



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Evandro José Krewer**

**AS ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS E A FORMAÇÃO DO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

**Porto Alegre, setembro de 2013.**

**EVANDRO JOSÉ KREWER**

**AS ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS E A FORMAÇÃO DO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.**

**Professora Orientadora Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer**

**Porto Alegre**

**2013**

## CIP - Catalogação na Publicação

Krewer, Evandro José

As atividades práticas supervisionadas e a formação do profissional em administração: estudo de caso em uma instituição do ensino superior / Evandro José Krewer. -- 2013.

83 f.

Orientadora: Ângela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Atividades Práticas Supervisionadas. 2. Formação em Administração. 3. Interdisciplinaridade. 4. Ensino. I. Scheffer, Ângela Beatriz Busato, orient. II. Título.

**EVANDRO JOSÉ KREWER**

**AS ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS E A FORMAÇÃO DO  
PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.**

Conceito Final:

Aprovado em 12 de setembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello - Doutora

---

Prof<sup>a</sup>. Janaina Macke - Doutora

---

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira - Doutor

## AGRADECIMENTOS

Este é um momento muito importante na minha vida, tanto profissional, quanto pessoal! Por isso é quase impossível esquecer as pessoas que fizeram parte desta conquista, a minha esposa Nádia, o meu pai Odilo, a minha “*mãedrasta*” Etedy e o meu filho querido Júlio Cesar, que é sem dúvidas, a minha maior inspiração. Agradeço principalmente a minha esposa e filho, que sempre buscaram compreender as minhas ausências e ansiedades, estando ao meu lado e apoiando-me nas dificuldades para a realização desta dissertação. Também não poderia deixar de fazer um agradecimento a minha Professora Orientadora Ângela, pela sua determinada dedicação, sempre delicada e singela em suas observações, buscando o incansável crescimento. Suas críticas foram decisivas para a elaboração desta pesquisa, estimulando o meu pensamento crítico e alterando, gradativamente, a minha forma de pensar, muito obrigado! Agradeço, em particular, ao apoio do Prof. Odir Berlatto e Prof. Deivis Philereno, assim como os demais colegas docentes da IES, objeto do presente estudo, bem como, a todos os meus professores da UFRGS, por compartilharem o seu riquíssimo conhecimento, ao longo destes primorosos anos. Por último a esta Força Superior, que sempre nos acompanha e conforta!

## RESUMO

O presente estudo objetiva analisar de que forma as Atividades Práticas Supervisionadas (APSs) podem contribuir para a formação dos acadêmicos do curso de Administração, de uma determinada Instituição de Ensino Superior (IES). Os principais temas utilizados para fundamentar a pesquisa envolveram a questão da formação do Administrador no Brasil, abordando a discussão entre alguns autores, como Nicolini (2003), Giroletti (2005) e Saraiva (2011). Após, verificam-se os principais atributos do Administrador e as principais legislações que regulamentam os cursos de Administração no País. Em termos metodológicos, utilizou-se o estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, cuja coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, envolvendo as coordenações de ensino e do Curso de Administração, um grupo de 08 docentes e 10 acadêmicos em fase de conclusão de curso, bem como consulta a documentos como PPI (Projeto Pedagógico Institucional), PPC (Projeto Pedagógico do Curso) e regulamentações sobre as APSs. Os dados foram analisados e discutidos a partir da apresentação das categorias iniciais e finais de análise. Dentre os principais resultados, destacam-se a ausência de interdisciplinaridade nas APSs, realizadas pela IES, a falta de acompanhamento e treinamento do corpo docente por parte das coordenações e a ausência da fomentação do conhecimento gerado pela elaboração das APSs, o que poderia incrementar a formação acadêmica.

