
REFLEXÕES SOBRE A ESTRUTURA CURRICULAR PARA A EDUCAÇÃO SUPERIOR: A NECESSIDADE DE UMA REVISÃO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO A PARTIR DE UM ENFOQUE TRANSDISCIPLINAR

TUTORIAL

RENÊ BIROCHI

Mestrando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Email: birochi@usp.br

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo refletir a respeito de algumas questões relativas à elaboração da estrutura curricular para o ensino superior, a partir de alguns artigos escritos por especialistas nesse tema. Os três artigos abordados neste ensaio mencionam a necessidade de repensar a estrutura curricular, tendo em vista as crescentes mudanças observadas na sociedade, na economia e na cultura atual. Conceitos como os de flexibilidade, interconectividade, redes abertas e universidade dinâmica concorrem para um mesmo ponto de fuga quando a estrutura vigente de ensino é comparada aos efeitos gerados pela globalização. Como proposta alternativa de revisão da estrutura de ensino superior, discutiremos alguns pontos apresentados no relatório produzido pelo Congresso de Locarno, com vistas na reflexão sobre a "escola do futuro". A tese central desse relatório está apoiada na necessidade de mudança na concepção da estrutura de disciplinas do ensino. Da forma como estão montadas, as universidades caminham para uma especialização *ad infinitum* do saber, que, em última instância, conduzirá para um conhecimento que não conseguirá se comunicar fora das raias delimitadas das disciplinas individuais. A partir daí, surge o conceito de transdisciplinaridade, que procura dar conta dessa aporia do conhecimento institucional. Como exemplo de iniciativa brasileira nesta direção, citarei o projeto de pesquisa da Escola do Futuro promovida pela Universidade de São Paulo. Por fim, discutirei algumas deficiências da estrutura curricular do curso de Administração de Empresas da FEA/USP, no que diz respeito à

necessidade de bem formar o administrador, tendo em vista uma sólida visão holística da realidade. A análise da estrutura curricular do curso de Administração de Empresas da FEA/USP foi baseada nos resultados de duas pesquisas realizadas, uma delas por VASCONCELLOS e MATTAR (1998) e a outra por MARTINS e DELATORRE (1999), que subsidiaram minhas reflexões.

1. OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA PARA A EDUCAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As fortes transformações na esfera econômica, social e cultural vividas pelas diversas sociedades neste fim de milênio têm se refletido com muita intensidade nas discussões e trabalhos publicados a respeito do ensino superior, mais especificamente nas formas de sua estruturação curricular. LINDO (1996), em seu artigo, sustenta que a humanidade está vivendo uma mutação e que, por isto, estão também em transformação os elementos da cosmovisão dos modelos culturais, dos paradigmas, das filosofias, das ideologias e das crenças. Neste sentido, afirma o autor, o ensino universitário terá que assimilar estas mudanças, se quiser evitar uma dissociação entre ele e a sociedade.

Ainda, segundo Lindo, as mudanças do ensino universitário estão correlacionadas com importantes mudanças nos aspectos a seguir:

- Contextos socioeconômicos
- Evolução das ciências e das tecnologias
- Políticas universitárias

- Práticas pedagógicas e estruturas acadêmicas
- Valores e qualidade de vida que definem os atores envolvidos

A multiplicidade de diferentes níveis de mudança observados no mundo atual apontam uma transformação profunda em todo o processo civilizatório: da economia à política; da cultura à sociedade; da tecnologia aos paradigmas científicos e filosóficos; mudanças observadas desde uma esfera mundial até os limites da subjetividade dos agentes envolvidos.

Diante deste panorama, Lindo coloca uma importante questão: como transmitir conhecimentos certos em uma época de mutações e incertezas? E, ainda mais, como construir e manter uma estrutura curricular, que dá sustentação a esses conhecimentos produzidos, em sintonia com a época atual?

Segundo ele,

"toda reforma curricular terá que conter núcleos básicos variáveis que permitam a iniciação ao pensamento complexo, que fortaleçam a formação científica, que afirmem os valores democráticos e pluralistas, que fortaleçam a capacidade para sintetizar informações e para pensar autonomamente. A reprodução de modelos vigentes (enciclopédicos ou atomistas, fortemente ligados à compartimentação anacrônica das formações docentes) tenderá a formar indivíduos intelectualmente menos capacitados, à medida que seus conhecimentos não correspondam ao avanço das ciências e das transformações históricas".

