desenvolvimento econômico do cenário social, econômico e cultural, conforme as necessidades do modelo capitalista de produção e de sociedade. Para suprir essas necessidades, cumpre proporcionar à formação do administrador o desenvolvimento de suas competências e habilidades, pois elas serão imprescindíveis na conquista dos objetivos capitalistas das organizações. A esse respeito, Hey (2008, p. 31) faz a seguinte análise:

No processo de construção da identidade dos cursos de Administração foram desenvolvidos técnicas e métodos que ordenam o pensamento humano para atender às necessidades do capital. O ensino da Administração passou a ter como principal objetivo trazer eficiência e racionalidade às organizações.

Mas, no contexto atual, em virtude das demandas sociais postas às organizações empresariais, a formação do administrador encontra-se diante de funções contraditórias: por um lado deve corresponder aos desejos do capital para o mercado de trabalho; por outro, deve buscar soluções para problemas sociais e ambientais, principalmente aqueles originados do próprio processo de produção capitalista. Nesse contexto, aponta Guerra (2001, p. 6), o profissional deve constituir-se como “um agente transformador, capaz de ajustar-se com rapidez aos avanços da ciência e da tecnologia no estabelecimento de uma nova ordem”.

Autores como Araújo e Lacerda (2002), Silva (2006) e Hey (2008) dedicam-se à análise da formação profissional do administrador nas Instituições de Ensino Superior (IES), indicando quais devem ser os objetivos a serem alcançados nesse processo. Eles concordam que, por meio dos currículos, a formação deve contribuir para que os futuros administradores consigam criar, nas organizações, formas de construção da qualidade e sustentabilidade social e ambiental. Assim, é que as mudanças constantes no ambiente organizacional impulsionam os profissionais da Administração “a buscarem meios para entender a realidade social e as interações desta realidade com os aspectos sociais das organizações” (HEY, 2008 p. 31).

De acordo com Silva (2006, p. 33):

A formação do administrador de empresas é um processo mediado por fatores político-econômicos advindos das transformações sociais mais amplas, assim como por fatores mais particulares ligados à Administração enquanto campo de conhecimento, além dos fatores socioculturais e institucionais que se manifestam no conjunto do curso, com seus sujeitos professores e alunos. Todos estes fatores estão refletidos também no projeto político pedagógico, na grade curricular, mas principalmente, nos conteúdos teóricos deste campo do conhecimento.

A formação do administrador voltado à sociedade atual e aos complexos problemas das organizações deve expressar-se nos projetos pedagógicos, sobretudo, nas concepções orientadoras dessa formação. Concepções de ensino, de aprendizagem e de Administração contidas nos projetos pedagógicos dos cursos refletem o tipo de formação que se está buscando oferecer e podem fornecer indícios do modelo de formação proposto.

Uma preocupação que se expressa cada vez mais no discurso acerca da formação do administrador é que ela deve ultrapassar a formação meramente técnica, focada no fazer, na execução prática de tarefas. Para isso, além das competências e habilidades requeridas ao exercício da profissão, as IES deverão mediar os aspectos socioculturais dos alunos, levando-os a refletirem sobre a importância de conhecer o seu espaço organizacional, a fim de que eles possam ter uma melhor compreensão do todo. Isso os auxiliará a encontrar soluções econômica e socialmente viáveis, levando-se em conta a cultura e o conhecimento social e individual. Logo, de acordo com Hey (2008, p. 32):

A formação da estrutura mental do administrador depende de como são transmitidas as informações, das suas crenças e do nível de relação entre os indivíduos para a construção do conhecimento. As tomadas de decisões dentro das organizações são movidas por motivações que contribuem para aumentar a autoestima, gerar conhecimento coletivo e respeitar as individualidades de cada participante da organização.

Também Araújo e Lacerda (2002, p. 5) contribuem para esse debate ao afirmarem que “a elaboração do conhecimento, por conseguinte se dá não apenas por meio dos conteúdos ensinados em sala de aula, mas resulta principalmente de articulações que se processam entre o sentir/ pensar/ agir dos sujeitos ao longo da vida”. Todavia, mesmo reconhecendo-se a importância do valor agregado por qualquer processo de formação nos cursos superiores de Administração, autores como Lopes (2002) apontam a falha nesse processo. De acordo com o autor “há evidências empíricas de que os administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, quase sempre, são incapazes de uma inserção competitiva nas funções típicas de administradores profissionais” (LOPES, 2002, p. 1). Para Hey (2008, p. 27),

O papel dos cursos de Administração é contribuir na formação técnica e humana do aluno, propiciando a formação de profissionais aptos a resolverem os problemas complexos das organizações e, ao mesmo tempo, capazes de compreender as relações humanas e sociais para atuarem como incentivadores na organização e na sociedade.

Entre os autores que têm analisado o ensino e a formação do administrador, verifica-se o aceite de que a formação do profissional de Administração deve, pois, proporcionar as competências e habilidades técnicas específicas do campo, ligadas ao aspecto nuclear da atividade administrativa no interior das organizações. Assim, a formação nuclear do administrador deve estar voltada para o processo administrativo, que envolve as funções básicas do administrador.

De acordo com Kwasnicka (2006, p. 48), o processo administrativo, definido por Fayol como atos administrativos, envolve as seguintes funções:

- 1 – **prever** – definido como o ato de visualizar o futuro e traçar programas de ação, hoje é denominado *planejamento*;
- 2 – **organizar** – definido como ato de compor a estrutura funcional da empresa, hoje é denominada do mesmo modo;
- 3 – **comandar** – definido como o ato de orientar e dirigir o pessoal, hoje é denominado *direção*;
- 4 – **coordenar** – definido como ato de ligar, unir, harmonizar todos os esforços da empresa em torno de seu objetivo, é hoje denominado *execução*, e
- 5 – **controlar** – definido como o ato de verificar se as ações estão ocorrendo dentro das normas estabelecidas, é hoje denominado igualmente. (**grifo nosso**)

Maximiano (2005) analisa que, para Fayol, a função administrativa era a mais importante de todas, porque é essa função que, dentro das organizações, irá proporcionar ao indivíduo o conhecimento necessário para que ele consiga o melhor desempenho nas atividades gerenciais. De acordo com Maximiano (2005, p. 74):

**Planejamento** (previsão): examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo; **organização**: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento; **comando**: manter o pessoal em atividade em toda a empresa. **Coordenação**: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço; e **controle**: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens. (**grifo nosso**)

Já para Sobral e Peci as funções da Administração são:

**Planejamento**: o planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. (...) **Organização**: é a função da Administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e no qual devem tomar decisões; **Direção**: está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividade. Dirigir também significa selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação que o planejamento ou a organização; e **Controle**: é a função da Administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verificarem. (SOBRAL; PECI, 2007, p. 08-09).

Segundo os autores supracitados, as funções básicas do administrador resumem-se em quatro: planejar, organizar, dirigir e controlar. Pode-se considerar, portanto, que esses elementos constituem o aspecto nuclear da Administração enquanto atividade profissional e científica. Consequentemente, também se torna aspecto central na formação do administrador o processo administrativo, por meio do qual o administrador deverá conduzir sua prática administrativa cotidiana, independente do nível hierárquico assumido dentro das organizações. Essa representação apresenta-nos o processo administrativo de um modo geral, que se inicia pelo planejamento, etapa em que se definem os objetivos organizacionais e se desenvolvem as estratégias e as ações para alcançá-los. A próxima etapa é a de organizar, que determina o que deve ser feito, como e por quem. Em seguida passa-se para a etapa de dirigir, na qual devem ser compostas equipes e desenvolvidos líderes, motivando-os. Por fim, a etapa do controle, que corresponde ao monitoramento do desempenho das ações da organização em relação aos objetivos, possibilitando a reorganização dos objetivos não atingidos e o retorno ao ciclo planejar, organizar, dirigir e controlar. No entanto, a formação já não deve estar presa somente a esse aspecto nuclear, pois deve também proporcionar competências e habilidades humanas e sociais, uma vez que estão sendo postas às organizações demandas nesse sentido.

## 2 O Ensino de Administração no Brasil

Ainda que de forma empírica e simplificada, a Administração já se apresentava nas práticas humanas muito antes da sociedade moderna e da contemporânea, lá nos primórdios das civilizações, com o uso de instrumentos e ferramentas administrativas, como o planejamento, a organização, a hierarquia, a divisão do trabalho e o controle das atividades. Contudo, o ensino das habilidades e competências para administrar, de forma sistemática e escolarizada, é muito recente. Só no final do século XIX é que se iniciou o ensino da Administração no mundo. Os primeiros indícios de atividades de ensino em Administração são encontrados na escola norteamericana “Warton School” e na escola francesa “Écodelles Hautes Commerciales”. Os Americanos foram os primeiros a levarem os estudos dos negócios às universidades. A França e toda a Europa viram a sua importância e deram espaço nas universidades para os estudos da Administração somente após a Segunda Guerra Mundial (BERTERO, 2006).

A necessidade de aprender e de ensinar a forma de gerenciar, administrar e controlar as ações do homem demonstra que o desenvolvimento histórico do ensino de Administração, no mundo e no Brasil, está atrelado à modernização da sociedade e à necessidade de aperfeiçoar recursos e obter o maior ganho financeiro dentro das organizações. O crescimento das instituições de ensino no Brasil e no mundo vem ampliando o espaço para cursos de Administração face à grande necessidade das organizações em dispor de mão de obra e, ao mesmo tempo, contar com profissionais que apresentem as competências e habilidades do administrador para que ele possa compor o quadro de funcionários e gestores. O ensino de Administração no Brasil surgiu com as primeiras ações no início do século XX, devido à necessidade econômica do conhecimento administrativo. Portanto, como se pode notar, bem depois dos Estados Unidos e da Europa.

De acordo com Nicolini (2003, p. 45):

Os primeiros cursos de que se tem notícia no Brasil datam de 1902, quando passam a ministrar o estudo da Administração, duas escolas particulares: no Rio de Janeiro, na Escola Álvaro Penteado, e em São Paulo, na Academia de Comércio. O ensino não era regulamentado, o que só veio a acontecer em 1931, com a criação do Ministério da Educação e a estruturação do ensino em todos os níveis.

O desenvolvimento do ensino de Administração no Brasil possui uma dependência muito grande das políticas do governo e das suas demandas em relação a estes profissionais, e “encontramos no Estado a gênese da formação do Administrador no Brasil” (SILVA, 2006, p.

19). Dessa forma, podemos afirmar que o surgimento do curso de Administração no Brasil, está diretamente atrelado tanto ao surgimento da burocracia dentro do Estado, como à necessidade do profissional de Administração Pública, no que diz respeito às suas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar as ações governamentais conforme as necessidades e demandas da população. Assim, de acordo com Nicolini (2003, p. 45), é que

A mudança e o desenvolvimento da formação social brasileira a partir da Revolução de 1930 demandavam a preparação de recursos humanos, na forma de técnicos e tecnólogos de várias especializações, assim como métodos de trabalho mais sofisticados. Eram necessidades criadas pelo crescimento econômico, pelo desenvolvimento de infraestrutura social e pela infraestrutura nascente de transportes, energia e comunicações.

Após a Revolução de 1930 o conhecimento administrativo começou a ser desenvolvido para contribuir com o novo contexto industrial que demandava outras formas de gestão das empresas públicas e privadas e a disseminação das teorias de Administração oriundas de outros países. Para Silva (2006, p. 20):

Diante das inquietações que caracterizam o cenário dos debates sobre a educação no Brasil, não podemos negar a existência de laços entre o desenvolvimento do capitalismo e o surgimento e crescimento do ensino superior da Administração de Empresas no país. Independente das conotações político-ideológicas das análises já feitas sobre esta relação é inegável que a trajetória da formação do Administrador está diretamente ligada aos interesses do capital. Os Administradores, muitas vezes, são gerentes da propriedade e dos interesses de outros e por isso e para isso, são contratados. Para o bom exercício de tal função, uma formação escolar adequada passou a ser fundamental. Tal formação escolar deve garantir a este profissional uma formação adequada às demandas dos modelos de organização do trabalho em questão.

O Conselho Federal de Administração (CFA) faz um resgate do ano de 1952, “ano em que se iniciava o ensino de Administração no Brasil”, ao passo que nos “EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano, em Administração” (CFA, 2012, p. 1). O Conselho justifica a curta história do ensino de Administração no Brasil, ao asseverar que esse ensino

[...] está relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Esse processo foi marcado por dois momentos históricos distintos. O primeiro, pelos governos de Getúlio Vargas, representativos do projeto "autônomo", de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado e caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Este último apresentou-se como um ensaio do modelo de desenvolvimento adotado após 1964. Nesse período, o processo de industrialização se acentuou, sobretudo devido à importação de tecnologia norte-americana. O surto de ensino superior, e em especial o de Administração, é fruto da relação que existe, de forma orgânica, entre essa expansão e o tipo de desenvolvimento econômico adotado após 1964, calcado na tendência para a grande empresa. Nesse contexto, tais empresas, equipadas com tecnologia complexa e com um crescente grau de

burocratização, passam a requerer mão-de-obra de nível superior para lidar com essa realidade (CFA, 2012, p. 2).

O processo de criação e expansão do ensino de Administração no Brasil não se deu de forma distinta da de outros países, porque é perceptível que a necessidade de se aprender os conhecimentos administrativos encontra-se diretamente relacionada ao crescimento e desenvolvimento econômico de todas as nações. De acordo com CFA (2012, p. 2):

O surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país. Tais instituições ocuparam uma posição dominante no campo das instituições de ensino de Administração, assim como de referência do posterior desenvolvimento desses cursos. É importante considerar que a ideia dos fundadores dessas instituições era criar um novo tipo de intelectual, dotado de uma formação técnica capaz de revestir suas ações de conhecimentos especializadas, como uma estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos trinta.

Além do desenvolvimento econômico, Silva (2006, p. 39) demonstra que o desenvolvimento do ensino de Administração ocorreu por meio de algumas combinações, a saber: “a) a economia de guerra; b) a perspectivas de desenvolvimento do setor industrial; c) problemas de defesa nacional; d) a emergência de uma classe burguesa industrial; e) reestruturação do poder político e do Estado”.

O ensino de Administração tinha pela frente um campo fértil para levar às organizações públicas e privadas de todo o país os estudos da ciência administrativa que, da mesma forma que influenciou a escolha da tecnologia industrial incorporada pelo Brasil, os norte-americanos introduziram no ensino brasileiro de Administração as suas correntes teóricas e pesquisas.

A importação de tecnologia educacional para o processo de ensino aprendizagem dos conhecimentos administrativos é explicado por fases:

Na primeira fase, o veículo da mensagem ideológica, ou seja, a *forma* que abrigava o conteúdo ideológico, desde o início, já era, em si mesma, um desenvolvimento teórico-prático produzido fora do Brasil, isto é, *uma metodologia administrativa importada*. Na segunda fase, com a industrialização representando a força propulsora do *desenvolvimentismo*, as metodologias são importadas para aplicação imediata. Este processo se institucionaliza a partir da década de 1950, com a criação das escolas superiores de Administração, que têm sua inspiração essencialmente nas escolas norte-americanas (SERVA; PINHEIRO, 2009, p. 6).

Os motivos históricos para a concepção dos cursos de Administração no Brasil devem ser buscados nas mudanças políticas, econômicas e sociais, que acompanharam a

Revolução de 1930. É, pois, que, segundo Silva (2006) “[...] neste momento, o Estado colocou como prioridade a industrialização e urbanização do país como projeto de desenvolvimento, utilizando o planejamento fundamentado nos princípios da racionalidade e da técnica.” (p. 20).

Inicialmente, os cursos de Administração foram criados no interior das faculdades de Economia, por terem aspectos em comum, tais como o estudo da produção, circulação e distribuição de bens econômicos. Isso facilitava o intercâmbio de professores e a afinidade de disciplinas oferecida aos dois cursos.

Na década de 1940, o Brasil passou por várias reformas administrativas e o governo, ao implantá-las, influenciou a criação dos cursos de Administração, pois necessitava de mão de obra capacitada para o exercício das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades empresariais públicas e privadas. Dessa forma, buscando eficiência e eficácia nos serviços públicos, era exigido que o trabalhador se especializasse cada vez mais para o exercício da profissão.

Nos anos de 1950, o curso de Administração buscou identificar-se com os pensamentos de racionalização dos recursos e aumento da produção. Dessa forma, as organizações públicas e privadas da época visualizaram nos pensamentos de Taylor e Fayol novas ideias para analisar questões econômicas e administrativas das empresas. O que se estava em jogo era a busca pelo aprimoramento das técnicas de gestão para obtenção das soluções dos problemas sociais, econômicos e políticos. Feito isso, acreditava-se estar valorizando a formação técnica dos administradores, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas.

Na década de 1960, a importância do profissional de Administração estava voltada para a função de se “atender às exigências de uma política em que se buscava modernização na estrutura industrial e empresarial, necessitando de um quadro técnico, capacitado nas funções de planejamento, organização e gestão” das empresas privadas e públicas da época (LIMA, 2009, p. 53).