**Palavras-chave:** Ensino. Interdisciplinaridade. Formação em Administração. Atividade Prática Supervisionada.

## ABSTRACT

The main objective of the research is to analyze the way the Supervised Practical Activities (APSs) can contribute to the education of the students in the Business Management Course of an Institution of Higher Education (IES). The main theme focused, as the background of the current study, was the formation of the professional that works in the Business Management area in Brazil, and the ideas of the authors, such as Nicolini (2003), Giroletti (2005) as well as Saraiva (2011), were discussed. After that, we verified the principal features of the Manager and the legislation that regulates the courses of Business Management in the country. It is a case study, with a qualitative approach, and data were collected through semi-structured interviews, which were carried out with the coordinators of the Business Management Course, a group of 8 professors and 10 students, who are at the end of the course. Besides, documents were also investigated, such as PPI (Institutional Pedagogical Project), PPC (Pedagogical Course Project) and the guidelines that should be followed in the APSs development. Data were analyzed and discussed, considering the presentation of the initial categories and the final evaluation. Thus, we conclude that there is no interdisciplinarity in the APSs, developed in the Higher Educational Institution, a lack of training and monitoring of the professors by the coordinators of the course as well as no stimulation of knowledge acquired through the APSs, that is highly important to the academic background of the students in this area.

**Key-words:** Education. Interdisciplinarity. Business management training. Supervised Practical Activities.

## LISTA DAS FIGURAS

Figura 1: Fluxograma de Intenções para Atuação Acadêmica da IES .....	13
Figura 2: Grade Curricular do Curso de Administração .....	14
Figura 3: A Linha de Produção do Administrador .....	16
Figura 4: A Complexidade Estrutural das IES .....	25
Figura 5: Amostragem pesquisadas de 1994 a 2011.....	30
Figura 6: Fases Qualitativas e Quantitativas da Pesquisa.....	30
Figura 7: Conhecimentos Específicos do Administrador .....	31
Figura 8: Dados gerais sobre os docentes pesquisados.....	39
Figura 9: Dados gerais sobre os discentes pesquisados.....	39
Figura 10: Categorias Iniciais e Finais da Análise de Pesquisa .....	43
Figura 11: Plano de Ensino Parcial (Cabeçalho).....	46
Figura 12: Plano de Ensino Parcial (Projeto: APS).....	46
Figura 13: Roteiro das APS.....	50
Figura 14: Dúvidas frequentes das APSs.....	53
Figura 15: Arquivos dos Modelos de Relatório das APS .....	53
Figura 16: Objetivos Gerais e Específicos do Curso .....	63
Figura 17: Avalie – Portal do Aluno.....	65

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APS – Atividade Prática Supervisionada

CFA – Conselho Federal de Administração

CNE – Conselho Nacional de Educação

CRA – Conselho Regional de Administração

DA – Diretório Acadêmico

DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais

EPROCAD – Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos de Administração

IES – Instituição de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Plano de Ensino

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Caracterização da Instituição de Ensino.....	12
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Objetivo Geral .....	15
1.4 Objetivos Específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 A Formação no Brasil do Profissional em Administração.....	16
2.2 Os Atributos Essenciais para o Profissional em Administração.....	29
2.3 Os Fundamentos Legais para os Cursos de Administração .....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 Método de Pesquisa .....	37
3.2 O Campo de Pesquisa.....	38
3.3 Técnicas de Coleta dos Dados .....	40
3.4 Técnicas de Análise dos Dados .....	41
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	43
4.1 Categorias Iniciais de Análise .....	43
4.1.1 A Regulamentação da APS na Instituição .....	44
4.1.2 Os Objetivos das APS.....	47
4.1.3 O Treinamento do Corpo Docente e o Acompanhamento Institucional das APS.....	50
4.1.4 A Aplicação e o Desenvolvimento das APSs nas Disciplinas do Curso .....	55
4.1.5 Os Efeitos da APS na Visão da Comunidade Acadêmica .....	59
4.1.6 Os <i>Feedbacks</i> e Resultados Esperados das APSs.....	63
4.2 Categorias Finais de Análise .....	67
4.2.1 A Legitimação das APS .....	68
4.2.2 A Práxis das APS.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS .....	76
ANEXO A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com o Corpo Docente.....	79
ANEXO B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com a Gestão Institucional.....	80
ANEXO C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com o Corpo Discente .....	81
ANEXO D – Exemplo de um Relatório Final da APS entregue para a Coordenação .....	82

## 1 INTRODUÇÃO

Uma Instituição de Ensino que necessita se modernizar e estar preparada para atender as demandas de um novo mercado deve estar voltada para a conectividade e pensá-la a partir de um mundo que mudou definitivamente, cujas mudanças causam rupturas e inovações nos atos de ensinar e nos modos de aprender. De fato, esta é uma das linhas mestras do pensamento da Instituição de Ensino Superior (IES), onde foi realizado o presente trabalho, tendo esta solicitado sigilo, além do resguardo da sua marca.