Neste sentido, observa-se uma mudança na forma de produzir e transmitir os conhecimentos, sendo necessária uma forte "revisão dos modelos epistemológicos vigentes, assim como dos conteúdos das matérias e dos processos de ensino e aprendizagem".

BRUNNER (1990), ao refletir a respeito dos efeitos para a educação do processo de globalização econômica em que estamos vivendo, também sugere alguns caminhos necessários para repensar a educação:

- "Desenvolver uma trama de instituições, atividades e vias de comunicação caracterizadas por sua flexibilidade, adaptabilidade, mudança e interconectividade.
- Estabelecimento de redes mais abertas.
- Provisão mais variada e sensível à demanda de conhecimentos.
- Os distintos segmentos de redes desenvolverão especializações funcionais diferenciadas.
- Caráter crescentemente internacionalizado das redes de conhecimento.
- Desafio maior: criar, por cima da rede de intercâmbios materiais e de mercado, redes de conhecimento, de comunicação política, de intercâmbio e processamento de informação, de colaboração acadêmica e de cooperação entre as universidades e empresas."

Grandes mudanças ocorridas nos últimos anos por meio do avanço da tecnologia têm permitido que mais e mais organizações e escolas tenham acesso a inúmeras tecnologias emergentes. Segundo ALBINO e REINHARD (1998), que realizaram uma pesquisa a respeito do impacto proporcionado pela adoção da Tecnologia da Informação no ensino de Administração na FEA/USP, as novas ferramentas de ensino proporcionadas pela tecnologia oferecem uma oportunidade para reestruturar-se o ensino:

"Os recentes desenvolvimentos nas tecnologias de redes e de telecomunicações oferecem a oportunidade de melhorar a *comunicação*, a interatividade entre os indivíduos e grupo, além de possibilitar a *incorporação de modelos pedagógicos colaborativos*. Com o aumento do acesso a estas novas tecnologias, os educadores têm a oportunidade de explorar formas diferentes de ensinar e instruir, pois quando usadas corretamente, estas tecnologias oferecem aos educadores a oportunidade de modificar e reestruturar o ensino."

Será a partir deste viés de transformação, sugerido pelos autores até aqui citados, que poderemos pensar a necessidade das mudanças na estrutura curricular do ensino superior, pois a

participação da produção do conhecimento científico na formação do imaginário social possui bastante peso e relevância.

Na mesma direção caminham os autores DAVYT e FIGAREDO (1997) ao descreverem e ao desenvolverem uma análise crítica de dois importantes documentos sobre políticas da educação superior: um relatório preparado pelo Banco Mundial em 1994 e um relatório elaborado pela Unesco em 1995. A flagrante diferença de abordagem entre as duas instituições é qualificada pelos autores como sendo reflexo de visões antagônicas do mundo: uma visão economicista (Banco Mundial) e uma humanista (Unesco). O claro alinhamento de idéias dos autores a este último relatório não os impede de criticarem o documento. Ao final do artigo, destacam o conceito de "universidade dinâmica" apresentado pela Unesco:

1. Lugar de formação de alta qualidade que capacite os alunos para atuar de maneira eficiente e eficaz.
2. Lugar onde o acesso depende principalmente do mérito intelectual e da capacidade de participar ativamente em seus programas.
3. Comunidade dedicada plenamente à investigação, à criação e à difusão do conhecimento.
4. Lugar de aprendizagem baseado unicamente na qualidade e no conhecimento.
5. Lugar que acolhe os que regressam para atualizar e aperfeiçoar seus conhecimentos e qualificações." (DAVYT e FIGAREDO, 1997).

Como podemos observar, todas as propostas anteriores referem-se recorrentemente a conceitos que levam em conta a transformação e a substituição do conhecimento estabelecido por uma forma de conhecimento menos estática (ao contrário, mais dinâmica), mais aberta, de grande

flexibilidade em sua estrutura e com maximização da eficiência e da eficácia do saber .