De acordo com Lima (2009, p. 58-59), é

Importante perceber que, na década de 1960, os cursos de Administração nasciam no interior das faculdades de Ciências Econômicas e/ou Ciências Contábeis das grandes universidades. [...] A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1961, proporcionou a regulamentação do processo de expansão do ensino superior privado, tanto na criação de novas instituições quanto de novos cursos, permitindo o ensino superior em instituições isoladas, fixando requisitos e normas mínimas para autorização e reconhecimento das escolas de nível superior. Tal fato possibilitou atender à forte pressão do mercado para ampliação do sistema, através das IES

privadas, quadro que permanece até os dias atuais, quando se constata a expansão do setor privado, em detrimento do setor público.

Com a criação do curso de Administração e da regulamentação por meio da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, o curso assume “um papel relevante, uma vez que passou a ampliar a organização do ensino superior do país, até então, constituía-se predominantemente de engenheiros, pedagogos, médicos e advogados” (LIMA, 2009, p. 61).

O ensino de Administração ganha importância porque sua função é:

Buscar mediar a homogeneização da estrutura organizacional, nos padrões mais elevados de racionalidade, agilidade, flexibilidade e produtividade, com predomínio da burocracia. Burocracia entendida como padronização de normas escritas, definição da estrutura hierárquica e divisão do trabalho fundada no saber técnico e na especialização, que garantem maior racionalidade porque se efetiva maior controle, portanto, o exercício da dominação baseado no saber (LIMA, 2009, p. 62).

Dessa forma, historicamente, o contexto foi se “desenhado no final dos anos 50 e em toda a década de 1960, possibilitou o grande *boom* expansionista dos cursos de Administração na década de 1970” (LIMA, 2009, p. 53). Nessa década, a demanda pelo curso de Administração estava pautada “na coerência tecnicista para atender ao mercado de trabalho, carente de profissionais especializados em técnicas de aplicabilidade prática” (LIMA, 2009, p. 73). Lima (2009, p.73) destaca as seguintes palavras de Bresser Pereira (1979, p. 42):

Os elementos ideológicos da ciência da Administração são muito claros: a maximização da eficiência ou a racionalidade transforma-se no bem supremo; a prática administrativa moderna é considerada a forma por excelência de se alcançar esse objetivo; o administrador, em vez do empresário, é o novo herói do sistema: planejar, organizar e controlar deixam de ser meras estratégias administrativas, para assumir o papel de princípios ordenados do universo; o poder recebe o nome de autoridade racional legal e de liderança; democracia é identificada com descentralização e participação; a manipulação dos trabalhadores recebe o nome de relações humanas.

Para Lima (2009, p. 50) também confere destaque às palavras de Martins (1989, p. 663):

O ensino da Administração no Brasil, desde o seu início, estabeleceu fortes vínculos com o sistema de ensino americano, inclusive com a utilização de bibliografia, modelos curriculares e mesmo com a participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos de Administração no país.

Logo, a grande oportunidade para o nascimento do movimento da criação do curso de Administração se dá com o fato de o ensino dessa área “privilegiar a participação das grandes unidades produtivas, que passaram a constituir um elemento fundamental na

economia do país, principalmente a partir de 1964” (CFA, 2012, p. 1). Segundo Lima (2009, p. 33-35), o ensino em Administração obteve a seguinte trajetória:

Caminha-se numa viagem histórica que se inicia com o primeiro governo de Getúlio Vargas (1930 – 1945). Sua importância advém do fato de que se estruturaram as condições para o nascimento do curso de Administração, com a criação do DASP (1938), da FGV (1944), e da EBAP (1952). E prolonga-se até o período do golpe militar em 1964, marcado pela ideologia desenvolvimentista, quando houve um incremento da educação superior no país e o nascimento dos cursos de Administração no interior das Faculdades de Ciências Econômicas das grandes universidades. (...) em 1970 a primeira grande expansão do curso de Administração, promovida pelo governo militar e que marca a formação do administrador como um técnico que tinha “funções primordial – servir ao capital”. (...) Nos anos 1980 visualiza-se um período de interiorização dos cursos de Administração, pois brotava, em quase todas as cidades do interior do país, uma escola de Administração em faculdades isoladas privadas; (...) pela década de 1990, período em que o papel desenvolvimentista e interventor do Estado parece esgotado, reduzindo sua participação na economia. Ações efetivas de descentralização, novos modelos de gestão, maior participação da sociedade civil e de empresas privadas em áreas que antes eram competência do Estado exigiram uma reforma do Estado. O mundo em mudanças, avanço tecnológico, globalização, mudança no mundo do trabalho, reestruturação produtiva, questões como agilidade, rapidez, produtividade, competitividade e competência demandam novos valores, um novo perfil do administrador.

Pode-se observar que, com o avanço das tecnológicas ao longo do século XX, houve também a necessidade de novos profissionais que conhecessem a racionalização das atividades nas organizações, pois as empresas que inicialmente eram de gestão familiar passaram a ser grandes corporações multinacionais, com problemas complexos a serem resolvidos inclusive.

Nesse contexto de grandes mudanças, e com a introdução de tecnologia nos processos das organizações, surge a expansão desenfreada dos cursos de Administração no Brasil. Com base nos estudos de Lima (2009), o estudo brasileiro nessa área evoluiu de duas escolas de Administração, em 1954, para os atuais 3.989 cursos, em 2006. Trata-se, pois, de um crescimento impressionante, pois nenhum outro curso no Brasil se proliferou em tão pouco tempo, até porque a regulamentação da profissão de Administrador só veio ocorrer em 09 de setembro de 1965, com a lei 4.769/65<sup>10</sup>.

O ensino da Administração no Brasil, apesar de ter iniciado há pouco tempo, há algumas décadas, e, principalmente, se comparado a outras profissões como a dos médicos, engenheiros e advogados, necessita aperfeiçoar as funções administrativas dentro das organizações. Esse aperfeiçoamento é necessário em razão das mudanças globais e da

---

<sup>10</sup> Lei de Criação da Profissão de Administrador.

complexidade das operações das grandes empresas. O administrador de hoje deve reconhecer a necessidade de adquirir cada vez mais novos conhecimentos.

### **3 Ensino de Administração em Goiás**

Durante o período de 1950 a 1960, Goiás passou por um momento histórico muito próspero, com destaque para a construção de Brasília, por Juscelino Kubitschek, que possibilitou ao estado modernizar-se e desenvolver-se. (LIMA, 2009).

Com a preocupação em desenvolver o ensino superior em Goiás, foram criadas a Universidade Católica de Goiás, em 1959, e a Universidade Federal de Goiás, em 1960. Nesse contexto, surgia o embate entre a defesa do ensino público e a defesa do ensino privado.

A UFG e a UCG representaram um referencial para o desenvolvimento do Ensino Superior em Goiás, contribuindo para o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado, mediante a capacitação de profissionais para diversas áreas do saber. Importante ressaltar que a UFG e a UCG fizeram, desde sua criação, opções distintas quanto ao oferecimento dos cursos de graduação. Se, por um lado, a UFG dedicou-se com exclusividade à área de saúde (Medicina, Odontologia e Farmácia), a UCG, por outro, dedicou-se à área das Ciências Sociais (Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis). Se foi um acordo tácito havido entre as duas universidades não se pode afirmar, mas pode-se inferir. No entanto esta situação permanece por mais de quarenta anos, quando a UCG cria o curso de Medicina e a UFG, o de Administração (LIMA, 2009, p. 127).

O estado de Goiás, em toda a sua história, foi de extrema importância para as mudanças ocorridas no Brasil. Mas no que se refere ao ensino de Administração, Goiás esteve na contramão do cenário brasileiro, mantendo-se com apenas dois cursos até a década de 1980, que foram: o pioneiro curso de Administração da, então, Universidade Católica de Goiás, criado em 1963, e o curso do Centro Universitário de Goiás (Uni-Anhanguera), então, Faculdade Anhanguera, que iniciou suas atividades em 1973, tendo o curso de Administração reconhecido em 1977, com a expansão significativa a partir dos anos 1990.

Lima (2009) relata o crescimento dos cursos de Administração entre os anos de 1960 e 2006, em Goiás, mostrando sua relação com o processo de expansão do ensino superior pela iniciativa do setor privado. No cenário do ensino superior de Goiás, até a década de 1980, havia 31 IES, entre privadas, públicas federais, estaduais e municipais, a maioria localizando-se no interior do estado. Os cursos de administração criados naquela década foram seis, a saber:

- Fundação de Ensino Superior de Rio Verde (FERSURV) – criado em 1984, pelo Decreto Federal nº 89.550 de 11 de abril de 1984;

- Centro de Ensino Superior de Jataí (CESUT) – criado pelo Decreto Federal nº 9.083 de 12 de março de 1985;
- Faculdade de Ciências Econômicas de Anápolis (FACEA) – criada pelo Decreto Federal nº 91.261 de 22 de maio de 1985;
- Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC) – criado pelo Decreto Federal nº 91.311 de 05 de junho de 1985;
- Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior de Mineiros (FAFIMES) – criado pela Lei Municipal nº 278/1986 de 03 de novembro de 1986;
- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (FAFICH) – criado pelo Decreto nº 96.776 de 27 de setembro de 1988.

Ao final da década de 1980 já existiam 32 IES, sendo 3 universidades, 9 autarquias estaduais, 11 faculdades municipais e 9 instituições isoladas. Esse quadro manteve-se até o ano de 1996, quando a criação da Lei nº 9.394/1996, LDB, influenciou a expansão do ensino superior de uma forma geral (LIMA, 2009).

Segundo nos informa Lima (2009), na década de 1990, surgiram mais onze cursos, sendo três em Goiânia e oito em cidades do interior, como Anicuns, Itumbiara, Jussara, Rubiataba, Caldas Novas, Piracanjuba e Luziânia. Para a autora, a abertura desses novos cursos no interior do Estado de Goiás ocorreu devido ao desenvolvimento econômico dessas cidades, com um movimento de industrialização do interior, o que as definiria como **cidades polos**, não somente de educação, mas também comercial.

Na década de 1990, pode ser destacada a criação dos seguintes cursos:

- Instituto de Ensino Superior de Itumbiara (ILÊS) – Itumbiara – criada no Decreto Federal nº 99.025, de 05 de março de 1990;
- Faculdade Integrada do Planalto Central (FIPLAC) – Luziânia – criada pelo Decreto Federal nº 99.139, de 12 de março de 1990;
- Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO) – Goiânia – criado pela Resolução CONSUN/UNIVERSO nº 16, de 29 de dezembro de 1995;
- Instituto Unificado de Ensino Superior (OBJETIVO) – Goiânia – criado pela Portaria do MEC 2.236, de 19 de dezembro de 1997;
- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba (FACER) – Rubiataba – criado pela Autorização em 18 de setembro de 1997;
- Faculdade Padrão – Goiânia – Portaria MEC nº 88, de 12 de fevereiro de 1998;
- Faculdade Cambury – Goiânia – Portaria MEC nº 853 de 05 de agosto de 1998;

- Faculdade de Caldas Novas (UNICALDAS) – Portaria MEC nº 1.431, de 01 de setembro de 1999;
- Faculdade de Piracanjuba – Portaria do MEC nº 1.667, de 29 de novembro de 1999;
- Universidade Estadual de Goiás (UEG) – Lei nº 13.456, de 16 de abril de 1999.

Porém, o grande salto na criação dos cursos de Administração no estado de Goiás ocorreu no período de 2000 a 2006, conforme relata Lima (2009, p. 125):

Foram criados 47 novos cursos de Administração, em suas várias habilitações, muito mais do que em quatro décadas da história do ensino superior em Goiás. Tal fenômeno ocorre no interior de um processo de privatização, de interiorização e de expansão das habilitações em Administração como “rótulos”, atendendo um viés mercadológico da educação superior.

Para a autora, nessa expansão dos cursos de Administração é possível verificar também o crescimento no número de instituições de ensino superior, podendo-se, além disso, constatar a privatização, a interiorização desse nível de ensino, em Goiás a partir do ano de 2000, em sintonia com o movimento nacional. Ainda de acordo com Lima (2009, p. 240-241):

No período de 1960 a 2006, foram instituídas, em Goiás, 60 IES que oferecem o curso de Administração sendo: 49 cursos oferecidos em IES privadas e 11 cursos oferecidos em IES públicas, dos quais 2 na Universidade Federal de Goiás (Goiânia e Catalão), 2 em IES Pública Municipal (Rio Verde e Mineiros), e 7 cursos na Universidade Estadual de Goiás (Anápolis, Catalão, Luziânia, Silvânia, Sancrelândia, Goianésia e Santa Helena), o que demonstra claramente o processo de expansão e privatização. Dos 60 cursos oferecidos, 15 estão na capital do Estado e 45 no interior deste, o que indica o processo de interiorização deste nível de ensino.

Hoje, o estado de Goiás é considerado uma das principais economias do Brasil, pois vem desempenhando um papel significativo no desenvolvimento e crescimento da economia brasileira. Isso, sem dúvida, repercute na expansão dos cursos de Administração em Goiás, uma vez que a demanda, por parte das novas organizações empresariais, pelos profissionais da área, vem crescendo consideravelmente<sup>11</sup>.

As novas necessidades advindas do processo de expansão das empresas no país, que buscam profissionais com competências e habilidades adequadas às novas formas do processo produtivo, geram novas demandas aos cursos e à necessidade de reestruturação da formação. A formação de profissionais nos cursos de graduação em Administração, visando atender a

---

<sup>11</sup> No setor industrial goiano, destacam-se modernos centros agroindustriais, a fábrica da Mitsubishi e indústrias de peças que a acompanham, a montadora da Hyundai, as fortes indústrias farmacêuticas e alimentícias, os polos de confecção e indústrias de calçados e couro, a indústria moveleira e a produção de açúcar e álcool (SEBRAE GO, 2009).

essas necessidades, passa a ser, então, redimensionada mediante as Diretrizes Curriculares Nacionais.

#### **4 As Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação em Administração**

O ensino de Administração no Brasil passou por dois grandes momentos em relação à sua organização. O primeiro consistiu na criação dos currículos mínimos, aprovados em 1966 e 1993; já o segundo, em 1998, consistiu na apresentação da proposta de Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação em Administração (ANDRADE; AMBONI, 2002). Podemos identificar na história do curso de Administração a existência de três ciclos. O primeiro corresponde ao surgimento e reconhecimento da profissão do Administrador, quando se percebe o surgimento dos cursos por meio do desenvolvimento econômico no modelo modernizante e a necessidade de se “especializar e o uso crescente da técnica, tornando imprescindível a presença de profissionais para diferentes funções de controle, análise e planejamento empresarial público e privado” (ANDRADE; AMBONI, 2002, p. 2). O segundo ciclo corresponde ao aparecimento da Resolução nº 2, de 04 de outubro de 1993, que traz a preocupação em melhorar a qualidade dos cursos de Administração, não somente no que concerne a modificações nas matérias e disciplinas nos currículos e nas suas respectivas cargas horárias.

No entanto, o ir “além” do currículo deve ser compreendido segundo uma concepção mais ampla. De acordo com Andrade e Amboni (2004), o currículo não deve restringir-se às necessidades do mercado, focando o profissional a solucionar problemas, a reproduzir as relações sociais. É preciso, na realidade, que um currículo promova a formação do profissional para novas relações, como agente de transformação, capaz de incorporar os avanços científicos e tecnológicos. Assim, os agentes envolvidos no processo de ensino aprendizagem dos administradores devem instruí-los de modo a fazer com obtenham os resultados esperados, e, ainda, tenham um bom relacionamento com suas instituições, organizações, professores, alunos e empresas. É preciso, inclusive, que se sobrepuje ao pragmatismo da própria escola, a fim de que os indivíduos consigam se envolver com sua ideologia e filosofia de educação.

Com a Resolução nº 2, de outubro de 1993, chegou-se ao novo currículo mínimo do curso de Administração, nele se encontram fixados o mínimo dos conteúdos e a duração do curso. Em seu art. 2º, está assinalado que “o curso de Administração será ministrado no

tempo útil de 3.000 horas-aulas”, e no art. 3º, que “além da habilitação geral prescritiva em lei, as instituições poderão criar habilitações específicas” (BRASIL, 1993, p. 1-2).

O terceiro ciclo é consubstanciado na Resolução nº1, de 2 de fevereiro de 2004, que instituiu as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração, (Bacharelado). Em face da importância dessas diretrizes para o objeto desta pesquisa, a seguir as apresentaremos com maior vagar.