É fato que mudanças profundas aconteceram na última década, quer seja na economia mundial, nas inter-relações humanas, nas organizações e, principalmente, na educação. Nessa última, a conectividade, ressaltada anteriormente, possibilitou ao estudante, entre outras coisas, oportunidades de pesquisas textuais na *Internet*, o que antes era possível apenas em livros técnicos específicos ou com uma maior interação entre acadêmicos e docentes.

Tornou-se comum o acadêmico estar, então, até mais informado que o próprio docente, demonstrando que ensinar não é distribuir certezas, mas investigar dúvidas; não é inculcar a aceitação passiva do estabelecido, mas instrumentalizar para a contestação, não sendo formas iguais, mas, diferentes, unidas pelo respeito e aceitação dos próprios diferentes (MORIN, 2002). Nesse sentido, avaliar as mudanças e repensar os desafios para a educação tornou-se fundamental.

Cada vez mais, a sociedade se movimenta, para debater sobre o assunto, inclusive no que diz respeito ao ensino nos Cursos de Administração e a formação dos seus egressos. Um exemplo claro é o EPROCAD-RS (Encontro de Professores e Coordenadores dos Cursos de Administração) – atualmente na sua quinta edição – promovida pelo Conselho Regional de Administração (CRA/RS). A primeira edição foi realizada em 2009, na Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, com o objetivo de disseminar a necessidade de melhoria na qualidade do ensino dos Cursos de Administração, por meio de uma série de palestras e seminários que visavam discutir e/ou alinhar a relação entre a visão do docente de hoje e a realidade, bem como as necessidades de melhoria para a formação do profissional em Administração.

Nessa primeira edição, um dos aspectos mais profícuos foi a forma como os cursos de Administração, na atualidade, estavam voltados para o desenvolvimento de assuntos e conceitos teóricos (excetuando os estágios, geralmente realizados no final da graduação). Quando isso é comparado com outros bacharelados (principalmente, os da área da saúde), os

cursos de Administração geralmente não primam pelo envolvimento com a realidade prática desde suas primeiras disciplinas, algo que nem mesmo a conectividade consegue influir, ou seja, a aplicação prática que oportuniza a vivência necessária para o incremento do conhecimento, aliada aos conceitos teóricos assimilados.

Frente a esse cenário, a IES, objeto deste estudo, lançou ainda, em meados de 2008, uma proposta diferenciada, baseando-se na Resolução N° 3 de 02 de julho de 2007 (apresentada na sua essência, na fundamentação teórica, do presente trabalho), introduzindo em todas as disciplinas que compõem a grade curricular do Curso de Administração uma ação definida como Atividade Prática Supervisionada (APS). O seu principal objetivo era proporcionar ao acadêmico uma quantidade de horas, para que pudesse aplicar ou revisar os conhecimentos teóricos vistos em sala de aula, através de uma problematização, previamente definida pelo docente responsável pela disciplina no Plano de Ensino, que lhe conduzisse ao pensamento crítico, à criatividade e inovação.

No entanto, desde que foi instituída, não houve um acompanhamento sistemático dos seus resultados e das suas contribuições na formação do futuro profissional em Administração. Por esse motivo, pretende-se entender: Como são desenvolvidas as atuais APSs e de que forma as mesmas contribuem para a formação dos acadêmicos em Administração, no caso da IES em foco?

## **1.1 Caracterização da Instituição de Ensino**

A Instituição de Ensino Superior (IES), foco deste trabalho, iniciou as suas atividades no final da década de 90, situada originalmente no Estado do Rio Grande do Sul, cuja mantenedora é uma Associação Particular e Privada. Ela se define como sendo uma entidade que desenvolve uma educação prospectiva, isto é, assume que a sua meta educacional reside no esforço para a mudança cultural, econômica e tecnológica. Aspecto que se torna mais claro através da sua visão de “ser uma instituição de referência em educação, cultura e conhecimento, autossustentável, consolidando e ampliando negócios”.