2. PLURIDISCIPLINARIDADE, INTERDISCIPLINARIDADE E TRANSDISCIPLINARIDADE

É neste contexto de profundas mudanças da realidade e de seu conseqüente reflexo nas estruturas estabelecidas da aprendizagem que surge uma proposta de construção de uma nova organização curricular do ensino superior e, principalmente, uma nova forma de ver e lidar com as questões da aprendizagem. Segundo o documento produzido no CONGRESSO DE LOCARNO (1997), o projeto possui o seguinte objetivo:

"O objetivo do projeto CIRET-UNESCO a curto prazo é fazer com que a Universidade evolua para a sua missão, hoje esquecida, de estudo do universal, em nosso mundo caracterizado por uma complexidade que cresce de maneira incessante. O pensamento estilhaçado é incompatível com a busca da paz na Terra. A idéia central do projeto é a de que há uma relação direta e não contornável entre paz e transdisciplinaridade. "

A proposta está apoiada fortemente na crítica ao antigo modelo estanque e compartimentalizado de estruturação de disciplinas.

"O crescimento sem precedentes dos saberes em nossa época torna legítima a questão da adaptação das mentalidades a esses saberes (...)

(...) A harmonia entre as mentalidades e os saberes pressupõe que esses saberes sejam inteligíveis, compreensíveis (...)

(...) Hoje, dois especialistas da mesma disciplina encontram dificuldade para compreender seus próprios resultados recíprocos. Isso nada tem de monstruoso, na medida em que é a inteligência coletiva da comunidade ligada a essa disciplina

¹ "Eficácia é a capacidade de realizar objetivos e eficiência é a capacidade de utilizar produtivamente os recursos" (MAXIMIANO, 1997).

que a faz progredir e não um único cérebro que teria forçosamente de conhecer todos os resultados de todos os seus colegas-cérebros, o que é impossível, pois hoje há centenas de disciplinas. Como um físico teórico de partículas poderia dialogar verdadeiramente, e não sobre generalidades mais ou menos banais, com um neurofisiologista; um matemático com um poeta; um biólogo com um economista; um político com um especialista em informática? E, no entanto, um verdadeiro homem de ação - um líder - deveria poder dialogar com todos ao mesmo tempo. A linguagem disciplinar é uma barreira aparentemente intransponível (...)" (CONGRESSO DE LOCARNO, 1997).

O documento assinala as aporias resultantes do desenvolvimento do conhecimento: a crescente especialização, que propiciou grandes avanços da ciência, ao invés de resultar num ponto de convergência do saber humano, acaba por reunir, de forma isolada, grandes especialistas que mal conseguem dialogar entre si. Neste sentido, a intersecção do conhecimento caminha muito mais para um vazio do saber do que para uma elevada compreensão da realidade. O que temos é a antítese do saber humanista do renascimento europeu, de forte índole universalista. Por outro lado, observase um grande avanço do conhecimento científico de motivação positivista, iniciado a partir de meados do século XIX, com grandes benefícios sociais proporcionados pelo desenvolvimento das ciências, como as da área médica, porém com grande prejuízo de uma visão holística da realidade. Neste sentido, áreas do saber como a ética, a filosofia e a antropologia, que deveriam ser base e o ponto de congruência de onde parte o conhecimento, ficam relegadas a segundo plano.

"(...) Os maiores desafios da nossa época, como por exemplo, os desafios de ordem ética, clamam cada vez mais por competências. No entanto, a soma dos melhores especialistas em suas respectivas áreas só pode engendrar uma incompetência generalizada, pois a soma de competências não é a competência: no plano técnico. A intersecção entre os diferentes campos do saber é um conjunto vazio. Ora, o que é um líder, individual ou coletivo, senão aquele que é

capaz de levar em conta todos os dados do problema que ele examina?" (CONGRESSO DE LOCARNO, 1997).

É a partir dessa falta de comunicação entre as disciplinas que o documento de Locarno mapeia algumas tentativas de avanço da estrutura de ensino.

"A necessidade indispensável de vínculos entre as diferentes disciplinas se traduz pelo surgimento, na metade do século XX, da pluridisciplinaridade e da interdisciplinaridade.

A pluridisciplinaridade diz respeito ao estudo de um objeto de uma única disciplina por diversas disciplinas ao mesmo tempo. Por exemplo, um quadro de Giotto pode ser estudado pelo enfoque da história da arte cruzado com o da física, da química, da história das religiões, da história da Europa e da geometria. Ou a filosofia marxista pode ser estudada pelo enfoque da filosofia entrecruzada com a física, a economia, a psicanálise ou a literatura. O objeto em questão sairá, assim, enriquecido pelo cruzamento de várias disciplinas. O conhecimento do objeto em sua própria disciplina é aprofundado por um fecundo aporte pluridisciplinar. A pesquisa pluridisciplinar enriquece a disciplina em questão (a história da arte ou a filosofia, em nossos exemplos), porém esse enriquecimento está a serviço apenas dessa disciplina. Em outras palavras, a abordagem pluridisciplinar ultrapassa as disciplinas, mas sua finalidade permanece inscrita no quadro da pesquisa disciplinar.