Antes de tratar das Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração faz-se necessário, todavia, uma menção, ainda que breve, à LDB. A lei maior que rege a educação no Brasil, mais conhecida como Leis de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), é a Lei de nº 9.394/1996. Após a criação dessa lei, várias ações ocorreram com o intuito de se organizar, nacionalmente, o setor da educação. Algum tempo depois, mais precisamente em 2004, foram criados vários instrumentos para regulação, supervisão e avaliação do ensino superior, todos organizados e articulados no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Como descreve Belloni, o SINAES é constituído por:

Três componentes principais: *a avaliação externa da IES*, que contempla também a sua auto-avaliação, *a avaliação externa dos cursos de graduação* e o *Exame Nacional de Desempenho do Estudante – ENADE*. O SINAES busca avaliar vários aspectos relativos aos seguintes eixos principais: ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e técnico-administrativo e infraestrutura física e técnica/tecnológica (BELLONI, 2008, p. 151).

Dessa forma, os resultados das avaliações do SINAES devem explicitar um cenário acerca da qualidade dos cursos e das instituições de ensino superior no Brasil. Para tanto, deve-se subsidiar a formulação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade e expansão desse ensino no país. Cumpre lembrar que os resultados são utilizados pelas IES como norteadores da busca da eficiência e eficácia dos cursos oferecidos. Os estudantes, e o público em geral, poderão se utilizar do resultado do SINAES para orientá-los na tomada de decisões quanto à realização dos cursos e das IES pesquisadas.

No ensino superior como um todo, não somente no curso de Administração, houve uma grande expansão após a criação da LDB/96. O número de IES no Brasil que oferecia cursos de graduação entre 1996 a 2005 passou de 992 para 2.165, indicando um crescimento de 134%. Por sua vez, os cursos passaram de 6.644 para 20.407, indicando uma expansão global de 207%. As matrículas apresentaram um aumento de 138%, passando de 1.868.529 para 4.453.156 (BELLONI, 2008).

No curso de Administração, esses números crescem de 320 IES, em 1990, para 2.048, em 2005, correspondendo a um aumento de 540%. O número de matrículas salta de 174.330 para 641.455 havendo um crescimento percentual de 267%, e os concluintes passam de 22.394 para 88.466, proporcionando um acréscimo de 295% (CFA, 2006, p. 14). Dessa forma, a expansão do ensino superior e, conseqüentemente, do curso de Administração foram impulsionadas pela criação da LDB/96 que teve, entre outros, o objetivo de promover a “expansão com qualidade e a democratização do acesso” (BELLONI, 2008, p. 163).

Percebe-se que essa expansão está voltada para as instituições particulares, portanto, centrada na oferta do ensino sem o envolvimento com a pesquisa e a extensão. Em outras palavras, só há o desenvolvimento do ensino, o da produção do conhecimento se faz ausente.

Como já apresentado, o curso de Administração apresenta um histórico muito recente no contexto brasileiro e, portanto, também, na legislação educacional do Brasil. Assim como os demais cursos, o de Administração vem sendo reorientado para que possa atender às exigências das novas demandas mercadológicas e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). De acordo com Andrade e Amboni (2004), e CFA (2005, p. 11), em 1966, iniciam-se as primeiras modificações legais do curso de Administração no Brasil, por meio do Parecer nº 307, de 08/07/1996, do Conselho Federal de Educação. Vejamos.

O CFE fixou o primeiro currículo mínimo dos cursos de Administração no Brasil, tendo como referencial a Lei nº. 4.769, de 09/09/1965, que pouco tempo antes havia regulamentado o exercício da profissão de Técnico de Administração. Por meio do currículo mínimo do curso de Administração, habilitava-se, de fato, o profissional para o exercício da profissão de Técnico de Administração (CFA, 2005, p. 11).

Esse primeiro currículo, conforme analisa Lima (2003, p. 46),

[...] pretendeu apontar caminhos para um ensino de Administração mais alicerçado às reais necessidades da sociedade brasileira, provocando o distanciamento de uma orientação antes voltada para uma visão americanizada, tecnicista e burocrática.

A criação do currículo mínimo, aprovado em 1966, resultou em uma organização do ensino de Administração que possibilitou maior credibilidade à formação do administrador.

De acordo com Estrela (2011, p. 46),

Ao definir um currículo mínimo, os objetivos iniciais eram estabelecer um padrão para o curso de Administração a fim de oferecer oportunidades iguais a todos os alunos, com base no desenvolvimento dos mesmos conteúdos disciplinares, mas, independentemente do local de realização do curso, garantir uma uniformidade profissionalizante mínima, descomplicar o processo de transferência entre instituições de ensino, conceder diplomas plenamente válidos para o exercício da profissão e fixar a duração mínima e máxima do curso sem prejuízo à qualidade.

Dessa forma, os cursos de Administração de todas as IES do Brasil foram orientados por essas diretrizes por mais de trinta anos, o que os impediu de realizar, no processo de ensino aprendizagem, um projeto audacioso, flexível, regionalizado e personalizado. A formação do administrador encontra-se fixado a uma padronização em todo o país, isso a torna descontextualizada de suas peculiaridades e dos aspectos sociais, político, cultural e econômico de cada aluno. Assim, com o intuito de solucionar esse problema,

O Conselho Federal de Educação expediu a Resolução nº. 2, de 4/10/1993, instituindo o currículo pleno dos cursos de graduação em Administração, preconizando que as instituições poderiam criar habilitações específicas, mediante intensificação de estudos correspondentes às matérias fixadas pela própria Resolução, além de outras que viessem a ser indicadas para serem trabalhadas no currículo pleno (CFA, 2005, p. 11).

A Resolução nº 2 de 04 de outubro de 1993 conferiu ao curso de Administração maior flexibilidade em relação ao currículo mínimo de 1966, uma vez que as habilitações e as ênfases em áreas específicas da administração foram introduzidas. No entanto, sua implementação resultou na multiplicação de nomenclaturas em relação aos cursos de graduação em Administração, provocando uma especialização precoce na formação do administrador, deixando-a ainda mais tecnicista e focada na área de conhecimento escolhida pelo aluno.

O terceiro ciclo ou fase do ensino de Administração no Brasil pode ser identificado a partir de 2003, quando surge a necessidade de mudanças nos cursos a fim de responder melhor aos problemas complexos da sociedade atual, que repercutiam na atividade do administrador, e que o currículo de 1993 já não propiciava.

Em 9 de setembro de 2003, Dia do Administrador, o Ministro da Educação homologou o Parecer CES/CNE nº. 134, de 7/06/03, que dispõe sobre as Novas Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração (DCN). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº. 9.394, de 20/12/1996, pôs a termo os Currículos Mínimos Profissionalizantes, trazendo nova concepção para o ensino da Administração no país e oportunizou maior autonomia às IES para a criação de projetos pedagógicos que assegurem melhores níveis de qualidade, de legitimidade e de competitividade. Na óptica das Diretrizes Curriculares, pode o projeto pedagógico privilegiar ou não Linhas de Formação Específicas no final do curso, que significam um aprofundamento de estudos numa determinada área estratégica da Administração, e que têm por finalidade atender às particularidades regionais e locais, lastro principal que deu ênfase às Diretrizes, conforme se observa no Parecer 134/2003 (CFA, 2005, p. 11).

Esse parecer possibilitou que aos estudantes fosse assegurada a “igualdade de oportunidade” como “critério básico norteador dos estudos” (ANDRADE; AMBONI, 2004, p. 15). Assim, aos acadêmicos do curso de Administração, passou-se a facultar tanto a

possibilidade de uniformidade mínima na formação profissional, quanto a facilidade de transferências de cursos entre IES. Antes, a concepção de currículo mínimo implicava elevado detalhamento de disciplinas e carga horária. Tal conformação curricular passou a ser criticada por não permitir a qualidade desejada para a formação no espaço e no tempo, o que inibia a inovação e a diversificação da formação, bem como a formação de um profissional “apto à adaptabilidade” (ANDRADE; AMBONI, 2004, p. 16). Ressaltemos, nesse caso, que a adaptação é uma competência cada vez mais exigida no mundo do trabalho por possibilitar ao profissional acompanhar as constantes mudanças técnicas, tecnológicas, organizacionais e políticas no interior das organizações.

Dando continuidade à busca por uma boa qualidade de ensino a ser oferecido pelos cursos de graduação em Administração, é que se aprova a Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, resultando na instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração/Bacharelado. Contudo, já em 2005, uma retificação é feita, por meio das reivindicações do CFA e da Associação Nacional dos Cursos de graduação em Administração (ANGRAD), propondo que a nomenclatura dos cursos de Bacharelado em Administração se resuma apenas a “curso de Bacharelado em Administração”, como forma de conter a descaracterização dos cursos correlatos à ciência da Administração (CFA, 2005, p. 11). Dessa maneira, qualquer curso de graduação em Administração que fosse ministrado no Brasil, após a publicação desse documento, seria terminologicamente identificado como “Bacharel em Administração”, o que, por sua vez, anularia as ênfases ou habilitações que o mercado tanto fragmentou após 1993. Com isso, a formação em Administração passou a assumir um caráter mais generalista, pautado em competências e habilidades gerais e básicas da profissão.

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração aprovadas pela Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, também, fazem referência ao Projeto Pedagógico dos Cursos de Administração. Conforme podemos ver no seguinte excerto:

**Art. 2** – a organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (BRASIL, 2005, p. 2).

Com as DCN do Curso em Administração, o Projeto Pedagógico deve apresentar entre outras coisas, uma clara concepção do curso e suas particularidades, um currículo pleno,

com todas as suas operacionalizações e, ainda, os elementos constituintes da estrutura do PPC, tais como:

- Objetivos gerais e específicos do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucionais, políticas, geográfica e social;
- Condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- Carga horária das atividades didáticas e da integralização do curso;
- Formas de realização da interdisciplinaridade;
- Modos de integração entre teoria e prática;
- Formas de avaliação do ensino e aprendizagem;
- Integração da graduação à pós-graduação;
- Incentivo à pesquisa;
- Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado;
- Concepção e composição das atividades complementares;
- Inclusão do trabalho de conclusão de curso (TCC).

As DCN do Curso de Administração, no art. 5º, contemplam a distribuição dos conteúdos da formação do administrador em conteúdos de Formação Básica, que proponham uma relação entre os estudos da filosofia, da sociologia, da psicologia, do ético e do profissional, com os estudos políticos, econômicos, comportamentais, jurídicos, contábeis e da tecnologia da informação. Os Conteúdos de Formação Profissional, que buscam aprofundar os processos administrativos, e que a nosso ver constituem o aspecto nuclear da formação do administrador, são descritos como

[...] as áreas específicas, envolvendo teorias da Administração e das organizações e a Administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (BRASIL, 2005, p. 2).

O terceiro bloco de conteúdos corresponde aos Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, que abrangem os cálculos, a estatística, a teoria dos jogos e as tecnologias que contribuem para a tomada de decisões dos futuros administradores. Os Conteúdos de Formação Complementar visam garantir a flexibilidade e as particularidades de cada curso de Administração no Brasil, enriquecendo o perfil do formando por meio de disciplinas optativas que melhor se adaptem à preferência dos alunos. As DCN do Curso em Administração, no art. 4º, por sua vez, descrevem as competências e habilidades que o discente do curso de Administração deverá ter domínio, que são as seguintes:

- Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle; além de expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável;
- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e Administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Nas competências e habilidades a serem desenvolvidas no processo de ensino e aprendizagem durante o curso, observa-se a presença de um “saber fazer” que envolve dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas formalmente (curso/treinamento) e/ou por meio das experiências profissionais. Também são constatadas as competências do “saber agir”, como conjunto de conhecimentos (saberes) subjacentes à exigência de intervenção ou de decisão diante de eventos (capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas e de realizar trabalhos novos, diversificados) (ANDRADE; AMBONI, 2004).

Na construção do Projeto Pedagógico do Curso e do perfil do formando, também, é necessário contemplar, conforme os objetivos propostos pelo curso, as principais habilidades e competências do administrador, tais como: pensar estrategicamente, antes de tomar uma decisão, em diferentes formas de produção e recursos; praticar e desenvolver mecanismos de comunicação e negociação com as demais partes da organização interna/externa; desenvolver

raciocínio lógico e possuir iniciativa, inovação, criatividade e visualizar as necessidades sociais, culturais e econômicas, por meio de respostas rápidas frente à complexidade dos problemas encontrados. Além de todos esses quesitos, é de bom grado que o administrador contribua para a difusão do campo de conhecimento administrativo, a fim de promover melhoria na qualidade de vida das pessoas envolvidas nos processos administrativos. Com isso, o principal enfoque dessa formação situa-se no desenvolvimento de um profissional voltado à busca constante da resolução consciente das complexidades. É necessário que ele seja flexível, e não mais apenas o profissional tecnicista e com competências rígidas que o currículo mínimo imprimia desde o surgimento do ensino de Administração no Brasil. Assim, para abordar esse assunto de forma mais aprofundada, o próximo capítulo dedicar-se-á a tratar do projeto pedagógico do curso (PPC) de Administração.

## **CAPÍTULO II**

### **O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

O Projeto Pedagógico de um curso, seja o de Administração, como de qualquer outro, é um documento de extrema importância para a efetivação da proposta de formação. Isso porque é nele em que vemos consubstanciar-se a intencionalidade da formação, o plano e a concretização do futuro profissional oriundo das IES.

O projeto pedagógico exige profunda reflexão acerca das finalidades da instituição educacional, pois sua função social é tão objetiva quanto clara no que diz respeito aos caminhos que devem percorrer os envolvidos no processo educativo. Seu processo de desenvolvimento aglutinará filosofias únicas de cada instituição educacional, ou seja, crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social científico etc.

Como mencionado na introdução desta dissertação, o presente estudo partiu da análise de projetos pedagógicos para que se pudesse verificar a concepção de ensino, aprendizagem e de Administração que cada curso pesquisado busca na formação do administrador. Neste capítulo, será apresentado o conceito de projeto pedagógico de curso, com ênfase na formação do administrador, e em seus conteúdos e características particulares.

#### **1 Explicitando o Conceito de Projeto Pedagógico de Curso**

O conceito de projeto é muito amplo. Ele é revestido de intencionalidade e o seu alvo, inicialmente, apresenta-se pouco difundido. O projeto é um campo de possibilidades que se desvelam na própria ação. Um projeto é uma antecipação das intenções e ações. A palavra tem sua origem no latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa “lançar para diante”, significando dirigir-se para o futuro, ou seja, o presente orienta o futuro e/ou a intenção direcionando a ação (VEIGA, 2007, p. 15). Projeto nada mais é do que projeções de algo que se quer alcançar, buscar, atingir e focalizar.

Em uma instituição educacional escolar, o projeto torna-se projeto pedagógico. Ele representa o caminho escolhido a ser percorrido, é o que traz esperança e visão de futuro para que possamos atingir os objetivos propostos. Além disso, é o projeto que propicia a mudança de cenário e o aperfeiçoamento das ações pedagógicas no processo de ensino aprendizagem dos estudantes e dos docentes, possibilitando a mudança de patamar no desempenho, na formação do homem como indivíduo crítico e reflexivo.

O projeto pedagógico pode ser analisado em diferentes níveis: institucional, acadêmico (de curso) e de ensino e aprendizagem (pedagogia do projeto). Um projeto pedagógico explicita os fundamentos teóricos e práticos de uma comunidade escolar, sendo um instrumento base para todas as suas ações e execuções (VEIGA, 2007).

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo para que determinado curso se desenvolva legalmente. O PPC considera recursos humanos, financeiros e econômicos, e ainda leva em conta o perfil do profissional ao final do processo de formação, as condições que lhes são oferecidas, para que ele possa corresponder aos objetivos do curso e às competências e habilidades definidas.

Segundo Freitas *et al* (2003), o Projeto pedagógico representa os anseios de educadores e educandos, direcionados para um contexto específico. Nele, está presente a necessidade de estratégias inovadoras que sejam capazes de oferecer direcionamentos consistentes às ações interdisciplinares. Além disso, no projeto, também, está em jogo o interesse de autonomia profissional para agir e interagir de acordo com a realidade contextual das pessoas da instituição. Logo, pode-se dizer que “o projeto pedagógico é um fruto peculiar que reflete de forma ampla a realidade educacional de uma instituição de ensino oferecendo influências e sendo influenciado” (VEIGA, 2003, p. 12).

Assim, é necessário ter como apoio as teorias pedagógicas que considerem a interação entre as expectativas do projeto e o contexto geral, pois a junção de ambos facilita a concepção e o compromisso definidos coletivamente, tanto quanto as particularidades humanas envolvidas. Veiga (2007, p. 16-17) afirma:

Por ser uma construção coletiva, o projeto tem efeito mobilizador da atividade protagonistas. Quando concebido, desenvolvido e avaliado como uma prática social coletiva gera fortes sentimentos de pertença e identidade. No plano afetivo, a construção do projeto apresenta efeitos mobilizadores da atividade dos atores implicados, o que gera compromissos e responsabilidades educativas. A participação é um elemento político da ação e até garantia de execução e continuidade das ações. Vale refletir que o projeto-pedagógico não existe sem um forte protagonismo dos professores, pesquisadores e alunos, e sem que estes dele se apropriem.