Propõe-se, portanto, a recontextualizar o ensino e as relações de trabalho reconhecido no passado, colocando-se como partícipe e provocadora das mudanças educacionais, sociais, culturais e econômicas dos tempos atuais, tudo, conforme o seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), atualizado em 2007.

Atualmente, a IES oferece os cursos de Graduação em Administração (com as Linhas de Formação: Empreendedorismo e Inovação, Gestão Mercadológica, Gestão de Negócios,

Gestão de Pessoas); Arquitetura e Urbanismo; Biomedicina; Ciências Contábeis; *Design* (com as Linhas de Formação: *Design* de Produto e *Design* Gráfico); Direito; Educação Física (Bacharelado; Licenciatura); Enfermagem; Engenharia Civil; Engenharia de Produção; Fisioterapia, Nutrição, Odontologia, Psicologia e Terapia Ocupacional. Além disso, oferta ainda cursos de Pós-Graduação e Extensão nas áreas de Negócios, *Design*, Engenharia, Educação, Saúde e Ciências Jurídicas (Figura 1).

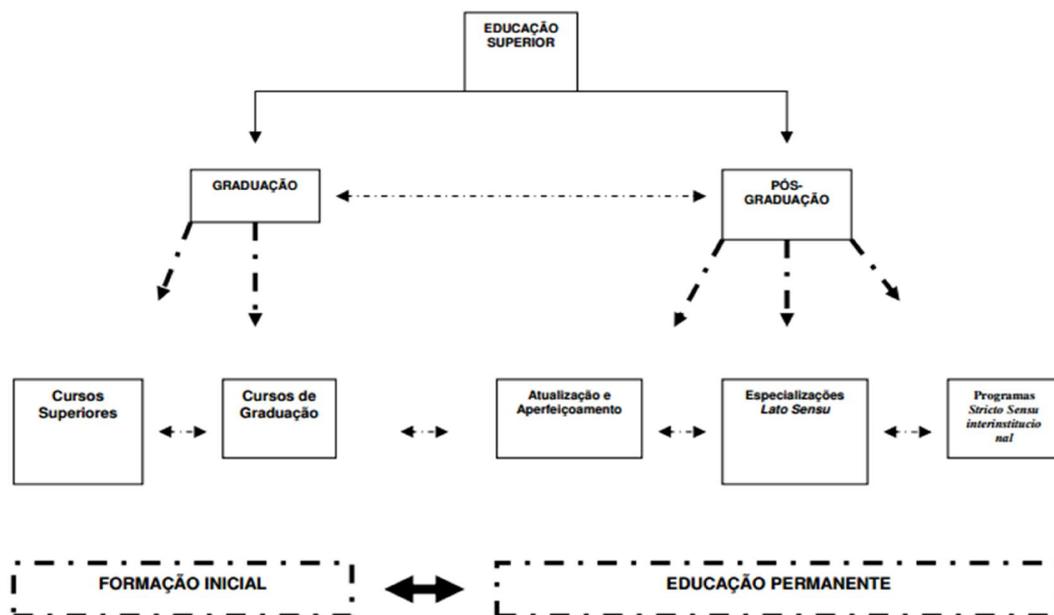


Figura 1: Fluxograma de Intenções para Atuação Acadêmica da IES  
Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2007)

De todos os cursos de graduação ofertados pela IES, o Curso de Administração foi o primeiro a obter o reconhecimento pelo MEC e a ser ofertado há mais de 14 anos para a comunidade local. O atual quadro docente do curso dispõe de uma equipe de 65 profissionais, compostos conforme a seguinte titulação: 03 doutores, 30 mestres e 32 especialistas. O regime de trabalho dos mesmos pode ser categorizado da seguinte forma: 48 docentes são horistas e 02 parciais, que desenvolvem atividades profissionais paralelas à Instituição. Os 15 docentes restantes são contratados em regime de tempo integral, mas também realizam atividades administrativas, em pelo menos 50%, do tempo efetivo contratado.