A interdisciplinaridade tem uma ambição diferente daquela da pluridisciplinaridade. Ela diz respeito à transferência dos métodos de uma disciplina à outra. É possível distinguir três graus de interdisciplinaridade:

- a) um grau de aplicação. Por exemplo, os métodos da física nuclear transferidos à medicina conduzem à aparição de novos tratamentos de câncer;
- b) um grau epistemológico. Por exemplo, a transferência dos métodos da lógica formal ao campo do direito gera análises interessantes na epistemologia do direito;

c) um grau de geração de novas disciplinas. Por exemplo, a transferência dos métodos da matemática ao campo da física gerou a física-matemática; da física de partículas à astrofísica, a cosmologia-quântica; da matemática aos fenômenos meteorológicos ou aos da bolsa, a teoria do caos; da informática à arte, a arte-informática. Como a pluridisciplinaridade, a interdisciplinaridade ultrapassa as disciplinas, mas sua finalidade também permanece inscrita na pesquisa disciplinar."

O documento de Locarno chega, a partir daí, ao ponto central que dá sustentação à sua visão da organização do ensino superior.

"A *transdisciplinaridade*, como o prefixo "trans" o indica, diz respeito ao que está ao mesmo tempo *entre* as disciplinas, *através* das diferentes disciplinas e *além* de toda disciplina. Sua finalidade é a *compreensão do mundo atual* e um dos imperativos para isso é a unidade do conhecimento (...)

(...) A estrutura descontínua dos níveis de Realidade determina a *estrutura do espaço transdisciplinar*, que, por sua vez, explica por que a pesquisa transdisciplinar é radicalmente distinta da pesquisa disciplinar, embora sendo complementar a ela. A pesquisa disciplinar diz respeito, no máximo, a um único nível de Realidade. Na maioria dos casos, ela só diz respeito a fragmentos de um só nível de Realidade. Por outro lado, a *transdisciplinaridade interessa-se pela dinâmica gerada pela ação de diversos níveis de Realidade ao mesmo tempo*. A descoberta dessa dinâmica passa necessariamente pelo conhecimento disciplinar... Nesse sentido, as pesquisas disciplinares e transdisciplinares não são antagônicas, mas complementares (...)"

Algumas experiências práticas e projetos pilotos de construção de um espaço transdisciplinar têm sido realizados recentemente, envolvendo simultaneamente pesquisadores de diferentes áreas de atuação. O CIRET, *Centre International de Recherches et Études Transdisciplinaires*, baseado em Paris, com a colaboração do filósofo Edgard Morin, e o brasileiro CETRANS, Centro de

Educação Transdisciplinar, são alguns exemplos de implementação dessa proposta.

A Nova Lei Brasileira de Diretrizes e Bases da Educação "já" contempla a organização das instituições na sua forma pluridisciplinar (não transdisciplinar). No entanto, como o próprio documento aponta mais à frente, as próprias experiências pluridisciplinares adotadas por algumas universidades não são muito convincentes.

"Art. 52. As universidades são instituições *pluridisciplinares* de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano... " (LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO, 1996).

Faz parte da proposta do último documento produzido no Congresso de Locarno fazer penetrar esta nova cultura transdisciplinar nas estruturas e nos programas de algumas universidades.

"(...) Se a pluridisciplinaridade e a interdisciplinaridade entraram timidamente em certas universidades, sobretudo a partir de 1950, a transdisciplinaridade, por sua vez, está ausente das estruturas e programas da Universidade, salvo em algumas exceções notáveis. Apesar de sua irrupção no mundo universitário, as experiências pluridisciplinares e interdisciplinares não são consideradas em geral como muito convincentes. Os poucos departamentos pluridisciplinares e interdisciplinares criados em várias universidades, especialmente nos EUA, conduziram, na maioria dos casos, a uma simples justaposição passiva, não interativa, dos professores ou dos estudantes." (CONGRESSO DE LOCARNO, 1997).