A concretização da prática e a formulação coletiva do projeto pedagógico ainda é, em grande maioria, uma situação hipotética. Desenvolve-se mais como princípio educativo do que como instrumento concreto de desenvolvimento e mudanças dos comportamentos e das práticas educacionais de todos os integrantes da comunidade educacional. Cumpre lembrar que em boa parte das instituições de ensino predomina, ainda, um modelo burocrático de gestão, isto é, um modelo fechado, em que as decisões são centralizadas, sem espírito de

equipe, com docentes desmotivados e relacionamentos carregados de formalidade, movidos por regras disciplinares amplamente rígidas. No entanto, como advertem Andrade e Amboni (2002), o projeto pedagógico não deve ser elaborado de forma rigorosa e encaminhado às autoridades educacionais como forma de cumprimento das tarefas burocráticas e legais exigidas pelos órgãos responsáveis. Ele deve, na realidade, ser construído e vivido em todos os momentos por aqueles que se encontram envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem do curso.

Como base nessa advertência, deve-se sair à procura de todas as partes interessadas em relação ao desenvolvimento do curso, perceber quais são as reais necessidades e anseios de todos. Tal posição, sem dúvida, aplica-se também ao Projeto Pedagógico do Curso de Administração, pois é assim que conferiremos melhorias a esse curso. Desse modo, teremos uma formação necessariamente efetivada, com amplos conhecimentos dos envolvidos na busca e no investimento de um administrador mais preparado.

Veiga (2003) considera que o projeto pedagógico vai além de um conjunto de planos e projetos de professores e, ainda, que não é apenas um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educacional. Para a autora, o projeto pedagógico reflete a realidade do curso situada em um contexto mais amplo, sendo que entre a escola e esse contexto há mútuas influências, principalmente as subjetividades culturais. Assim, é que um projeto pedagógico necessita:

a) ser processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) explicitar princípios baseados na autonomia do curso, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão (VEIGA, 2001, p. 11).

Dessa mesma perspectiva de Veiga (1998), André (2001) partilha, pois ambos consideram que o projeto pedagógico possui uma dimensão contextual singular, à medida que expressa um compromisso com a formação de certo tipo de cidadão para determinado tipo de sociedade. Daí a inserção dos envolvidos no desenvolvimento desse documento ser tão importante para a boa formação do cidadão.

Alberto e Balzan (2008, p. 750-751) distinguem duas constituições de projetos relacionados ao curso de graduação. Vejamos.

Há, geralmente, duas constituições de projeto pedagógico: o de curso e o da instituição. Para o MEC/INEP, o PPC – Projeto Pedagógico de Curso é a referência das ações e decisões de um determinado curso em articulação com a especificidade

da área de conhecimento no contexto da respectiva evolução histórico do campo de saber e é nele que as políticas acadêmicas institucionais, contidas no PPI – Projeto Pedagógico Institucional, ganham materialidade. De acordo com o mesmo instrumento, o PPI é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas da IES, levando em conta sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos. Em tese, o estabelecimento dos componentes do Projeto Pedagógico envolve: a filosofia dos cursos, perfil do profissional a ser formado, divulgação, condições de infraestrutura (recursos físicos, materiais e humanos), estrutura acadêmica (curricular e administrativa), desenvolvimento didático e diretrizes gerais para a pós-graduação, pesquisa e extensão. Parece-nos perceptível que a condução e o desenvolvimento de um Projeto dependem em parte do engajamento de Direções de Faculdades/Cursos, o que acaba refletindo no Projeto maior de determinada Instituição.

De acordo com esses autores, embora muitas instituições já apresentassem projetos pedagógicos desde a década de 1980, a LDB 9394/96, que estabeleceu a exigência dos Projetos Pedagógicos de Curso e dos Projetos de Desenvolvimento Institucional, foi quem o tornou uma prática nessas instituições. No entanto, a falta de clareza de muitos acerca dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) resulta na redução do curso a uma grade curricular fragmentada, uma vez que até mesmo as ementas e bibliografias perdem sua razão de ser. Por isso, é tão necessário contar com a participação de todos os envolvidos no curso, pois, estes, ao discutirem e construírem os projetos pedagógico dos cursos, passarão a ter mais consciência acerca das necessidades socioculturais demandadas, o contribuirá para que o profissional não se furte da reflexão das complexidades do mundo atual.

O Projeto Pedagógico de um curso, qualquer que seja, deve explicitar escolhas, definir intencionalidades, políticas, necessidades locais, perfis profissionais, objetivos. Ademais, deve, ainda, decidir “sobre os focos decisórios do currículo, analisar as condições reais e objetivas de trabalho” (VEIGA, 2007, p. 13). Veiga (2002), citada por Major (2011, p. 66), afirma que o Projeto Pedagógico de Curso caracteriza-se:

Por sua intencionalidade e orientação formativa, por conter uma proposta de educação, uma concepção de ser humano, de mundo, por voltar-se para o desenvolvimento, respeito, promoção e valorização da pessoa. Nele devem estar contidos a reflexão crítica, os saberes curriculares e as práticas pedagógicas no horizonte de um referencial teórico prático. Assim, representa o esforço de definição de valores sociais e educacionais a partir do contexto local.

Para subsidiar a elaboração de um PPC é necessário explicitar princípios que norteiam a sua construção e ação, tais como: autoridade, qualidade, participação, autonomia, democracia e igualdade. Oliveira *et al* (2005, p. 44-47) descrevem esses princípios:

*Autoridade:* Deve-se distinguir autoridade do autoritarismo, pois este, por esmagar o interlocutor, se constitui como radicalização do primeiro termo. Toda autoridade é um valor, pois é garantia de liberdade. (...) Precisa-se esclarecer que a autoridade

não deve ficar centrada nem na pessoa, nem na função, mas na competência profissional. *Qualidade*: são os usos de valores sociais que definem as diversas acepções de qualidade em educação, pois é ela que garante a formação do indivíduo, enquanto cidadão, enquanto sujeito da práxis social. *Participação*: participar significa “partilhar com”. É preciso que aja aglutinação, ação coletiva que envolva a participação de todos da análise dos problemas escolares, para que a discussão não se dilua em casuísmo, perdendo a visão do todo. *Autonomia*: é intrínseca a ideia de democracia e de cidadania, na gestão, nos aspectos organizacionais e na dimensão ética profissional. *Democracia*: a democracia deve ser um princípio substantivo da gestão da educação, embora, muitas das vezes, ela tem sido preterida a favor de uma gestão verticalizada, centrada. *Igualdade*: a igualdade, no âmbito escolar, de um modo mais específico, implica no reconhecimento de que todos são iguais, apesar da diferença de gênero, idade, condições socioeconômico, raça, deficiências/imitações sensoriais, física, mentais/neurológica. Nesta perspectiva, a denominada educação inclusiva precisa ganhar espaço e recurso para a sua real concretização. A igualdade, também, se traduz na garantia de se viabilizar reais condições de acesso e permanência na escola.

Ainda de acordo com Veiga (2003, p. 13):

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizando da burocracia e permitindo as relações horizontais.

O projeto pedagógico, ao ser visto e vivenciado pela ótica inovadora, orienta de forma dinâmica a prática de uma formação que se articule à realidade social. Ou seja, é preciso que se conheça a realidade presente, que se pense sobre ela e, finalmente, que se planeje as coordenadas para o desenvolvimento de uma realidade nova, com o intuito de se melhor atender às necessidades da comunidade educacional, tendo em vista o tipo de educação e formação que se busca. Ao construir um projeto pedagógico próprio e providenciar meios e condições operacionais para efetivá-lo, a instituição educativa legitima-se, tornando válida uma prática social coletiva, fruto de reflexões, debates e consistência de propósitos (VEIGA, 2007).

O projeto pedagógico não é modismo e nem é documento para ficar engavetado, ele transcende o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas, pois se trata de um instrumento de trabalho que indica horizontes para que todos os educadores e educandos participem, simultaneamente, desse desenvolvimento institucional. De acordo com Veiga (2007, p. 20):

É ainda necessário afirmar que a construção do projeto pedagógico exige uma reflexão a cerca da concepção e das finalidades da educação, e sua relação com a sociedade – o que não dispensa uma reflexão sobre o homem a ser formado, a cidadania e a consciência crítica. É uma exigência necessária em que a qualidade é o sentido do que se faz vale mais. O Projeto Pedagógico inovador enfatiza mais o processo de construção. É a configuração da singularidade e da particularidade da

instituição educativa. É algo que se lança para frente, que avança que rompe e que antecipa o futuro e as suas possibilidades. A singularidade deve ser considerada porque o Projeto Pedagógico Institucional é construído para uma determinada universidade, assim como o projeto acadêmico/pedagógico o é para um curso.

A importância de construir um projeto pedagógico inovador leva à reflexão de que toda instituição educacional deve propor e vivenciar sua filosofia única de educação, ou seja, ter bem claro seus princípios, suas origens, implicações, características etc. Isso porque, a partir dessa concepção de inovação singular e participação coletiva, no desenvolvimento institucional, toda a comunidade ao redor será, de algum modo, contemplada.

## 2 O Projeto Pedagógico e a Formação do Administrador

Para abordar o projeto pedagógico do curso de Administração faz-se necessária uma consideração prévia acerca do planejamento educacional da IES, pois este é de grande relevância para a construção do projeto pedagógico do curso, seja qual for a instituição, sua natureza jurídica ou sua filosofia. De acordo com Libâneo et al (2012, p. 483):

A gestão educacional requer planejamento [...]. A ideia de planejamento educacional não é nova; aparece no início dos anos 60 do século XX e desenvolve-se na década de 1970, quando se difunde a prática do planejamento curricular. Posteriormente, consolidou-se a expressão *projeto pedagógico*, que confere maior amplitude à ideia de um planejamento abrangente de todo o conjunto das atividades escolares, e não apenas do currículo. Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente. [...] por meio da qual toda equipe é envolvida nos processos da tomada de decisões.

Em outra obra, Libâneo (2004, p. 149) descreve que a elaboração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) “consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação”. No contexto da gestão acadêmica, o PPC nos possibilita verificar quais os recursos estão disponíveis e de que forma podem ser utilizados para o alcance dos objetivos proposto pelos interessados na ação pedagógica.

Para Colombo (2004, p. 17):

O planejamento é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para instituição de ensino [...] o planejamento consiste na identificação e na estrutura dos propósitos da instituição

rumo ao que pretende alcançar, levando em consideração suas políticas e recursos disponíveis. Contempla indagações no âmbito do que fazer, como, por que, quando, por quem e no qual.

Administração é o processo ativo que determina e orienta o caminho a ser seguido por uma organização para que ela alcance os seus objetivos. Além disso, a Administração encontra-se apoiada por um conjunto muito amplo de atividades que compreende a análise, as decisões, a comunicação, a liderança, a motivação, a avaliação e o controle. O processo e o exercício de planejar referem-se a uma antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados, constituindo-se como atividade necessária à tomada de decisões (LIBÂNEO, 2004). O documento a ser elaborado que demonstra todo esse empenho de planejar é o Projeto Pedagógico do Curso. Nele, a tomada de decisão se destaca, através da colaboração e a participação de todos, isso é o que lhe confere fundamental importância para que a administração de um curso seja bem sucedida. O processo decisório que representa a seleção efetiva entre as alternativas possíveis é o principal vetor de inter-relação e interdependência entre os processos de Administração e planejamento.

Sob essa perspectiva, o planejamento é considerado um processo que oferece suporte à estrutura decisória da instituição, que, por sua vez, compõe-se de decisões relacionadas aos diferentes níveis da organização. “O ato de planejar deve ser, portanto, no processo participativo, desenvolvido para o alcance da situação desejada de modo eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos de uma organização” (ANDRADE; AMBONI, 2004, p. 47). Portanto, os cursos necessitam estabelecer objetivos, ter metas, planos de ação, formas de executar o planejado, critérios de avaliação e controle de qualidade acerca do serviço educacional oferecido e prestado.

Como qualquer outra organização, também a organização escolar, para não ficar à mercê das contingências, necessita de planejamento, ou seja, de uma indicação ou um caminho a ser seguido. Do contrário, objetivos, metas, recursos físicos e de pessoas ficam a serviço da busca de um resultado qualquer, não satisfatório, desprovido de resultado positivo. Desse modo, para a elaboração e a futura execução de um PPC, é necessário o planejamento educacional, pois é ele quem vai subsidiar todas as perspectivas desejadas pela comunidade educacional. A construção do projeto pedagógico no curso superior leva a refletir sobre as inovações pedagógicas que a comunidade acadêmica necessita para desenvolver e enfatizar a organização curricular e a organização de suas ações. O projeto pedagógico de um curso, seja ele qual for, necessita fazer escolhas e definições do perfil profissional desejado, ou seja, é preciso decidir qual é o foco das ações pedagógicas. A ideia de projeto pedagógico emerge

quando se acredita nas possibilidades de soluções de um ou mais problemas identificados na comunidade acadêmica e no processo inserido em sua particularidade educativa, no desejo de inovar e desenvolver habilidades e competências.

Nos cursos de Administração, os projetos pedagógicos já não podem desconsiderar a indicação dos princípios e valores norteadores da formação profissional do administrador, a formação ética e o exercício de cidadania. Além disso, cada curso necessita indicar em seu PPC os campos de conhecimento definidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso, sem perder de vista as particularidades da formação das várias realidades de cada região do país. De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, a organização do curso deve ser apresentada por meio do documento oficial, que é o Projeto Pedagógico do Curso, e que, de acordo com CNE (2004, p. 1 – 2), deve conter os seguintes elementos:

- Objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções de ordem institucional, política, geográfica e social;
- Condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- Cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- Formas de realização da interdisciplinaridade;
- Modos de integração entre teoria e prática;
- Formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- Modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando for o caso;
- Cursos de pós-graduação *lato sensu*, na modalidade especialização, integrada e/ou subsequente à graduação, de acordo com o surgimento das diferentes manifestações teórico-práticas e tecnológicas aplicadas às Ciências da Administração, e de aperfeiçoamento, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional;
- Incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, conforme o respectivo regulamento;
- Concepção e composição das atividades complementares;
- Inclusão opcional de trabalho de conclusão de curso, nas modalidades monografia, projeto de iniciação científica, ou, projetos de atividades, centrados em área teórico-prática, ou, de formação profissional, conforme o estabelecimento do regulamento.

O Projeto Pedagógico do Curso de Administração sofreu mudanças significativas na composição de sua estrutura após ser normatizada, conforme exigência para o funcionamento do curso com um mínimo de qualidade. Até então, o foco dos projetos pedagógicos recaía, de uma forma geral, apenas sobre o currículo mínimo. As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de administração contribuíram, assim, para o aperfeiçoamento da qualidade do próprio projeto pedagógico. A necessidade de uma interação para além do currículo, das ementas e sua bibliografia, impulsionou muitas mudanças, entre elas, está o detalhamento que se passou a fazer acerca do perfil do egresso, bem como da própria concepção do futuro administrador, por parte comunidade envolvida.

Além de se preocupar com o perfil do egresso, o PPC deverá contemplar os objetivos do curso, quais são os recursos necessários e as particularidades da região onde se encontra o formando, seus aspectos sociais, culturais e econômicos. O foco do curso, a disposição de vagas e como serão ofertadas, o comprometimento da IES com o aspecto de teoria e prática que tanto a sociedade vem cobrando dos administradores e da interdisciplinaridade, uma vez que o mercado de trabalho leva em conta o todo, são alguns dos pontos fulcrais que o PCC deve abranger. Assim, para que a implantação do projeto pedagógico seja possível, deve-se “levar em conta a historicidade do curso de Administração, o diagnóstico estratégico e escolha da base paradigmática que sustentará o curso, incluindo a concepção de conhecimento educacional e negociação coletiva” (ANDRADE; AMBONI, 2004, p. 91).

Considerando-se a historicidade do curso de Administração no Brasil, pode-se dizer que, inicialmente, o seu foco encontra-se voltado, sobremaneira, para a formação de administradores para o mercado de trabalho, tão desprovidos de flexibilidade, quanto capazes de contribuir para a introdução da burocracia no governo. Foi a necessidade histórica desse tipo de profissional que impulsionou o avanço do campo da Administração no país. A maioria dos cursos vem, historicamente, apresentando seu projeto pedagógico de forma dissociada e rígida, com o intuito de apenas atender às necessidades de formação advindas do mercado. Além disso, os projetos pedagógicos não apresentavam um direcionamento focado na amplitude que um PPC precisaria desenvolver na formação do administrador e sua ligação direta com a sociedade contemporânea. Nicolini (2000) apresenta uma crítica contundente aos projetos pedagógicos dos cursos de Administração, tanto por suas falhas de estruturação, sem a clara explicitação dos elementos do projeto, como por sua incapacidade de atender às necessidades formativas postas pelo mercado. Nas palavras do autor,

Um dos grandes problemas do ensino de Administração: a (in)existência de um projeto pedagógico. A falta da perspectiva educacional faz com que as escolas de

Administração pareçam com uma fábrica típica da Segunda Revolução Industrial, no qual o futuro administrador – o produto final - e até o mercado, suas especificidades e os consumidores, em última análise, sejam frequentemente percebidos com desleixo. Paradoxo dos paradoxos, em se tratando de um curso que deveria exatamente ensinar como tal coisa não poderia jamais acontecer. Uma causa para que tal fato viesse a ocorrer foi a excessiva atenção das instituições de ensino superior aos conteúdos fixados pelo currículo mínimo em detrimento dos processos pedagógicos. Tornou-se o processo de formação do profissional pouco humanista. Não há, na "fabricação" do administrador, nem a noção de objetivos a alcançar, nem a finalidade desse processo e nem as práticas pedagógicas a serem utilizadas (NICOLINI, 2000, p. 22).