Hoje, o Curso de Administração é o curso que possui a maior representação em número de acadêmicos matriculados na IES, com aproximadamente mil e quinhentos acadêmicos, de uma população de cinco mil, distribuídos em todas as graduações disponíveis. O atual ensalamento médio das turmas disponibilizadas em um semestre fica em torno de 38

acadêmicos, sendo inclusive um dos indicadores analisados pela Coordenação do Curso, para avaliar a necessidade de aumento ou redução de turmas ofertadas.

Em uma visão prospectiva, pretende avançar como uma rede de referência na área de Educação Superior, contribuindo na produção do conhecimento técnico-científico, provocador de condições saudáveis para a vida humana na região. Para tanto, os valores educativos encontram-se na construção de uma auto-percepção do profissional em formação, sobre si mesmo, nos contextos pessoais, educacionais e profissionais. Acredita-se que o toque humanista na formação praxica do profissional demarcará um perfil problematizador, interativo, dialógico e amoroso, resgatando a visão de um profissional atuante como um educador social, que orienta o indivíduo e a coletividade para a qualidade de Vida, como horizonte possível (PDI, 2007, p.14).

## 1.2 Justificativa

Assim como comentado anteriormente, em todas as disciplinas que compõe a grade curricular do Curso de Administração, as APSs devem ser realizadas de forma obrigatória. O currículo do Curso de Administração da IES é composto hoje de quarenta (40) disciplinas, o que totaliza a realização de cento e sessenta e cinco (165) créditos, conforme a Figura 2.

1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	3º SEMESTRE	4º SEMESTRE	5º SEMESTRE	6º SEMESTRE	7º SEMESTRE	8º SEMESTRE
PORTUGUÊS	CIÊNCIAS SOCIAIS	METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	TÓPICOS ESPECIAIS EM DIREITO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	LINHA DE FORMAÇÃO	LINHA DE FORMAÇÃO	LINHA DE FORMAÇÃO
ECONOMIA	CONTABILIDADE GERENCIAL	ÉTICA E FILOSOFIA NA ADMINISTRAÇÃO	GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	GESTÃO DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	LINHA DE FORMAÇÃO	LINHA DE FORMAÇÃO	LINHA DE FORMAÇÃO
MATEMÁTICA	MATEMÁTICA FINANCEIRA	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	GESTÃO DE PROJETOS	GESTÃO DA QUALIDADE E CERTIFICAÇÕES	NEGOCIAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO	GERÊNCIA DE SERVIÇOS	OPTATIVA 2
INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO	DIREITO EMPRESARIAL	GESTÃO FINANCEIRA	GESTÃO DE PESSOAS	NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	PESQUISA OPERACIONAL	OPTATIVA 1	OPTATIVA 3
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	TÓPICOS ESPECIAIS EM ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO DE MARKETING	ESTATÍSTICA	INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	PROJETO DE PESQUISA	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Figura 2: Grade Curricular do Curso de Administração  
Fonte: Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Somente nos três estágios, identificados em vermelho, é que não existe a obrigatoriedade da sua realização, muito devido às suas características, já que são propensas pela própria natureza em voltar-se para a pesquisa-ação.

Em cada disciplina ofertada, na grade curricular, a APS foi configurada para possuir uma carga horária de 18 horas, já inclusas no total da carga prevista para uma disciplina, que são de 72 horas. Isto quer dizer que, em teoria, o acadêmico do Curso de Administração teria

mais de 660 horas da sua formação disponibilizada para a imersão prática, tendo a oportunidade de aplicar as principais teorias administrativas apresentadas em sala de aula.

Com certeza, isso viria ao encontro dos anseios de um ensino diferenciado, mas existem fatores que devem ser analisados, e, entre eles, podem ser citados: os objetivos, propriamente dito, da APS, as interações entre IES/docente, docente/acadêmico e acadêmico/acadêmico, assim como as contribuições (nas percepções dos docentes e acadêmicos) para a sua formação. Além disso, existe uma descontinuidade nos cargos de Coordenação de Ensino, bem como Coordenação de Curso, o que pode vir a influenciar na qualidade e andamento das APSs, visto que são os responsáveis diretos pelo processo atual e o seu acompanhamento.