3. A ESCOLA DO FUTURO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

No Brasil, a Escola do Futuro, núcleo de pesquisa da Universidade de São Paulo, tem procurado colocar em prática alguns dos conceitos discutidos acima. Ela tem tido como principal atividade a investigação das novas tecnologias de comunicação aplicadas à educação. Por meio do desenvolvimento

de suas pesquisas e projetos, a Escola do Futuro tem buscado implementar propostas inovadoras que, utilizando recursos como a *internet* e a multimídia, contribuam decisivamente para a maximização das possibilidades do ensino e da aprendizagem. A Escola do Futuro tem como referência cinco princípios:

1. O compromisso com a pesquisa, a discussão e a avaliação de diferentes estratégias educacionais, privilegiando aquelas que incorporam, por um lado, os mais modernos conceitos sobre os processos de cognição humana e, por outro, as novas tecnologias de informação.
2. Desenvolver metodologias e materiais didáticos que conferiram um novo dinamismo ao ensino e à aprendizagem, presencialmente ou à distância.
3. Preparar novas gerações de educadores que vejam na interface entre educação e comunicação um campo fértil para sua criatividade, discernimento e constante aperfeiçoamento.
4. Promover a aceleração do intercâmbio de idéias e experiências entre educadores e instituições acadêmicas através da realização de cursos, seminários, oficinas e outros eventos. Pretende-se, assim, conciliar a pesquisa universitária com a prática da sala de aula.
5. Servir como um modelo de parceria entre a universidade, a sociedade e diferentes agências e esferas de governo, todos comprometidos com o aperfeiçoamento da Educação no Brasil. Este compromisso fundamenta-se em um novo horizonte de justiça social e de construção e exercício da cidadania em nosso país." (A ESCOLA DO FUTURO, s/data)

4. A ESTRUTURA CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Neste momento, é interessante pensarmos a respeito da estrutura curricular do curso de

graduação em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo. Desta forma, utilizarei como referencial para esta análise a pesquisa realizada por VASCONCELLOS e MATTAR (1998), cuja finalidade foi a de avaliar o curso de Administração da FEA/USP, com vistas em diagnosticar e implementar mudanças compatíveis com a realidade da virada do século. Para esse fim, os autores coletaram opiniões (através de questionários) de alunos de graduação, de pós graduação, professores, ex-alunos e empresários, todos com passagem pelo curso de Administração da FEA/USP. Para os fins deste ensaio, ficaremos restritos a três aspectos abordados pela pesquisa citada: avaliação do curso, perfil de conhecimentos adequados para o administrador, e sugestões para inclusões/exclusões/alterações de disciplinas.

Entre as exigências e habilidades requeridas para o cargo ocupado pelo ex-aluno destacam-se fortes fatores relacionados às características intrínsecas ao próprio indivíduo, como sociabilidade, perseverança etc. Porém, um número grande de características e exigências podem ser fornecidas pelo curso, dentre as quais destaco:

- pensamento crítico;
- independência;
- visão estratégica de longo prazo;
- habilidade para redigir;
- capacidade de leitura e concentração;
- habilidade para resolver conflitos;
- cultura geral;
- habilidade para coordenar grupos de trabalho.

Estas características, percebidas pelos ex-alunos como essenciais na formação do perfil do administrador, reforçam a imagem de um profissional polivalente, que esteja apto a lidar com uma realidade ampla e complexa, como é o caso do ambiente corporativo das empresas e do mercado que envolve o administrador. Neste sentido, é fundamental que o administrador esteja capacitado para tratar de assuntos tão diversos quanto complementares.

O administrador, de certa forma, tem um papel semelhante ao de um médico. O médico precisará conhecer em profundidade áreas como anatomia, histologia, bioquímica, genética etc. Áreas do conhecimento que se espalham numa extensão tão vasta quanto complexa. O mesmo dilema vive um estudante de medicina: especializar-se ou conhecer com segurança o todo?

Os resultados para a avaliação do curso de Administração, ainda segundo a pesquisa citada, apontam três aspectos fundamentais e complementares:

- a necessidade de se contemplar mais disciplinas optativas especializantes;
- a necessidade de se contemplar mais disciplinas integrativas;
- a necessidade de se implementar a melhoria na didática dos professores.