Nos anos da década de 1990, tornou-se crucial discutir sobre as propostas educacionais e sobre a construção de projetos pedagógicos adequados às necessidades acadêmicas dos graduandos e da sociedade em geral, uma vez que esses projetos possuem uma ligação ampla com a realidade contextual da sociedade. Assim, “a autonomia deve ser constantemente negociada dentro de um projeto pedagógico, nos limites dos objetivos propostos, da inter-relação com as outras matérias e do perfil de aprendizado dos estudantes” (NICOLINI, 2000, p. 92).

O PPC do curso de Administração pode ser considerado um dos principais indicadores da busca de mudanças na formação do profissional administrador, pois o Projeto Pedagógico de Curso deve estar ligado às várias transformações que o mundo oferece a cada instante e que podem, inclusive, influenciar, direta ou indiretamente, na formação em Administração. O PCC não é um documento que, ao término de sua elaboração, deve ficar engavetado, e nem perdurar longamente, mas que deve servir como referência, como documento inacabado, podendo, por isso, sofrer modificações segundo as exigências das ações pedagógicas e das necessidades da profissão. De acordo com Medeiros (2006, p. 4):

É necessário compreender a complexidade das questões relacionada com a formação do administrador para, assim, conceber um projeto pedagógico do curso de Administração que supere a fragmentação disciplinar e dote o estudante de Administração de conhecimento e informação, considerados fundamentais para a compreensão dos padrões sistêmicos de comportamento dos fenômenos organizacionais. A partir do momento em que a concepção do projeto pedagógico superar a ideia de que formação do administrador deve ser essencialmente técnica e considerar que a reflexão crítica é eminentemente importante para a formação do administrador e, também para uma boa prática, o debate sobre a formação do administrador se encaminhará para a difusão de uma abordagem renovadora da integração entre a teoria e a dinâmica organizacional.

É de grande relevância delinear uma proposta para a revisão, análise e implantação do Projeto Pedagógico para os cursos de graduação em Administração. Não se tratando de uma proposta acabada, como já se disse, o PCC deve ser visto como um guia de orientação aos dirigentes e gestores do curso. É um documento que deve estar aberto, inclusive, a

modificações inovadoras (ANDRADE; AMBONI, 2002). Andrade e Amboni (2002, p. 43-61) apontam as fases da construção do projeto pedagógico, que são:

- **Fase I:** sensibilização e pressuposto às mudanças. Nesta fase, os responsáveis pelo processo de revisão, análise e implementação do projeto pedagógico deve preparar os segmentos envolvidos, com intuito de demonstrar-lhes a necessidade de se fazer sempre que preciso alterações no curso. Demonstrada a necessidade da mudança, os responsáveis pelo processo devem esclarecer os pressupostos que servirão de base para a revisão, análise e implementação do projeto pedagógico, ou seja, para a negociação, a flexibilidade e a construção coletiva;
- **Fase II:** o objetivo do projeto pedagógico centra-se em um esboço preliminar que só se concretizará por meio do desenvolvimento das outras etapas consideradas na proposta metodológica. Nessa fase, serão oferecidos os fundamentos para o planejamento, a organização, a motivação e o controle do PPC;
- **Fase III:** compreende a situação atual do curso, em que se deve necessariamente, tomar conhecimento dos principais eventos que marcaram e que legitimaram a existência do curso de graduação em Administração, no transcorrer da história;
- **Fase IV:** a realidade atual do curso e do mercado: diagnóstico estratégico – no diagnóstico determina-se “com se está” ou “no qual se está”. Essa fase é realizada por meio de pessoas representativas das mesmas informações que procedem de uma análise interna e externa;
- **Fase V:** a busca da identidade própria: a questão do currículo – cada curso de graduação em Administração deverá ter uma identidade própria. Projetos pedagógicos não podem ser transpostos de um curso para outro. Eles precisam refletir os valores que os sustentam e os identificam;
- **Fase VI:** checagem do currículo proposto em relação às realidades interna e externa – antes de implantar o que foi planejado, deve-se checar os seguintes aspectos: consistência interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários e cultura organizacional), consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, plano de governo, conjuntura econômicos e políticos), riscos envolvidos (econômicos, sociais e políticos) e horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazo);
- **Fase VII:** implementação e monitoração: antes da implementação do projeto pedagógico do curso de Administração, os responsáveis pelo processo deverão sensibilizar os públicos internos e externos, com o intuito de esclarecer a interdependência do subproduto obtido

em cada fase. A monitoração enseja a avaliação permanente do que foi implementado, via projeto pedagógico, para incrementar a qualidade do curso como um todo.

No processo de análise, revisão ou implementação do PPC do curso de Graduação em Administração, precisam ser consideradas várias particularidades em relação aos aspectos locais, como a cultura, a sociedade, a economia e as necessidades de desenvolvimento e crescimento intelectual dos futuros administradores no contexto em que o curso se insere.

Não sendo o projeto pedagógico do curso algo acabado ou que simplesmente existe para estar legalmente correto, deverá estar em constante mudança, pois a demanda e as necessidades da formação do administrador são dinâmicas e estão sempre em constante transformação. No entanto, as concepções básicas devem ser explicitadas, à medida que elas são indispensáveis à formação do administrador. Entre essas concepções estão: a de ensino, de aprendizagem, a própria concepção e os conceitos básicos da Administração. Assim, o próximo capítulo tratará de apresentar os resultados encontrados em relação à presença dessas concepções nos projetos pedagógicos dos cursos investigados em nossa pesquisa, descrevendo a estrutura dos projetos pedagógicos dos cursos e o atendimento, ou não, às Diretrizes Curriculares para o Curso de Administração.

### **CAPÍTULO III**

## **CONCEPÇÕES DE ENSINO, APRENDIZAGEM E ADMINISTRAÇÃO EXPRESSOS NOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO ESTADO DE GOIÁS**

O presente capítulo apresenta os resultados que obtivemos na análise documental dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração. Iniciaremos pela descrição geral dos cursos pesquisados, e em seguida, apresentaremos os principais aspectos dos projetos pedagógicos, organizados conforme as concepções identificadas.

Como informado na introdução desta dissertação, a pesquisa consistiu na análise documental de projetos pedagógicos, encontrados no estado de Goiás, do curso de Administração. Para tanto, os seguintes critérios de inclusão foram levados em conta, a saber: os Cursos de Administração na modalidade de ensino presencial e/ou a distância, oferecidos no estado de Goiás; os cursos em que os alunos já teriam realizado o Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE), avaliado em 2009; os cursos de Administração já avaliados *in loco* no INEP, bem como a disponibilidade do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), no site da Instituição de Ensino Superior (IES) ou do curso, em texto integral.

Os critérios de exclusão foram estes: os alunos do curso não terem, ainda, participado do ENADE; o projeto pedagógico do curso não estar disponível, integralmente, no site da faculdade ou da IES. Após a verificação dos critérios de escolha dos PPCs, foram selecionados sete cursos, sendo seis na modalidade de ensino presencial e apenas um de ensino a distância.

Para a identificação dos cursos foram utilizados códigos, visando resguardar o sigilo das instituições participantes da pesquisa. A atribuição desses códigos levou em consideração a numeração de forma aleatória das instituições e a modalidade de ensino do curso oferecido. Assim, os cursos presenciais foram identificados pela letra P, e pela letra D, o curso a distância. Assim 1P, 2P, 3P, 4P, 5P e 6P referem-se aos cursos presenciais, e 7D ao curso a distância.

### **1 Caracterização dos Cursos Analisados**

Pioneiro no estado de Goiás, o curso de Administração da IES 1P foi criado em 1963, contudo, seu reconhecimento pelo Ministério da Educação ocorreu somente em 03 de

maio de 1971, conforme Decreto Federal nº 68.578. Esse curso pertence a uma universidade privada, e obteve nota 3 na avaliação do ENADE, no ano de 2009. Assim, cumpre deixar registrado que o PPC que analisamos nesta pesquisa é referente ao referido ano.

Quanto ao curso da 2P, podemos dizer que ele foi criado por meio “da Resolução CONSUNI 09/2005, de 31/05/2005 em Goiânia” (LIMA, 2009, p. 199), e suas atividades tiveram início em 2007, com o bacharelado em Administração, cujas linhas de formação específicas eram em Gestão Pública ou Gestão Estratégica. Este curso pertence a uma universidade pública e o PPC que utilizamos em nossa dissertação data de novembro de 2008. Nesse ano, a avaliação obtida por ele no ENADE foi nota 5.

O curso 7D de Administração Pública, na modalidade de ensino a distância, por sua vez, insere-se no âmbito do Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos (PNAP) e está vinculado à Universidade Aberta do Brasil (UAB). Esse curso foi criado para ter início apenas no segundo semestre de 2010, ainda que o departamento de Administração já possuísse, desde 2006, experiência prévia na gestão de cursos a distância. Isso porque esse mesmo departamento já havia oferecido, inclusive, um curso-piloto de Administração de Empresas. O PPC analisado, aqui, é de abril de 2010, pertence a uma universidade pública, e obteve nota 5 no Enade.

Na IES 6P, o curso de Administração foi criado por meio da Portaria nº 1868, de 22 de agosto de 2001, oferecendo as seguintes habilitações: Administração Pública e Privada, Marketing e Análise de Sistemas Administrativos. Seu reconhecimento deu-se em 19 de abril de 2005. A partir da publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, as habilitações deixaram de ser oferecidas tanto por esse curso, quanto pelos demais, em todo o país. O Projeto Pedagógico do curso em questão data do mês de abril do ano de 2011, obteve nota 3 no ENADE, e faz parte de uma faculdade privada isolada.

Quanto à IES 4P, a autorização para o funcionamento do curso de Administração de Empresas, no regime Bacharelado, se deu em 24 de novembro de 2004, por meio da Portaria nº 3880. O PPC analisado, em nossa pesquisa, pertence ao ano de 2009, obteve nota 2 no Enade e faz parte de uma faculdade isolada privada.

Já a Instituição de Ensino Superior 5P, uma faculdade isolada privada, constatou-se que esta somente se credenciou ao oferecer seu primeiro curso de graduação, no caso, o de Administração. Isso se deu, em 11 de julho de 1997, conforme portaria do MEC nº 820, de 09 de julho de 1997, publicada no Diário Oficial da União (DOU). O PPC utilizado nesta pesquisa é de 2011 e a nota obtida no ENADE foi 1.

Na IES 3P, uma faculdade isolada privada, o curso de Administração foi um dos primeiros implantados, juntamente com o de Pedagogia, ambos por meio do Decreto Presidencial nº 96.776, de 27 de setembro de 1988. O projeto pedagógico analisado pertence ao ano de 2010 e a nota obtida no ENADE foi 1.

## **2 Objetivos do Curso e Perfil do Egresso**

Antes de analisar especificamente as concepções expressas nos projetos pedagógicos dos cursos, buscou-se verificar se os cursos de Administração atendiam às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), no que se referia à estrutura e a alguns aspectos que deveria ser contemplados, a saber: objetivos gerais e específicos, condições de oferta e vocação, carga horária das atividades didáticas e da integralização, as linhas de formação, integração teoria e prática, formas de avaliação do ensino e da aprendizagem, integração entre a graduação e pós-graduação, incentivo à pesquisa, composição das atividades complementares, trabalho de conclusão de curso. Feito isso, constatou-se que os projetos pedagógicos dos sete cursos incluídos na presente pesquisa contemplavam, ainda que cada um com suas particularidades, a estrutura e os aspectos indicados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) direcionadas ao Curso de Administração.

A IES 4P explicita um compromisso expresso por meio das dimensões política e pedagógica, pois leva em conta a conjuntura atual da sociedade, as necessidades existentes na região, a consciência do profissional administrador no que diz respeito à sua importância como agente do desenvolvimento econômico e social.

Na Instituição de Ensino Superior 5P o destaque do Projeto Pedagógico recai sobre: 1) a organização didático-pedagógica; 2) a implementação das políticas institucionais constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); 3) a coerência do PPC e do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais; 4) a adequação e atualização das ementas, programas e bibliografias dos componentes curriculares; 5) os recursos materiais específicos, dos procedimentos de ensino-aprendizagem (metodologia, interdisciplinaridade, práticas pedagógicas inovadoras e procedimentos de avaliação de ensino-aprendizagem); 6) as atividades acadêmicas (no laboratório de informática, estágio supervisionado, trabalho de conclusão de curso, atividades complementares, visitas técnicas, programa de extensão); 7) a regulamentação de Iniciação científica, corpo docente e instalações físicas.

A 5P apresentou também aspectos como: processo de autoavaliação, política de atendimento ao corpo discente, programa de apoio financeiro, programa de apoio pedagógico e acompanhamento do egresso. Quanto ao perfil do profissional, este deveria ser autônomo, participativo, com ampla visão da sociedade e provido de senso crítico a fim de que ele pudesse associar a sua realidade local ao mundo globalizado. Para o desenvolvimento desse perfil, a 5P afirma investir na formação multidimensional, buscando atender à sociedade pós-moderna globalizada, que se transforma, informatiza-se e se robotiza.

Nesse sentido, levam-se em conta a demanda da educação, do conhecimento e do acesso à informação e ao domínio tecnológico. Nesse projeto pedagógico, é possível perceber uma proposta de formação que busque ser crítica, que consiga abarcar desde a realidade local até as mudanças sociais mais amplas, as tendências do mundo globalizado, enfim. Por meio do PPC dessa instituição, é possível subtender a intenção de se formar um profissional de Administração que seja capaz de compreender as complexidades da sociedade atual, graças a ao ensino multidimensional, voltado para o desempenho das atividades administrativas e tão necessário para as organizações. Contudo, cumpre registrarmos que, nesta pesquisa, o que está em análise é apenas o projeto pedagógico do curso e não a sua operacionalização.

A instituição 3P apresenta o projeto pedagógico do curso bem estruturado, e busca oferecer uma formação que contemple tanto a cidadania, quanto uma noção crítica acerca da Administração:

Ao tratar de educação, essa, IES, preocupa-se não só com o ensino, mas com o desenvolvimento desses futuros profissionais, que antes disso são cidadãos. Isto equivale a dizer que o trato do conhecimento acerca da Administração busca materializar o eixo curricular, para construção crítica das ciências administrativas através de aulas, oficinas, seminários, debates, pesquisas de campo, projetos, vivências, etc. (3P, 2010, p. 50).

Além de estar voltado para a cidadania, este curso também direciona seu ensino para o espírito empreendedor, para a percepção estratégica de negócios e de oportunidades de empreendimentos, como para o gerenciamento dos recursos humanos materiais e financeiros de uma organização. Propõe, ainda, que o administrador egresso esteja preparado para exercer as funções de planejamento, organização, direção e coordenação.

O Projeto Pedagógico do Curso 1P expressa a intencionalidade de superar a concepção tecnicista e o caráter meramente utilitarista que caracteriza a sociedade capitalista. Para isso, busca-se contribuir para a formação de um profissional com visão integral do ser humano, em suas mais variadas dimensões, tais como a ética, a profissional, a social e a espiritual etc.

No que diz respeito ao perfil do profissional, o curso almeja formar administradores capazes de repensar o papel social da Administração, tornando-se responsáveis por sua ação na vida em conjunto.

Repensar o papel da Administração, recolocando a racionalidade técnica em patamares diferenciados da racionalidade humana. A sociedade demonstra a necessidade do profissional capaz de lidar com as incertezas, com conhecimento amplo sobre a complexidade social e capaz de formular com ética, soluções criativas para os problemas. O administrador requerido pela atual sociedade é aquele preocupado com o impacto que sua organização provoca na vida social, dono que deve ser de um senso de responsabilidade e solidariedade, e, principalmente, com uma percepção integrada da realidade (1P, 2009, p. 8).

Trata-se de um profissional capaz de perceber e verificar os impactos de sua decisão em relação à vida social de todos os envolvidos na empresa, orientado por sua formação humanista. Esse profissional, também, deve reconhecer a importância da formação lógico-técnica, contudo, esta deve estar sempre voltada para o social.