Além disso, hoje existe uma noção empírica de que as atividades desenvolvidas nas APSs não são práticas na sua essência, porém, de um cunho teórico. São desenvolvidas em sala de aula ao invés de serem realizadas extraclases, com o devido acompanhamento do docente responsável. Enfim, aparentemente, o que era para ser um diferencial, tornou-se algo sem planejamento, preparação, controle e execução, o que pode influenciar negativamente na formação do futuro Profissional em Administração.

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar as contribuições das Atividades Práticas Supervisionadas (APSs), bem como as suas possibilidades para a formação do futuro Profissional em Administração da IES, escolhida como caso de estudo.

### **1.4 Objetivos Específicos**

1. recuperar, em nível Institucional, as diretrizes iniciais sobre a APS;
2. identificar como são aplicadas as atuais APSs e quais são os objetivos que os docentes pretendem alcançar com as mesmas;
3. verificar a percepção do corpo discente quanto ao desenvolvimento e à aplicação das APSs e a contribuição para sua formação;
4. sugerir melhorias, caso necessário, para as APSs.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em busca de uma melhor compreensão sobre a formação do profissional em Administração, o presente trabalho visa a identificar, no contexto, a situação brasileira, no que tange ao assunto. Após segue, baseando-se na pesquisa realizada pelo CFA e demais autores, com o propósito de identificar quais são os principais atributos necessários para esse profissional e, por fim, apresentar as principais leis que regem os Cursos de Administração, inclusive para as APSs.

### 2.1 A Formação no Brasil do Profissional em Administração

A respeito da formação do profissional em Administração, Druker (1992) já considerava que nenhuma escola conseguiria munir os seus acadêmicos com as qualificações necessárias, para torná-los membros eficazes de uma organização. Ou seja, os egressos não seriam capazes de apresentar ideias verbais e/ou por escrito, como também não conseguiriam se relacionar efetivamente com outras pessoas no ambiente de trabalho, nem de formular e/ou dirigir o seu próprio trabalho (administração do tempo), etc.

Apesar de esse ser o pensamento de um dos maiores expoentes da Administração, existem muitas outras discussões, na atualidade, sobre a formação do profissional em Administração, que buscam refletir sobre os seus efetivos resultados. Entre essas, destaca-se uma proposta por Nicolini (2003), ao afirmar que o ensino da Administração serve somente para a produção em massa de bacharéis, pois da forma como é apresentada e desenvolvida está simulando mais um processo produtivo de uma fábrica do que um laboratório de ensino (Figura 3).

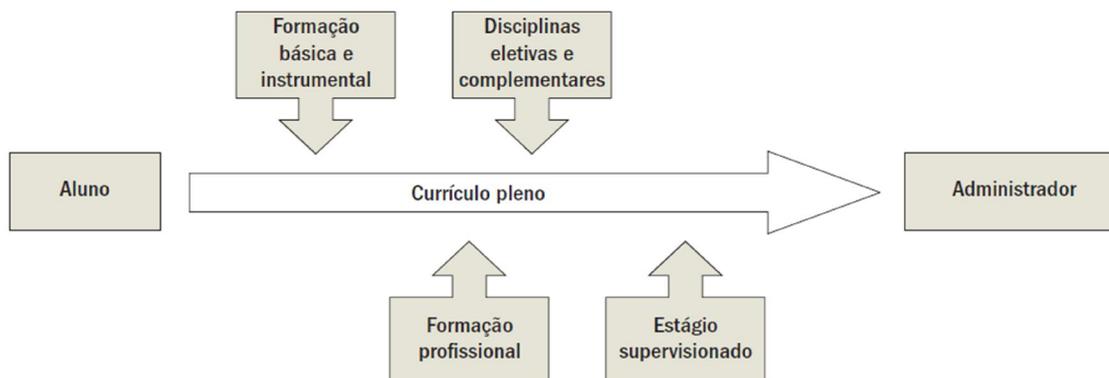


Figura 3: A Linha de Produção do Administrador  
Fonte: Nicolini, 2003, p. 48

Essa visão também se deve muito ao fato de ter havido um aumento expressivo dos Cursos de Administração no Brasil, nos últimos anos, já que podem ser considerados grandes negócios, como afirmam Pfeffer e Fong (2003), tanto para as IES quanto para os seus docentes, tornando-se uma fonte interessante de rendimentos, além de serem extremamente lucrativos. Porém, devido à intensidade da competição hoje, elas necessitam se tornar grandes centros de negócios, de acordo com Saraiva (2011), pois converteram a educação em uma espécie de *commodity* e estão concebendo-a, produzindo-a e comercializando-a como se fosse tal.