O administrador necessita, de forma crescente, de conhecimentos técnicos e específicos, demandados pelo mercado, resultado da complexidade tecnológica e da realidade globalizada. No entanto, a elevada capacitação técnica de nada vale para o administrador se não for complementada com disciplinas que possibilitem a integração das ferramentas adquiridas com uma visão holística da realidade. Mais uma vez, é assinalada a necessidade de se fazer uma revisão da estrutura curricular do curso de Administração para contemplar essas mudanças.

Resultados semelhantes foram observados na pesquisa realizada por MARTINS e DELATORRE (1999) sobre avaliação dos professores pelos alunos do curso de Administração da FEA/USP:

- "Confirmando preocupações históricas, é sofrível o desempenho médio dos professores de outros Departamentos e Unidades da USP. A melhoria do desempenho desses professores será alcançada através do estreitamento das relações interdepartamentais - um dos problemas crônicos da nossa Universidade.
- Todos os professores deveriam ser estimulados à participação em programas de reciclagem profissional sobre métodos e técnicas de ensino

e relacionamento interpessoal. Os resultados da avaliação mostram forte concentração em um único método de ensino centrado no professor."

Todo curso regular de Administração pressupõe um domínio de técnicas e práticas de áreas distintas, como Finanças, Produção, Marketing, RH etc. Esta diversidade, por si só, já é um obstáculo para o desenvolvimento da aprendizagem. Ou se opta pelo aprofundamento de determinados temas, ou, por outro lado, pelo tratamento amplo dessas diversas áreas, sem, no entanto, um aprofundamento em qualquer uma delas.

Segundo FAZENDA *apud* ALTHEMAN (1998), várias barreiras se antepõem para a manutenção de uma visão estanque das disciplinas:

- A "hierarquização do conhecimento em disciplinas (obstáculos epistemológicos e institucionais), cada qual procurando manter uma supremacia frente às outras e o uso de uma terminologia acessível somente aos seus especialistas, dificultam a comunicação e, portanto, a implementação do diálogo interdisciplinar.
- O preconceito em se aderir à interdisciplinaridade pela falta de formação adequada das pessoas envolvidas (obstáculos psicossociológicos).
- A falta de um planejamento a priori do grau de participação dos componentes das equipes e de uma reflexão e análise a serem reservadas a todos os elementos e dados coletados (obstáculos metodológicos).
- A formação dos professores - necessidade de transformar a sua função de mero transmissor do saber para a função de crítico e de incentivador do processo de conhecimento através de uma pedagogia dialógica (obstáculos culturais).
- A falta de um planejamento adequado nas questões de espaço e tempo (obstáculo material), cuja solução é proposta por meio da realização de encontros frequentes entre pequenos grupos de trabalho, devidamente remunerados e, portanto, motivados."

Em resumo, o que surge como uma questão central para o curso de Administração de Empresas é a necessidade de dar ferramentas para os profissionais em formação que lhes permitam enxergar de forma ampla a realidade que os espera. Um administrador sem forte visão holística é como um clínico geral que sabe bem como combater a doença, porém mal conhece a realidade e a psique humana — que muitas vezes são a causa do próprio sintoma.

Segundo ALTHEMAN (1998), os alunos de Administração de Empresas da Universidade Anhembi-Morumbi vêm realizando Trabalhos Interdisciplinares desde 1991, com a missão, estabelecida por essa Instituição, de gerar um entrelaçamento das disciplinas e do saber, baseado em um estrutura curricular que privilegie a Interdisciplinaridade:

"Nesse período, foram sendo recebidas, ao longo dos anos, sugestões e incorporadas modificações e aperfeiçoamentos no roteiro original. Pretende-se que o aluno siga os procedimentos metodológicos básicos requeridos em pesquisas científicas, unindo métodos e técnicas em uma perspectiva abrangente, totalizadora e sistemática de captação de informações recolhidas nas diferentes áreas do conhecimento. Como produto final, os alunos apresentam um relatório de pesquisa elaborado de acordo com as normas técnicas cabíveis (NBR10917 e congêneres), expondo oralmente os pontos mais marcantes do Trabalho para uma banca de professores e para o restante da classe."