Por esse motivo, este projeto foi estruturado de forma a possibilitar a formação acadêmica de Administradores com uma forte concentração em conhecimentos voltados para a Gestão Estratégica das organizações, mas dotados de uma formação humana, ética e espiritual, mediante o domínio dos conteúdos de Sociologia, Antropologia, Filosofia e Cultura Religiosa. Além disso, proporciona a oportunidade de estudos continuados no Programa de Pós-Graduação, Extensão e atividades de Pesquisa, contribuindo para a vivência de novas experiências e o avanço intelectual dos alunos (1P, 2009, p. 18).

O objetivo de formação do administrador expresso pela 1P diferencia-se do objetivo almejado pelos demais cursos, à medida que ele acentua a visão humanista e espiritual, voltando-se para os valores religiosos cristãos. Além disso, foi possível perceber que a 1P adota uma orientação teórica estratégica, que se direcione às habilidades e competências que estão em jogo na prática da Administração. Assim, é inequívoco dizer que a concepção de Administração juntamente com a concepção de formação e o perfil do egresso são coerentes entre si.

O curso 6P, por sua vez, propõe que a formação do administrador seja voltada para o atendimento ao mercado de trabalho atual. Em outras palavras, o curso busca formar o profissional que conheça as técnicas e seja capaz de suprir demandas de níveis operacional e tático. Com isso, acredita-se contribuir para a capacitação de mão de obra para o mercado.

O curso de Administração da IES 2P define um perfil muito amplo, pois abrange uma formação que consiga responder às necessidades tanto de âmbito local, quanto nacional. Assim, a IES 2P leva em conta as necessidades das organizações contemporâneas, o que

reforça uma formação voltada para a pesquisa e a contribuição regional. Dessa forma, é conferido destaque para a capacidade de atender às

[...] necessidades das organizações contemporâneas, formando administradores com visão holística das organizações, capacitados para exercer a gestão na esfera regional, nacional e internacional, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais (2P, 2008, p. 4).

O projeto pedagógico da IES 2P explicita, no perfil profissional, perspectivas que possa contribuir, de alguma forma, para o sustento e o aprimoramento das organizações. Assim, espera-se do administrador uma postura crítica, reflexiva e estrategista. Logo, duas são as linhas de pesquisa a serem enfatizadas: Gestão Pública e Gestão Estratégica em organizações públicas e privadas.

Na IES 7D, o curso de Administração encontra-se focado na Administração Pública e é oferecido na modalidade de ensino a distância, com polos presenciais em cidades goianas. Seu projeto pedagógico apresenta algumas diferenças em relação aos cursos da modalidade de ensino presencial, não só devido à sua especificidade de ser ministrado a distância, mas porque integra um programa governamental de capacitação na área de Administração pública<sup>12</sup>, para funcionários das esferas municipal, estadual e federal. Trata-se de um programa que tem por objetivo oferecer à sociedade um curso de qualidade, gratuito, que se torne referência em seus polos de atuação.

O curso explicita nos objetivos específicos:

[...] formar profissionais com amplo conhecimento em Administração pública, capazes de atuar no âmbito federal, estadual e municipal, administrando com competência e ética as organizações governamentais e não governamentais. São objetivos específicos: capacitar quadros de gestores para atuar na Administração de macro (governo) e de micro (unidades organizacionais) sistemas públicos, contribuir para a melhoria das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro; formar quadro de gestores públicos que desenvolvam visão estratégica dos negócios públicos a partir dos estudos sistemáticos e aprofundados da realidade do governo e de suas unidades administrativas (7D, 2010, p. 7).

Entre as informações específicas relacionadas a essa modalidade de ensino, podemos destacar as seguintes: a seleção de professores e tutores das disciplinas, a produção e disponibilidade de material didático para uso nos dispositivos a distância, o processo de comunicação com uma atenção maior para a interação entre os participantes (professor – tutor – aluno – material didático). Todas essas características, cumpre dizer, remetem para uma concepção pedagógica “centrada no aluno”. Assim, o objetivo principal desse curso é o de

<sup>12</sup> Programa Nacional de Formação de Administradores Públicos (PNAP).

proporcionar um perfil muito específico de administradores que estejam aptos a atuarem em órgãos e negócios públicos. Dessa forma, acredita-se obter um resultado de formação diferenciado dos demais cursos.

O que foi dito, anteriormente, permite afirmar que os projetos pedagógicos analisados, além de cumprirem a estrutura estabelecida pelas DCN dos cursos de Administração, ainda, explicitam o compromisso de formação do futuro administrador, indicando em linhas gerais a organização pedagógica utilizada para o seu alcance. Podemos dizer, portanto, que esses projetos expressam as dimensões política e pedagógica, tal como assinalam André (2001) e Veiga (1998).

Uma consideração mais aprofundada acerca do perfil do egresso pode ser feita através da análise dos Projetos Pedagógicos pesquisados, pois eles nos remetem à Resolução CNE/CES nº 1, 02 de fevereiro de 2004, donde, no Art. 3º, se estabelece que:

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Assim, esse perfil de administrador é orientado conforme uma visão do todo em relação às partes, sendo valorizadas suas dimensões científicas, técnicas, sociais e econômicas da realidade que cerca o profissional. Destaca-se, nesse particular, a dimensão qualitativa do gerenciamento ligada à capacidade de flexibilidade do profissional, visando sua adaptação à diversidade de situações na prática profissional.

A análise dos sete PPC tomados como objeto desta pesquisa permite classificá-los em dois grupos mais amplos, a saber.

O primeiro grupo composto pelos cursos 3P, 4P, 5P e 6P apresenta características semelhantes entre si, o que pode ser explicado pelo fato de eles pertencerem às faculdades isoladas e privadas. Nesses cursos, é possível perceber um perfil voltado para o mercado, com concepções de Administração e de administrador ainda assentadas na abordagem científica e clássica da área. Noutros termos, significa dizer que essa abordagem é tecnicista, e, por isso, busca promover o desenvolvimento de um profissional técnico, que seja capaz de adaptar-se ao modelo tradicional de organização da empresa na sociedade capitalista. Vejamos, então, como os PPCs desse agrupamento expressam essa linhagem.

O curso 6P propõe “uma formação acadêmica em Administração por meio da interdisciplinaridade, visando à integração dos conhecimentos técnicos da área”. Sendo assim, o perfil do egresso encontra-se voltado para as habilidades técnicas. No entanto, cumpre ressaltar, que nesse curso, não encontramos a demonstração concreta de como se dá a prática da interdisciplinaridade. Isso porque não verificamos, no Projeto Pedagógico desse curso, nenhum indício de interação entre as disciplinas, bem como entre os docentes e os discentes. Assim, pode-se dizer que o que prevalece, na verdade, é a formação do administrador, fundamentada na abordagem científica e clássica da Administração, que propõe um profissional, voltado ao mercado de trabalho, munido não somente de capacidades técnicas.

No projeto pedagógico da 4P, de outra parte, está expressa a preocupação em privilegiar a formação de um profissional generalista. No entanto, é necessário que se condicione o formando à capacitação científica, técnica, social e econômica, e seu gerenciamento em concordância com o

[...] que se deseja e se percebe nas situações cotidianas do universo empresarial, envoltos por ações que emanam de tomadas de decisões altamente alicerçadas na flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes no dia-a-dia do administrador (4P, 2009, p. 20).

No projeto pedagógico da 3P verificou-se o enfoque da formação conforme uma das três linhas – a empresarial, ambiental e de agronegócio –, seguido da competência técnica esperada pelo mercado de trabalho e pela sociedade. Ocorre que a abordagem científica da Administração, conforme descreve Chiavenato (2000, p. 45), visa “aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário [...] e de sua organização e da aplicação de princípios gerais de Administração em bases científicas”. Pode-se concluir que o que está em jogo é uma orientação teórico-científica voltada para a eficiência do profissional e da organização que ele administra.

Maximiano (2005, p. 213), ao analisar criticamente essa abordagem, considera-a como um:

Enfoque predominantemente técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador, a eficiência dos recursos materiais. [...] as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalham nas organizações ficam em plano secundário ou sequer estão entre as cogitações de quem adota exclusivamente o enfoque técnico.

No compromisso de formação indicado nos projetos pedagógicos desse primeiro grupo de cursos analisados, notamos que predomina a busca de atendimento ao mercado

profissional e a possibilidade de o profissional egresso aplicar às organizações o enfoque técnico necessário ao melhor uso dos recursos, e sempre de uma forma generalista.

No segundo grupo estão os três cursos 1P, 2P e 7D. Nestes, foi possível verificar a presença de outras abordagens teóricas do campo científico da Administração, tal como a comportamentalista. Esses cursos explicitaram também a preocupação com o desenvolvimento humano dos futuros administradores, indicando as dimensões social e cultural ligadas às organizações e à sociedade. De acordo com Maximiano (2005, p. 214; grifo do autor), essa visão situa o ser humano no bojo do sistema. Logo,

Para quem adota a perspectiva comportamental, o importante em uma organização é o sistema social. Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho, da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos, de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”.

Chiavenato (2000) identifica a abordagem comportamental no campo da Administração como uma busca de soluções para os problemas das organizações de forma democrática, humana e flexível. Essa abordagem, com forte influência das ciências comportamentais, compreende o comportamento como “a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe” (Ibid. p. 387). Pode-se dizer, portanto, que nesse segundo grupo, está presente uma visão mais humana da realidade do administrador, assentada na concepção comportamental das relações entre as pessoas ou colaboradores.

O curso da instituição 7D, por sua vez, indica uma concepção de ensino “centrada no aluno”, que busque atender ao perfil do egresso explicitado de uma maneira muito ampla, isto é, que se atente em

Formar profissionais com amplo conhecimento em temas concernentes à Administração pública, capazes de atuarem no âmbito federal, estadual e municipal, administrando e gerenciando, com competências, nas organizações governamentais e não governamentais, de modo pró-ativo, democrático, humanístico e ético, visando a transformação e o desenvolvimento da sociedade e do país (7D, 2010, p. 12).

Nota-se nesse perfil do egresso, o foco no profissional que atue na Administração pública, nas três esferas de governo, como também nas organizações não governamentais. O perfil profissional indicado nesse curso distingue-se claramente pela maior ênfase dada a aspectos como a democracia e a transformação social do país. Todavia, cabe questionar, em se

tratando de um curso de Administração, se esses aspectos estariam, de fato, voltados à transformação social ou ao desenvolvimento econômico do país.

O curso de Administração da 1P indica o perfil do egresso focado em competências e habilidades voltadas para a reflexão crítica e humanista. Além disso, o curso propõe difundir a compreensão de cidadania nas organizações, indicando a “formação integral do ser humano em suas dimensões ética, profissional, social e espiritual, indo além do caráter meramente tecnicista e utilitarista caracterizados pela sociedade capitalista” (1P, 2009, p. 18). Assim, o objetivo de formação é:

Preparar profissionais com senso de cidadania, encaminhando-os para reflexões críticas de natureza humana, social, ambiental e organizacional, aplicáveis às organizações. [...] Compreender a complexidade e diversidade sócio-cultural e as interações entre indivíduos e organizações para agir de maneira adequada e justa no atendimento das necessidades dos diferentes públicos relacionados às organizações (1P, 2009, p. 21).

Por tudo isso, é possível notar coerência entre o objetivo de formação e o perfil do egresso. Assim, a ênfase na cidadania e no desenvolvimento da criticidade do profissional define, essencialmente, o perfil profissional desse curso. O administrador, nesse caso, portanto, deve ser capaz de um pensamento mais amplo e global no interior das organizações.

O curso de Administração da 2P, por sua vez, evidencia os objetivos de formação e o perfil do egresso tendo em conta o mercado globalizado. Logo, pode-se dizer que a

[...] formação de profissionais com perfil aderente àquele demandado pelas organizações contemporâneas, formação de competências que prepare o egresso às novas contingências do mercado e das organizações. As organizações modernas buscam o administrador generalista, integral e integrado, notadamente um agente de mudanças, que gere novos conhecimentos e caminhos para o aprimoramento e desenvolvimento socioeconômico, político, técnico e cultural. Um profissional autodidata, detentor de amplo portfólio de conhecimento, e consciente da contínua necessidade de aprofundamento do conhecimento da Administração e atualização das interfaces entre esta e outras áreas relacionadas, especialmente as afins, sem perder de vista as descobertas daquelas correlatas, uma vez que qualquer que seja o objeto de trabalho estará inserido no contexto integral de uma sociedade globalizante (2P, 2008, p. 13).

Chama a atenção, nesse curso, a inclusão do autodidatismo como um componente do perfil profissional, assim como a interface com outras áreas de conhecimento. Esses aspectos não aparecem no perfil profissional indicado nos demais cursos. Nota-se, também, que o curso pode estar voltado para uma concepção contingencial de Administração. De acordo com Chiavenato (2000, p. 579, grifo do autor), a concepção contingencial não busca alcançar a eficácia da organização “seguindo um único e exclusivo *modelo organizacional*”, uma vez que a ênfase recai sobre o foco nas demandas do ambiente externo refletidas na dinâmica

presente e no interior das organizações. Pode-se inferir que, nesse curso, a formação pode eventualmente orientar-se segundo a quebra do paradigma clássico da Administração científica. Isso para que o curso de Administração possa inserir-se na perspectiva de um paradigma contemporâneo, focado em profissionais proativos, isto é, em profissionais capazes de se adaptarem mais velozmente às mudanças organizacionais, em virtude das inúmeras transformações do processo produtivo do sistema capitalista globalizado.

Assim, o primeiro grupo de cursos (3P, 4P, 5P e 6P) explicita uma formação mais alinhada à adaptação ao mercado, ainda assinalada pela concepção científica clássica da Administração e pela concepção tecnicista de educação e ensino. No segundo grupo (1P, 2P, 7D), nota-se uma formação também focada na preparação de profissionais voltados para o mercado de trabalho, no entanto, nela, nessa formação, também estão presentes elementos que indicam a busca por inserir o administrador no contexto das novas demandas que a ele se impõem, em função das rápidas mudanças contemporâneas e das novas exigências sociais dirigidas às organizações. Nesse sentido, é que se verifica a preocupação com a cidadania, com o ambiente e com a mudança social.

Enquanto o primeiro grupo foca-se no profissional capaz de atender às exigências técnicas e operacionais, o segundo, dar ares de estar mais aberto à incorporação do perfil de administrador que esteja voltado para as exigências do processo produtivo contemporâneo, e que seja, ao mesmo tempo, flexível, intelectualizado, crítico, reflexivo e, que saiba, sobremaneira, considerar o comportamento do ser humano como um fator importante para as organizações.

### **3 Concepções de Ensino e Aprendizagem**

Como já indicado, buscou-se também nesta pesquisa verificar as concepções de ensino, aprendizagem e de Administração presentes nos projetos pedagógicos dos cursos investigados. Neste tópico, serão apresentadas essas concepções.

Para verificar as concepções de ensino e aprendizagem, levamos em consideração aspectos explicitamente apresentados e também indícios presentes nos documentos analisados.

De acordo com Imbernón (2012, p. 53):

Muitas vezes a concepção do ensino universitário é a de que o aluno aprende assimilando os conhecimentos da maneira como os professores os formulam e

explicitam, que não possuem nenhum conhecimento, apenas os recebidos nas aulas e, portanto, será avaliado sobre o que se disse a ele. Isso dura há séculos. Se, além disso, se concebe a disciplina como um processo de acúmulo de conhecimento que são expostos verbalmente dos quais os alunos se limitam a tomar notas, participando apenas quando instados a fazê-los, deparamo-nos com o que se denominou um “modelo condutista” em que se espera a mudança de conduta dos alunos por meio de exercícios, da memorização e da repetição.

Ao criticar essa posição, Imbernón (Ibid.) defende que para ser eficaz o ensino precisa proporcionar aos estudantes a possibilidade de descobrirem os conhecimentos para que ocorram mudanças em suas estruturas do conhecimento. Entende-se, assim, que o ensino deve partir do planejamento e da organização das atividades que irão proporcionar ao estudante um ponto de partida na reconstrução de seu conhecimento. Dessa forma, é que o estudante poderá explorar um leque de oportunidades aplicáveis ao cotidiano.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 495), a organização do ensino depende de algumas condições propiciadas pela escola e que são imprescindíveis. Os autores citam como exemplo o

[...] projeto pedagógico-curricular o plano de trabalho bem definido, coerentes, com os quais os professores se sintam identificados; orientação metodológica segura por parte da coordenação pedagógica, implicando assistência permanente aos professores (Ibid. p. 495).

No processo de ensino, existe a interação entre o aluno, o conhecimento, o professor e a IES, por isso, é necessário que os projetos pedagógicos dos cursos sejam coerentes com as práticas docentes em sala de aula. Nesse particular, são requeridas, também, disposições e condições, por parte dos professores, tais como o:

Domínio dos conteúdos e adequação destes aos conhecimentos que o aluno já possui, a seu desenvolvimento mental, a sua característica socioculturais e suas diferenças; domínio das metodologias de ensino correspondentes aos conteúdos; clareza nos objetivos propostos, acentuando o desenvolvimento de capacidades cognitivas e de habilidades de pensar e aprender; planos de ensino e de aula; uma classe organizada, alunos motivados e sem tensão; levar em conta a prática do aluno, saber planejar as atividades em que ele desenvolva sua atividade mental; dominar procedimentos e instrumentos de avaliação da aprendizagem (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 495).