Nesse contexto desanimador, no qual a premissa básica da educação seria a emancipação do acadêmico, Saraiva (2011) afirma que são colocadas nas mãos dos acadêmicos (agora definidos como clientes) as decisões pertinentes e que estão relacionadas com a operacionalização do ensino superior. Tal circunstância afeta diretamente a qualidade da formação do mesmo e nos resultados que são esperados em sua carreira profissional. Além disso, há implicações diretas no dia a dia da sociedade em geral, o que pode ser um fator gerador de diversos problemas futuros. O autor expõe ainda que, em alguns casos, os acadêmicos vão para as IES apenas com a intenção de “consumir” conhecimentos, em que o ensino e o docente se transformam em uma espécie de mercadoria, a qual ficará entre as “melhores”, na medida em que forem fornecidas com uma didática interessante, facilitadora e de rápida compreensão.

Mas, na visão de Calbino *et al.* (2009), a realidade atual é extremamente preocupante pois, de fato, os cursos de Administração no Brasil estão ingressando cada vez mais no mercantilismo, no qual lucrar é o primeiro verbo a ser conjugado. Por estarem tão imersos nesta troca mercantil, os cursos estão sendo controlados pelo mercado, cuja demanda determina o preço e aquilo que pode ou não variar, e tudo depende do aporte de luxo que os seus “clientes” irão receber. Salientam ainda os autores que as “fábricas de administradores” estão cada vez mais predominantes, visto que elas adotam um posicionamento mercadológico que se mantém nas classes médias e populares. Com isso, há uma tendência para a massificação de seus produtos (os cursos de Administração), que operam com baixos custos e com uma pouca oferta de itens adicionais ao produto final. Esses itens adicionais podem ser identificados como sendo os seguintes:

- a) número maior de disciplinas;
- b) maior flexibilidade aos acadêmicos;
- c) melhores professores;
- d) laboratórios e bibliotecas mais sofisticadas, entre outros.

De acordo com Pfeffer e Fong (2003), esses itens adicionais servem para atrair futuros acadêmicos, o que é uma meta para muitas das IES estabelecidas, sendo que, por isso, foram criados os chamados “cursos amigáveis”. Esses cursos também se caracterizam, por entregar aos acadêmicos os resumos das leituras e dos *slides* que compõem as disciplinas do curso, além de cópias gerais no final de cada aula, destacando e resumindo pontos e/ou as ideias básicas apresentadas.

Desta forma, os docentes são considerados “bons”, quando estiverem vendendo bem a sua matéria, demonstrando aos acadêmicos o quanto ela é fácil, além de apresentar como aplicá-las eficazmente em curto prazo. Isso pode vir a induzir à redução da educação e fomentar o seu papel reprodutor, eis que a maioria dos egressos em Administração se encontra longe de uma formação reflexiva (SARAIVA, 2011).

Assim, grande parte das organizações de ensino superior não vem alcançando o seu objetivo educacional mais nobre, que é a formação de um cidadão crítico e reflexivo, pois, de acordo com Souza-Silva e Davel (2005), o acadêmico, ao ser considerado um cliente, não deve ser, de forma alguma, contrariado, por ser uma fonte de lucro e que pode evadir, caso sinta-se insatisfeito.

O problema está no quanto esta concepção pode ser generalizada e em querer buscar satisfazer o acadêmico a qualquer custo. As avaliações do processo ensino-aprendizagem, por exemplo, podem se configurar apenas como um “jogo de faz de contas”. Consequentemente, ainda, conforme os autores, muitos acadêmicos são aprovados nas disciplinas sem qualquer proficiência nas mesmas. É o pacto do “finge-se que se ensina e finge-se que aprende”.