Ainda segundo Altheman:

"No caso do Trabalho Interdisciplinar, cabe ao professor da disciplina de Metodologia Científica a coordenação das pesquisas no que se refere unicamente ao estabelecimento de datas, entrega de roteiros aos grupos, bem como esclarecimentos de pendências e possíveis incompatibilidades nas solicitações dos professores. Não se pretende a concentração de atividades num único professor. A coordenação existe apenas nestas funções gestoras, para assegurar um mínimo de ordem e fluência no transcorrer da pesquisa."

Os resultados indicam o sucesso do empreendimento, servindo, assim, como um parâmetro importante para a implementação de modificações na estrutura curricular:

"A opinião dos alunos sobre o Trabalho se traduz pela sua completa aprovação, seja nos aspectos da forma prática e abrangente com que são fixados os conhecimentos teóricos recebidos, seja na possibilidade totalizadora de compreensão do fenômeno analisado que é viabilizada pela pesquisa."

Para efeito de comparação, é interessante verificarmos a estruturação da grade curricular do curso diurno de Administração da FEA/USP. Segundo as normas do Departamento de Administração da FEA/USP, o "Estágio de Prática Profissional e o Trabalho de Conclusão de Curso são atividades obrigatórias para os alunos do Curso de Administração. Envolve pelo menos 300 h/a., o que implica dedicação de pelo menos 2 semestres.

O estágio é considerado uma oportunidade para:

- aplicar na prática os conhecimentos teóricos aprendidos no curso;
- avaliar a possibilidade de sugerir mudanças nas organizações;
- enfrentar problemas reais nas organizações;
- experimentar a resolução de problemas com uma responsabilidade limitada;
- avaliar o mercado de trabalho;
- aprofundar sua área de interesse;
- testar sua habilidade de negociação." (DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2000b)

O principal objetivo dessas duas atividades da grade curricular da FEA/USP é possibilitar ao estudante a vivência no ambiente corporativo, que ele enfrentará em breve, por meio de uma pesquisa formal que o habilite a estruturar e compreender o fenômeno abordado segundo o enfoque metodológico de uma pesquisa de campo. Neste sentido, apesar da instauração de um ambiente de pesquisa que proporcione o encadeamento de alguns conteúdos tratados por diferentes disciplinas

durante o decorrer do curso, elas não visam a integração entre as disciplinas (interdisciplinaridade) ou através delas (transdisciplinaridade).

Do ponto de vista da adoção de disciplinas com ênfase generalista que pudessem fazer o papel de integração dos conteúdos desenvolvidos na grade curricular, verificamos somente as matérias abaixo:

1. Introdução à Psicologia;
2. Introdução à Sociologia;
3. Filosofia e a Administração: o Conhecimento em Administração;
4. Instituições de Direito.

É de se destacar que, com exceção de Filosofia, todas as demais são ministradas por suas respectivas unidades de origem, distanciandose ainda mais de uma possível visão integradora a ser sustentada pelo Departamento de Administração, com o intuito de fazer com que as disciplinas interajam entre si. Mais do que isto, de nada adiantará o aumento do número de disciplinas generalistas se uma visão transdisciplinar da grade curricular não for implementada. Visão esta que permita o entrelaçamento e a comunicação entre as diversas disciplinas, com o objetivo de formar uma "terceira via" que contemple as realidades individuais de cada matéria, conduzindo simultaneamente o aluno para além das fronteiras dos conteúdos delas. Como já foi verificado por MARTINS e DELATORRE (1999), o oferecimento de disciplinas com ênfase generalista para o curso de Administração por outros departamentos da USP tem-se mostrado ineficaz, conforme avaliação dos próprios alunos. Neste sentido, surge como uma missão urgente para os educadores e teóricos da educação refletir sobre quais são as alternativas viáveis para suprir esta grave deficiência na estrutura curricular. Vale lembrar que tais deficiências já foram detectadas pela pesquisa de VASCONCELLOS e MATTAR (1998), com o intuito de implementar mudanças na estrutura curricular do curso de Administração da FEA/USP. A proposta apresentada pelo Congresso de Locarno poderá ser um caminho possível na busca de uma solução. Independentemente do caminho adotado, é necessário quebrar o círculo

vicioso da educação superior, que a cada dia forma profissionais com uma visão de mundo gradativamente mais especialista.

E, retornando ao início deste relatório, vale lembrar as afirmações de Pérez Lindo com relação à revisão da estrutura curricular.