O projeto pedagógico do curso 3P indicou uma concepção de ensino e aprendizagem voltada à ruptura de uma pedagogia tecnicista, ao evidenciar que é “importante abandonar a concepção de que ensinar é dominar e utilizar técnicas de ensino e enfatizar que ensinar depende de os professores serem capazes de construir condições de aprendizagem” (3P, 2010, p. 111). Assim, por meio dessa concepção, busca-se estimular o aluno a:

Avaliar criticamente o cenário que o acerca e, a partir daí, estabelecer e tomar as decisões que forem consideradas as mais ortodoxas. Isso leva a uma abordagem cognitivista do processo ensino-aprendizagem, que é colocada em prática por meio da utilização de estudos de caso, debates, seminários, entre outras técnicas (3P, 2010, p. 63).

No entanto, cumpre dizer que, embora a concepção de formação afugente o caráter tecnicista, os objetivos de ensino e aprendizagem parecem ainda estar voltados a preparar o futuro administrador para decisões ortodoxas. Tal objetivo de formação é coerente com a concepção de administrador característica da teoria científica clássica da Administração. Portanto, pode-se constatar uma incoerência entre a concepção de ensino e aprendizagem e a concepção de administrador. Isso porque parece não haver uma preocupação em coadunar as concepções de ensino e aprendizagem com as concepções de Administração e de administrador a ser formado.

A menção à metodologia de ensino restringe-se à indicação de utilização de algumas técnicas. Não havendo outras referências mais claras quanto à metodologia utilizada, pode-se presumi-la restringida ao emprego de técnicas. Já em relação à avaliação da aprendizagem, esta se dá por meio da avaliação formativa, com enfoque no desenvolvimento qualitativo do aluno ao longo do período das disciplinas. Tal prática, como se pode notar, apresenta-se distante da concepção e dos objetivos de formação mais próximos da concepção tradicional e quantitativa de avaliação da aprendizagem.

A avaliação do desempenho escolar é feita com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período do curso sobre as provas finais, e deve ser feita por disciplina ou conjunto de atividades do curso individual ou interdisciplinar com base nas competências e habilidades definidas no projeto do curso que vão de encontro com o perfil dos egressos pretendido (3P, 2010, p. 65).

Dessa forma, enquanto a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, propõe que a concepção de avaliação de aprendizagem seja progressista (formativa e contínua), o projeto pedagógico do curso, por sua vez, revela estar direcionado, predominantemente, para outro enfoque: o da concepção científica clássica de Administração, que defende o perfil tecnicista de administrador, a concepção cognitivista de ensino-aprendizagem.

O curso 5P também se encontra orientado conforme a concepção científica clássica de Administração, que exige um administrador tecnicista. Contraditoriamente, esse curso propõe uma formação voltada à criticidade e à participação do futuro administrador. A

metodologia de ensino é descrita como aplicação de técnicas: “diversas técnicas, tais como exposição individual, grupal, simpósios, conferências, dinâmicas de *Brainstorming* (para produção de novas ideias), demonstrações, estudos de casos, jogos e simuladores” (5P).

A concepção de avaliação da aprendizagem, ainda que expresse um acompanhamento contínuo, aproxima-se de uma concepção tradicional, com ênfase na dimensão quantitativa e somatória de notas, não explicitando com clareza a dimensão qualitativa.

A avaliação de desempenho escolar é feito por disciplina, incidindo sobre a frequência e o aproveitamento. (...) O aproveitamento escolar é avaliado por meio de acompanhamento contínuo do aluno e dos resultados por ele obtidos nas provas, exercícios, projetos, relatórios, Provão (prova de cunho interdisciplinar) e demais atividades programadas em cada disciplina. A avaliação do desempenho do aluno, em cada uma destas atividades, é efetuada somando-se os pontos obtidos na 1º e 2º verificação bimestral de aprendizagem e mais os resultados do provão, cuja pontuação máxima a ser atingida no semestre é 10 (dez) pontos e mínima 7,0 (sete) pontos (5P, 2011, p. 103).

Dessa forma, apesar de verificarmos no projeto pedagógico da IES 5P indícios de preocupação com o acompanhamento contínuo do aluno, a avaliação da aprendizagem ainda se apresenta vinculada à concepção quantitativa, o que significa dizer que o não superou o modelo tradicional de formação.

No curso 4P verificou-se, conforme mostrado anteriormente, a presença da concepção tradicional de Administração fundamentada na escola científica clássica, revelando uma contradição em relação ao compromisso pedagógico explicitado e à concepção de Administração. Consideraremos, agora, as concepções de ensino e aprendizagem, as metodologias de ensino e avaliação da aprendizagem presentes no documento.

A metodologia de ensino indicada parece aproximar-se de uma concepção centrada no aluno, embora não explicita qual é a tendência teórica adotada, o que fica claro é o desejo de que o futuro administrador chegue ao mercado sendo um profissional empreendedor e humanista.

A metodologia de ensino utilizada no curso valoriza a participação do aluno como sujeito ativo e centro do processo de ensino-aprendizagem, em que a dimensão humanista seja parceira direta da dimensão técnica para a realização de uma proposta real de ensino, para formar empreendedores, conscientes da realidade social capaz de promover mudanças que valorizem e dignifiquem a vida humana (4P, 2009, p. 81).

Acerca da avaliação da aprendizagem, o conteúdo do projeto pedagógico não permite identificar uma concepção. Embora esteja assinalada a proposta de acompanhamento contínuo do aluno, não é possível identificar qual é a perspectiva adotada no processo.

A avaliação do desempenho escolar é feita por disciplina, incidindo sobre a frequência e o aproveitamento (...).  
(...) O aproveitamento escolar é avaliado pelo acompanhamento contínuo do aluno e mediante os resultados por ele obtidos nos exercícios escolares, trabalhos, relatórios e demais atividades programadas em cada disciplina (4P, 2009, p. 83).

Nota-se, pelo projeto pedagógico, que o curso está voltado para o alcance de um perfil profissional mais humanista e transformador. Para isso, são utilizadas metodologias de ensino não tradicionais e centradas no aluno, embora não se encontrem explicitadas com clareza. Contraditoriamente, o PPC conserva a vertente científica clássica como orientação teórica da concepção de Administração.

O curso da 1P torna explícita, no projeto pedagógico, a utilização de metodologias ativas, embora não identifique uma em específico: “o ensino deverá se desenvolver mediante a utilização de pedagogias ativas que estimulam o trabalho intelectual dos alunos” (1P, 2009, p. 21). Além disso, encontramos assinalada uma preocupação com a integração entre as disciplinas por meio da interdisciplinaridade e da conexão entre os conteúdos.

Nos planos de ensino, no qual os professores deverão associar a matéria que será apresentada com as disciplinas posteriores e anteriores conforme a localização na estrutura curricular proposta, visando o exercício da interdisciplinaridade, que não se limita apenas a este procedimento. A proposta dos núcleos traz na sua concepção, a construção de um modelo operacional que tem como objetivo a conexão dos conteúdos (1P, 2009, p. 39).

À época da coleta de dados, o curso já contava com 49 anos de história na formação do profissional de Administração, em que, ao lado de seu caráter tradicional, podia-se observar a convivência com um ensino não assentado em pedagogia tradicional.

O curso 6P, indica em seu projeto pedagógico metodologias de ensino baseadas em ações “inovadoras”. No entanto, não fica claro que sentido tem essa expressão. No projeto, encontramos a defesa de que essas metodologias devam proporcionar aos alunos métodos de pensamento para que eles possam abordar a realidade da Administração de forma mais criativa. O que significa dizer, em outros termos, que é preciso “utilizar metodologias que proponham ações inovadoras, que introduzam métodos que organizem o raciocínio para a construção da realidade administrativa de maneira criativa e de acordo com a evolução tecnológica da área” (6P, 2011, p. 10).

Assim, embora não fique clara a concepção de metodologia de ensino, nota-se a preocupação em fornecer ao aluno um método de pensamento capaz de prepará-lo para a realidade profissional, o que pode ser considerado um aspecto positivo. No entanto, também não fica claro qual é o método de pensamento utilizado.

Considerando-se que o projeto pedagógico visa formar administradores para atenderem às exigências do mercado de trabalho atual, como mostrado anteriormente, pode-se dizer que o que está em jogo é um método de pensamento adaptativo. Quanto à avaliação da aprendizagem do aluno, verifica-se claramente a busca de superação da concepção tradicional, sendo indicadas características da avaliação formativa.

A avaliação é contínua e processual, observando o desenvolvimento qualitativo do aluno, tendo como foco uma avaliação diagnóstica constante, primando pela construção do conhecimento, na relação professor e aluno. A concepção de avaliação é papel do professor em sala de aula trabalhar com princípios éticos, para com isso criar na instituição a cultura da avaliação não como algo a punir o aluno, mas como meio de verificação do processo de ensino-aprendizagem (6P, 2011, p. 63).

Nota-se que, embora não haja uma explicitação mais clara acerca das orientações teóricas pedagógicas, o projeto pedagógico fornece indícios voltados para a propagação de uma formação que busque levar o aluno a conjugar seus conhecimentos técnicos com os de outras áreas, para que ele possa, então, atuar de forma mais abrangente.

Proporcionar uma formação acadêmica em Administração através da interdisciplinaridade, visando à integração dos conhecimentos técnicos da área com conteúdos de outros campos do saber, tais como: histórico, humano, ético, jurídico, matemático e tecnológico, de maneira que o profissional possa desenvolver atitudes e habilidades necessárias para lidar com a realidade administrativa de forma mais abrangente e efetiva (6P, 2011, p. 10).

O curso oferecido a distância pela IES 7D, como é característico do ensino a distância, valoriza fortemente o uso das tecnologias de informação e de comunicação, bem como das “ferramentas pedagógicas” decorrentes dessas tecnologias. No entanto, à primeira vista, parece que essa valorização visa mais à prevenção de evasão do que propriamente a aprendizagem.

Em função de um dos pilares norteadores do ensino a distância, a relatividade entre o espaço e tempo de aprendizagem pelo aluno, e da proposta do Curso de Bacharelado em Administração Pública, segundo diretrizes do PNAP, é importante fazer uso efetivo das novas tecnologias de informação e de comunicação (TIC's) junto aos alunos, ferramentas estas que oportunizem o processo de comunicação e de aquisição de conhecimentos, habilidades e competências pelo aluno. Para tal, serão utilizadas distintas ferramentas pedagógicas oriundas das novas tecnologias informacionais com o objetivo de apresentar, de forma didática, o material do Curso, bem como de evitar que o aluno evada em virtude de falta de suporte à sua aprendizagem e transferência (7D, 2010, p. 52).

No entanto, é perceptível, por meio dos conteúdos ministrados, a valorização da aprendizagem proporcionada pela relação que se estabelece da teoria e da prática com o diálogo.

A aquisição e retenção dos conteúdos e de habilidades são de fundamental importância à construção de competências críticas esperadas no aluno ao término do Curso. Nesse sentido, a relação teoria-prática coloca-se como imperativo no tratamento dos conteúdos selecionados para este Curso de Administração Pública, de modo que a relação intersubjetiva e dialógica entre estudante-tutor-estudante-estudante, mediada por textos, é fundamental (7D, 2010, p. 52).

Nessa perspectiva, a avaliação da aprendizagem explícita, coerentemente, a clara preocupação com o desenvolvimento do pensamento do aluno, de suas capacidades intelectuais e de seu posicionamento crítico diante da realidade profissional para a qual está sendo preparado.

A avaliação de aprendizagem neste Curso consiste na análise da capacidade de reflexão crítica do aluno a partir da aquisição de conhecimentos e habilidades em seu repertório. Mais do que a capacidade de reproduzir ideias ou informações será considerada a capacidade de produzir, re-significar e reconstruir conhecimentos, bem como analisar e posicionar-se criticamente frente às situações concretas vivenciadas na Administração Pública” (7D, 2010, p. 50).

Além da avaliação da aprendizagem, também, encontramos a avaliação do curso e do projeto pedagógico, voltada para o alcance dos objetivos de formação.

A avaliação no curso de Administração Pública tem por objetivo obter informações válidas e sistemáticas voltadas ao controle e aprimoramento das etapas do planejamento pedagógico a fim de garantir o alcance dos objetivos propostos para o curso (7D, 2010, p. 48).

Dito isso, o que se pode notar é uma relação de coerência entre a concepção de Administração, fundamentada na vertente teórica do planejamento estratégico, a concepção de formação, centrada no aluno, e a avaliação de caráter formativo, que busca, por meio do planejamento, o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem mais alinhado à formação do administrador público.

O curso da IES 2P demonstra, em seu projeto pedagógico, a valorização da formação teórica no campo da Administração, com as competências específicas da área, no entanto, o que se propõe, verdadeiramente, é a formação do profissional generalista que esteja apto a atuar em organizações contemporâneas. Além disso, a proposta do curso está voltada, ainda, para o desenvolvimento da capacidade de pensamento do profissional, isto é, para a sua decisão e ação, que devem fundamentar-se em conhecimentos científicos e valores filosóficos e políticos.

O curso contempla sólida formação nas teorias administrativas e enfatiza o desenvolvimento de competências nas áreas específicas do direito, finanças e relações humanas, além de valorizar a formação generalista permitindo definir um

perfil de administrador moderno, capacitado a atuar no nível estratégico das organizações contemporâneas (2P, 2008, p. 9).

O projeto pedagógico do curso objetiva valorizar a formação de atitudes de reflexão, de busca de inovações, de prospecção e criação de caminhos próprios que possam suprir as necessidades e permitir a atuação nos processos operacionais e decisórios sob a égide do conhecimento, da ética, da cidadania e da humanidade (2P, 2008, p. 10).

Já a avaliação da aprendizagem é indicada de forma muito breve, não permitindo tomar nota de qual concepção está sendo adotada, embora seja o único projeto que inclua, explicitamente, nas atividades de avaliação, a pesquisa e a publicação científica.

#### **4 Concepção de Administração**

Os conceitos básicos da Administração, concebidos como campo de conhecimento, ou, simplesmente, como funções básicas do administrador, tal como descreveu Fayol, em sua teoria, são primordiais no ensino de Administração. Essas funções resumem-se em quatro: planejar, organizar, dirigir e controlar. Ainda que estejam ligadas à vertente científica clássica, tais funções continuam sendo centrais na caracterização da Administração como atividade profissional e científica que envolve a sociedade.

Nos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração, que foram investigados em nossa pesquisa, tomamos conhecimento de que esses conceitos ou funções insurgiam-se de distintas formas, com maior ou menor ênfase, com maior ou menor explicitação.

No PPC dos cursos pesquisados, a concepção de Administração torna-se primordial para o encaminhamento da formação do administrador. Dessa forma, Covre (1981, p. 87) destaca “que temos a escola como um aparelho ideológico de estado, que juntamente com outros realiza a reprodução das relações de produção”.

O curso de Administração Pública da IES 7D propõe enfatizar “uma formação generalista, permitindo a construção de um perfil de administrador público moderno capacitado a planejar, organizar, dirigir e controlar a ação e as políticas públicas nas diversas esferas de poder e de governo” (7D, 2010, p. 15).

A concepção de Administração, para esse curso, leva em conta uma formação generalista, apesar de que no perfil do egresso a maior preocupação apresentada é a de se formar profissionais para a Administração pública.

No curso de Administração da IES 2P, a ênfase nesses conceitos apresenta-se superficialmente nas disciplinas de Fundamentos da Administração e de forma aprofundada na disciplina “Teoria das Organizações”, que especifica o enfoque sistêmico do Processo Administrativo, do Planejamento, da Organização, Direção e Controle (2P, 2008).

No curso da IES 6P, no projeto pedagógico, é possível observar apenas indícios da valorização desses conceitos básicos. Isso porque na estrutura curricular são contempladas “disciplinas com conteúdos de formação profissional no início do curso para que o aluno tenha contato com a ciência da Administração já no primeiro semestre do curso” (6P, 2011, p. 14).

O projeto pedagógico do curso de Administração da IES 4P explicita esses conceitos básicos da administração no perfil do egresso: “embasamento teórico para proceder ao planejamento, organização, supervisão, gerência e direção, dando à empresa rentabilidade com menor custo, assegurando produtividade, qualidade e a satisfação do cliente” (4P, 2009, p. 22). Também, é possível notar a presença desses conceitos nas ementas das disciplinas “Teoria Geral da Administração I” (1º período) e “Teoria Geral da Administração II” (2º Período).

Para o curso de Administração da IES 3P, a presença dos conceitos básicos da Administração no corpo do PPC só é apresentada por meio das disciplinas de “Princípios da Administração I” e “Princípios da Administração II”, que lidam com os conceitos básicos do administrador e das práticas administrativas I, II, III, IV, V, VI e VII, sendo ministradas entre o 1º período e o 7º período do curso de Administração. Tal prática demonstra um aprofundamento em determinados conteúdos de grande necessidade na formação do administrador.

Na IES 5P também se percebe a presença dos conceitos básicos da Administração no perfil do egresso:

Prever, planejar, organizar, comandar e controlar o funcionamento de qualquer organização privada ou pública visando aumentar a produtividade, rentabilidade e controle dos resultados; determina os métodos gerais de organização e planeja a utilização eficaz de mão-de-obra, equipamentos, materiais e capitais (5P, 2011, p. 30).

Além disso, esses conceitos estão destacados nas disciplinas de “Teoria Geral do Administrador I” e “Teoria Geral do Administrador II”.

O curso de Administração da IES 1P destaca a importância dos conceitos básicos do administrador ao inseri-los nas disciplinas do curso. Isso se dá com maior propriedade nas

disciplinas de conteúdo de formação profissional, e não nas disciplinas específicas. De uma forma geral, nos cursos aqui pesquisados, nota-se a importância dada a esses conceitos básicos da Administração. Porém, há uma variação quanto à explicitação no projeto pedagógico e o lugar concedido a eles nesse documento. Enquanto em alguns projetos pedagógicos, os conceitos são encontrados apenas em disciplinas, em outros, eles se fazem presentes no perfil ou nos objetivos de formação.

A análise dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Administração e das Diretrizes Curriculares é importante para se compreender a proposta de formação dos administradores, bem como as concepções teóricas e ideológicas que nela se apresentam. Em grande parte dos PPCs analisados, por esta pesquisa, foi possível perceber o enfoque dado à formação voltada à atuação no mercado de trabalho. Trata-se de uma proposta de formação que, embora revele um movimento em busca de mudanças, ainda se mostra direcionada para o conhecimento das principais técnicas da gestão e da Administração nas organizações.

## CONCLUSÃO

O curso de Administração, no Brasil e em Goiás, apesar de seu surgimento recente, no cenário da longa história de nosso país, vem apresentando um crescimento muito acentuado de sua oferta, principalmente, nas últimas décadas do século XX e nas primeiras décadas do século XXI. Um dos fatores que pode justificar esse crescimento é a demanda do mercado de trabalho, do crescimento econômico do país e da elevação da demanda por esse profissional tão indispensável para o funcionamento e manutenção do sistema produtivo capitalista no qual estamos inseridos.

A par desse aumento muito significativo dos cursos de Administração, foi possível verificar, até a realização do presente estudo, que no estado de Goiás, os cursos, em sua maioria, foram avaliados de forma parcial pelo MEC, enquanto outros, não foram nem sequer avaliados. A maioria deles não atende à Portaria nº 40, que obriga a divulgação do Projeto Pedagógico do Curso no site da IES. Este foi um dos fatores que limitou bastante o universo de cursos pesquisados, uma vez que um dos critérios adotados foi o da disponibilidade do PPC no site da IES.

O estudo mostrou que os cursos de Administração em funcionamento no estado de Goiás pertencem, em sua maioria, a faculdades privadas e isoladas e são ministrados na modalidade de ensino presencial. Além disso, situam-se em Goiânia e em seu entorno, além de terem menos de dez anos de existência.

Verificou-se ainda que os cursos de Administração na modalidade a distância, oferecidos em Goiás, são ministrados por IES com sede fora do estado, e que somente os polos presenciais é que situam dentro dele. Da mesma forma que ocorre com os cursos da modalidade presencial, a grande maioria dos cursos a distância está centralizada em faculdades isoladas e de caráter privado.

Os Projetos Pedagógicos dos cursos de Administração, que foram analisados atendem totalmente às Diretrizes Curriculares Nacionais, no que se refere à estrutura do projeto pedagógico de curso. Isso porque cada um dos documentos analisados possui as suas particularidades. Em alguns projetos pedagógicos, o perfil do egresso está descrito conforme regem as Diretrizes Curriculares Nacionais, o que indica uma transposição dessas diretrizes para o projeto pedagógico, sem maiores preocupações em atender à realidade regional.

Também foi possível verificar que alguns termos aparecem nos projetos pedagógicos, mas sem conexão com o restante das propostas, não estabelecendo sentido com o enfoque predominante no documento, como por exemplo: visão empreendedora, visão

humanista, percepção estratégica e espírito empreendedor. São expressões que, ao surgirem sem a devida conceituação, dão a entender que o que está em jogo é uma incorporação acrítica e não fundamentada dos termos predominantes no campo da administração, e não propriamente sua efetivação no processo de formação.

A maioria das IES busca afirmar nos projetos pedagógicos que o processo de ensino aprendizagem não se resume, meramente, ao ensino transmissivo ou às técnicas de transmissão do professor ao aluno, tal como ocorre na concepção pedagógica tradicional. As IES defendem que o processo de ensino requer procedimentos pedagógicos diversificados, tais como oficinas, seminários, debates, visitas técnicas etc. Porém, quando se busca a coerência dessas afirmações com o restante do projeto pedagógico, o que se nota é uma grande desconexão entre eles, o que permite questionar até que ponto as concepções de ensino, de aprendizagem e de administração precisam ser modificadas.

Constatou-se que os cursos pesquisados evidenciam, por meio do perfil do egresso e dos objetivos do curso, e que ainda se faz presente em alguns PPCs, a concepção do profissional de Administração como tecnicista e utilitarista, voltado para o desenvolvimento de habilidades operacionais. No entanto, também, está presente, em outros cursos, a concepção humanista e estratégica de habilidades e competências para que o futuro administrador possa resolver questões complexas, de forma reflexiva, com compromisso tanto organizacional quanto social.

Quanto ao perfil do egresso, foi possível identificar a presença de dois grandes grupos de abordagens. O primeiro compõe-se de quatro projetos pedagógicos, que defendem uma visão da Administração científica e clássica, propondo formar um administrador mais tecnicista, eficiente e eficaz, capaz de adaptar-se ao modelo clássico de organizações voltado única e exclusivamente para a produção do lucro. No segundo grupo, composto por três projetos pedagógicos, notou-se a tendência para a formação do administrador ancorada na abordagem comportamental, que considera, pois, as dimensões social e cultural ligadas às organizações e à sociedade. Cumpre esclarecer que essa abordagem, ainda que esteja mais voltada para os aspectos humanos da Administração e do administrador, não despreza a busca pelo lucro.

O único curso de Administração que identificamos na modalidade de ensino a distância foi o único a demonstrar, em seu PPC, a preocupação com o material didático, com a mediação do aluno-professor-conteúdo. O foco dessa preocupação recaiu sobre a utilização das tecnologias da informação e comunicação. No entanto, como se analisou apenas o projeto pedagógico, outros estudos seriam necessários para se conhecer de que forma essa

preocupação se concretiza no cotidiano do curso, ou seja, qual seria o real modelo de utilização desse material tecnológico. Seria uma utilização ainda assentada no modelo tradicional ou haveria de fato um avanço? Esta é uma das possíveis perguntas merecedoras de investigação minuciosa.

Quanto às concepções de ensino, aprendizagem e Administração, que foram o foco principal da investigação realizada, os dados obtidos permitem concluir que, na maioria dos projetos pedagógicos, essas concepções não se encontram em conexão, o que seria de se esperar para a garantia de uma proposta coerente de formação do administrador. Mesmo quando há a defesa de que o futuro administrador deverá ser dinâmico, crítico, reflexivo, pensante e humanista, ao confrontarmos essa defesa com as concepções de ensino e de aprendizagem, notamos que elas ainda são reducionistas. Ou seja: são concepções que ainda se encontra presas a metodologias de ensino como meras técnicas de ministrar as aulas e de aprendizagem, como memorização e repetição de conteúdo. Há, portanto, uma contradição entre essas concepções, o que permite concluir que dificilmente poderá haver alguma mudança efetiva na formação proposta pelo projeto pedagógico. Quanto às funções básicas do administrador (planejar, organizar, dirigir e controlar) não as notamos em posição de destaque na definição do perfil ou mesmo nos objetivos do curso.

Em contrapartida, verificamos, no conjunto dos projetos pedagógicos analisados, alguns elementos que deram margem para o desejo de superação das concepções tradicionais de ensino e de aprendizagem da Administração. Alguns desses elementos são representados pela presença de outras abordagens teóricas da Administração e pelo indicativo de busca de um ensino não tradicional. Nesta pesquisa, cumpre salientar, não se buscou verificar a concretização dos projetos pedagógicos dos cursos, mas, apenas, analisá-los, como documentos norteadores da proposta de formação que são. Para avançar a compreensão das conclusões, aqui, apontadas, são necessários outros estudos e pesquisas, que possam alcançar o movimento concreto do projeto pedagógico nas práticas de ensino e aprendizagem dos cursos de Administração.

## REFERÊNCIAS

ALBERTO, Jorge Luís Moreira; BALZAN, Newton César. Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade. *Avaliação (Campinas)* [online]. 2008, v. 13, n. 3, p. 745-776. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/07.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. *Gestão de cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. *Projeto pedagógico para cursos de Administração*. São Paulo: Makron Books, 2002.

ANDRÉ, M. E. D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: CASTRO, A. D.; CARVALHO, A. M. P. (Orgs.). *Ensinar a ensinar*. Didática para a escola fundamental e média. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ARAÚJO, Maria A. Duarte; LACERDA, Lacônica de Oliveira. *Formação acadêmica do administrador: um estudo nas IES da cidade do Natal*. ENANPAD, 2002.

BELLONI, Isaura. A educação superior dez anos depois da LDB/1996. In: BRZEZINSKI, Iria (org.). *LDB dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008, p. 149-166.

BERTERO, Carlos Osmar. *Ensino e pesquisa em administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BETIOL, Maria I. Stocco; SILVA, Luis G. Galeão. *Grupos no ensino da administração: O que aprendemos com eles*. ENANPAD 2004, 2004, p. 16.

BOGDAN, Robert & BIKLEN. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto Editora, 1994. p. 47-51.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. *Resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993*. Brasília, 1993. Disponível: Acesso em: 12 dez. 2011.

CFA. *Histórico da profissão*. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/administrador/diversos/pagina-teste-1>> Acesso em: 08 fev. 2012.

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

COLOMBO, Sonia Simões. (Org.). *Planejamento estratégico. Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 17-37.

COVRE, M. L. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. Petrópolis: Vozes, 1991.

ESTRELA, George Q. *Desafios e possibilidades na formação e no desenvolvimento profissional de administradores da UNIR*. UNESP: Araraquara, 2011, p. 211. Disponível em: [http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bar/33004030079P2/2011/estrela\\_gq\\_dr\\_ar\\_afcl.pdf](http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bar/33004030079P2/2011/estrela_gq_dr_ar_afcl.pdf). Acesso em: 12 jul. 2012.

FACER. *Projeto pedagógico do curso de Administração*. Rubiataba, 2011. Disponível: <<http://www.facer.edu.br/>> Acesso em: 20 mar. 2012.

FAFICH. *Administração - projeto de reconhecimento*. Goiatuba, 2010. Disponível em: <http://www.fafich.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FASAM. *Projeto pedagógico do curso de graduação em Administração da Faculdade Sul Americana*. Goiânia, 2011. Disponível em: <http://www.fasam.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FASUG. *Projeto pedagógico do curso de Administração – habilitação em Administração de empresa*. Pires do Rio, 2011. Disponível em: <http://www.fasug.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira. *Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projeto político – pedagógico em debate*. Goiânia: Editora da UCG, 2004.

FREITAS, Maria Célia de; GUEDES, Maria Vilani Cavalcante; SILVA, Lúcia de Fatima da. Curso de enfermagem da Universidade Estadual do Ceará: a história e o projeto político-pedagógico atual. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2003, v. 56, n. 4, p. 385-387. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v56n4/a15v56n4.pdf>.> Acesso em: 11 jul. 2012.

FREITAS, Raquel A. M. da Madeira. Aprendizagem e formação de conceitos na teoria de Vasili Davydov. In: LIBÂNEO, José Carlos *et al.* (Orgs.). *Concepções e práticas de ensino mundo em mudança: diferentes olhares para a didática*. Goiânia: CEPED/ PUC GO, 2011, p. 71-84.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. *O ensino superior de administração no Brasil: desafios do novo milênio*. ANGRAD, 2001, p. 12.

HEY, Lucinete Aparecida Nava. *A racionalidade instrumental e substantiva nas práticas de formação do administrador: um estudo de casos múltiplos junto a instituições de ensino em Curitiba*. Dissertação (Mestrado) - Universidade Positivo, 2008.

IMBERNÓN, Francisco. *Inovar o ensino e a aprendizagem na universidade*. São Paulo: Cortez, 2012.

INEP. *O sistema de educação superior*. Disponível em: [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao\\_superior.stm](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao_superior.stm). Acesso em: 12 out. 2009.

INEP. *Os tipos de cursos e diplomas*. Disponível em: <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/>. Acesso em: 12 out. 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José C. A didática e a aprendizagem do pensar e do aprender: a teoria histórico – cultural da atividade e a contribuição de V. Davydov. *Revista Bras. de Educação*, Rio de Janeiro, n. 27, dez. 2004, p. 5-24.

LIBÂNEO, José Carlos e ALVES, Nilda. *Temas de pedagogia: diálogos entre didática e currículo*. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Docência universitária: formação do pensamento teórico-científico e atuação nos motivos dos alunos. *Anais do IX Encontro de Pesquisa e Pós-graduação da Região Centro-oeste*. Brasília, 2008 p. 1-15.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004, p. 149-202.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Tereza Cristina M. Pinheiro. *Ensino superior de Administração no Brasil e em Goiás*. Goiânia: UCG, 2009.

LIMA, Tereza Cristina M. Pinheiro. *O curso de Administração da Universidade Católica de Goiás*. Goiânia: UCG, 2003.

LOPES, Paulo da Costa. *Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação*. ENANPAD, 2002.

MEC. *Portaria normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MEC. *Resolução nº 1 de 2 de fevereiro de 2004*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MEC. *Resolução nº 2 de 18 de junho de 2007*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MEC. *Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MEDEIROS, Cintia R. Oliveira. *A contribuição do estágio supervisionado para a formação de competências do administrador*. IX SEMEAD, São Paulo: 2006, p. 1-15. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/65.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/65.pdf).> Acesso em: 15 jul. 2012.

MINZTBERG, Henry; Gosling, Jonathan. Educando administradores além das fronteiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, abr. jun., 2003, p. 29- 43 Fundação Getúlio Vargas São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1551/155117962002.pdf>.> Acesso em: 20 jan. 2012.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *RAE*, v. 43, n. 2, abr./mai./jun. de 2003, p. 44-54.

OLIVEIRA, Maria A. Monteiro; SOUZA, Maria I. Salgado; BAHIA, Maria G. Marques. Projeto-político-pedagógico: da construção à implementação. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). *Gestão Educacional: novos olhares e novas abordagens*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005, p. 40-54.

REIS, Linda G. *Produção de monografia: da teoria à prática*. 2. ed. Brasília: SENAC-DF, 2008.

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* Roteiro de um projeto de pesquisa. In.: *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 1985, p. 20-28.

RODRIGUES, Orlando Barbosa. *Administrador: perfil e formação – das diretrizes curriculares oficiais ao funcionamento real do currículo e da metodologia de ensino*. Rio de Janeiro: Corifeu, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTIAGO, Anna Rosa; ZASSO, Silvana Maria Belle. Projeto Político-Pedagógico da escola: desafio à organização dos educadores. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). 22. ed. Campinas, SP: Papirus, 2006, p. 157-178.

SANTOS, Elinaldo Leal; SANTANA, Wesley G. Piau. *Administração do desenvolvimento: fundamentos epistemológico e praxiológico para a consolidação de uma necessária disciplina*. XXXIV ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro: 25 a 29 de set. de 2010, p. 17.

SEBRAE GO. *Referencial de negócios em Goiás*. Goiânia: SEBRAE, 2009.

SERVA, Maurício; PINHEIRO, Daniel Moraes. *Epistemologia e sociologia da ciência da administração: uma reflexão inicial sobre os estudos do campo no Brasil*. XXXIII ENANPAD 2009, Rio de Janeiro: 19 a 23 de set. de 2009, p. 16.

SILVA, Simônia Peres. *A formação do administrador e o modo de pensar administrativo*. Goiânia, 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Goiás.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UCG. *Projeto pedagógico do curso de Administração*. Goiânia, 2009. Disponível em: <http://www.ucg.edu.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

UFG. *Projeto pedagógico do curso bacharelado em Administração*. Goiânia, 2008. Disponível em: <http://www.ufg.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

UNB. *Projeto pedagógico do curso bacharelado em Administração pública modalidade a distância*. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.unb.br/>. Acesso em: 20 mar. 2012.

VEIGA, I. P. A. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma P. Alencastro et al. *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 7. ed. Campinas: Papirus, 2003.

VEIGA, Ilma P. Alencastro. *Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico*. 2. ed. Campinas: Papirus, 2007.