"toda reforma curricular terá que conter núcleos básicos variáveis que permitam a iniciação ao pensamento complexo, que fortaleçam a formação científica, que afirmem os valores democráticos e pluralistas, que fortaleçam a capacidade para sintetizar informações e para pensar autonomamente." (LINDO, 1996)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade da realidade a ser enfrentada por um profissional recém-formado por um curso de Administração de Empresas exige, de forma crescente, o domínio de ferramentas específicas aliado a uma compreensão ampla do ambiente. É imperativo que tais cursos possam contemplar tal complexidade, apontando caminhos através de constantes revisões de sua estrutura curricular.

As pesquisas realizadas por VASCONCELLOS e MATTAR (1998), e também por MARTINS e DELATORRE (1999), indicaram algumas orientações para serem implementadas no curso de Administração. Seria de grande valia uma checagem, através de uma pesquisa de campo, para saber se os caminhos apontados por meio dos resultados dos relatórios produzidos pelos autores foram implementados, e em que nível atual se encontram. Assim, uma possível continuação deste ensaio poderá ser dar por meio de uma investigação que examine as implementações propostas pelos autores acima.

Uma iniciativa importante a ser destacada é o trabalho desenvolvido no curso de Administração da Universidade Anhembi-Morumbi, com o objetivo de alcançar uma integração interdisciplinar entre as disciplinas do seu curso. A FEA/USP, como representante da excelência do ensino de Administração entre as universidades brasileiras, merece uma revisão a respeito deste importante tema, tendo em vista que vários sintomas da

deficiência de sua grade curricular já foram identificados por meio das pesquisas citadas acima.

O Congresso de Locarno, ao centrar sua análise no conceito de transdisciplinaridade, nos fornece um excelente instrumento para guiar os educadores em suas revisões da estrutura curricular para o ensino superior. Algumas experiências como o CETRANS e a Escola do Futuro da USP poderão servir como caminhos que subsidiem a aplicação desse conceito em escolas de Administração de Empresas.

6. BIBLIOGRAFIA

A ESCOLA DO FUTURO. *A Evolução Transdisciplinar na Educação*, São Paulo: Universidade de São Paulo, Disponível na Internet: <<http://www.futuro.usp.br>>

ALBINO, J.P. e REINHARD, N. Uso Potencial da Tecnologia da Informação no Ensino de Administração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, III, *Anais*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

ALTHEMAN, E. A Interdisciplinaridade no Ensino Superior de Administração de Empresas: Possibilidades e Dificuldades de Efetivação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, III, *Anais*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

BRUNNER, J.J. *Educación Superior en América Latina: Cambios y Desafíos*. Chile: Fondo de Cultura Económica, 1990.

CONGRESSO DE LOCARNO. *Que Universidade para o Amanhã?* Em Busca de uma Evolução Transdisciplinar da Universidade, Suíça: Centro Internacional de Pesquisas e Estudos Transdisciplinares- CIRET e UNESCO, 30 abr. a 02 mai. de 1997. Disponível na Internet: <<http://www.cetrans.futuro.usp.br/locarnoport.html>>

DAVYT, A. e FIGAREDO, F. Dos Enfoques sobre la Educación Superior. In: CONFERENCIA

REGIONAL SOBRE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, *Anais*. Habana, CRESALC-UNESCO, nov. 1996.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO. *Manual do aluno 2000*: Curso de Graduação em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000a.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO. *Orientações para o trabalho de conclusão de curso - TCC*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000b.

FAZENDA, I. *A Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro*. São Paulo: Loyola, 1992.

LINDO, A. P. El Currículo Universitario Frente a los Cambios en los Sistemas de Ideas y Creencias. In: PRIMER ENCUENTRO NACIONAL SOBRE LA UNIVERSIDAD COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN, *Anais*. Buenos Aires: Universidade de Buenos Aires, v. 7, n. 1, p. 73-88, 1996.

MARTINS, G. A. e DELATORRE, R. M. Avaliação dos Professores pelos Alunos de Graduação: O Caso do Departamento de Administração da FEA/USP. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, IV, *Anais*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Atlas, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação*. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1996. Disponível na Internet: <<http://www.mec.gov.br/home/ftp/LDB.doc>>

VASCONCELLOS, E.P.G. e MATTAR F.N. Avaliação do Ensino de Administração: Modelo Conceitual e Aplicação. In: SEMINÁRIOS EM

ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, III, *Anais*.
São Paulo: Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo, 1998.