Somado ao negócio existente, segundo Saraiva (2011), há outro ponto a considerar, que são os currículos na área. Nesse sentido, houve poucas mudanças ao longo dos anos, sendo mais frequente o discurso do que a prática de modernização. Atrelado ao empobrecimento na educação, além das poucas mudanças existentes nos currículos, de acordo com Souza-Silva e Davel (2005), tudo isso pode ter sido causado pelas seguintes razões:

- a) a seleção dos acadêmicos ingressantes, devido à grande competição existente entre as IES, tornou-se muito menos rigorosa e seletiva, já que existe o interesse maior em se atingir as metas, para poder mantê-las lucrativas;
- b) em virtude disso, todo o ensino (o processo de transformação da fábrica) é compreendido apenas como sendo uma prestação de serviço, definido e orientado pelas necessidades mercantis. O resultado disso é que o processo de ensino-aprendizagem pode ser reduzido, conforme esses interesses,

corrompendo as relações éticas e morais entre IES e acadêmicos, IES e docentes e docentes e acadêmicos.

Verifica-se também um fracasso no conteúdo e nos métodos pedagógicos utilizados nas Instituições de Ensino Privadas, denunciado por Calbino *et al* (2009), posto que o aprimoramento do ensino não parece estar entre as prioridades de algumas destas instituições, que estão mais preocupadas com ganho de escala. Sendo assim, a educação empresarial produz pouca efetividade para o desempenho profissional dos acadêmicos, visto que se trata de uma formação predominantemente instrumental e de mercado, não estimulando nenhum senso de responsabilidade e cidadania.

Portanto, como explica Saraiva (2011), esse empobrecimento se deve também aos acadêmicos que vêm somente com o intuito de aprender, na posição de clientes e estar consumindo passivamente os conhecimentos que lhes são ofertados. Com isso, cabe ao docente o papel de facilitar ao máximo, como já exposto anteriormente, para que o consumo seja realizado sem grandes dificuldades, com o claro objetivo de poder satisfazê-los, para que retornem novamente como clientes na continuidade da sua formação em especializações, MBAs, etc.

Retornando à questão do currículo base da Administração, este também é irrelevante, conforme a crítica de Godin (2000), ao salientar a utilidade do diploma que é o de fornecer apenas uma credencial para o egresso e não, o aprendizado de fato. Ter apenas uma credencial não quer dizer que ele esteja relacionado ao domínio do conhecimento em Administração. Considerando esse ponto de vista, Mintzberg e Lampel (2001, p.244) o ampliam da seguinte forma:

Acadêmicos aprendem a falar de negócios, mas não é claro se eles aprenderam sobre os negócios. Infelizmente, não é possível recriar negócios verdadeiros em classe **[sala de aula]**. O estudo de caso é um caso típico: acadêmicos com pouca ou nenhuma experiência em gestão recebem uma apresentação de 20 páginas de uma empresa qualquer, que eles não conhecem e são requisitados a falar sobre a sua estratégia no dia seguinte **[grifo do autor]**.

Geralmente imbuídos nesse tipo de atividade, os acadêmicos tendem a buscar auxílio em livros especializados, no intuito de elaborar as respostas necessárias para a sua resolução. No entanto, isso é irrelevante, pois formam respostas padronizadas e desconexas, conforme Buchsbaum e Buchsbaum (2011, p. XV), já que os livros teóricos de Administração não retratam de forma realística o que acontece na prática das empresas:

[...] no contexto acadêmico, [...] cumprem o seu papel, o de apresentar a forma pela qual os conceitos de administração evoluíram e se consolidaram com o tempo. Porém, para uma pessoa autodidata que quer se atualizar, eles têm suas limitações. Falta, em muitos textos, uma visão mais ampla e multidisciplinar, além da recorrente fixação ao que é estabelecido e formalizado, perdendo-se muito de sua aplicabilidade imediata ao mundo real.

Nesse sentido, na concepção de Mintzberg (2006), a Administração pode ser considerada como uma arte prática, e o autor julga que a experiência, oferecida pelas IES, está longe do contexto vivenciado pela área empresarial. Este sentimento generalizado é expresso de uma forma mais enfática por Buchsbaum e Buchsbaum (2011, p. 2):

A primeira impressão de uma pessoa que nunca trabalhou, que acabou de sair da faculdade e conquistou o seu primeiro emprego é a de que ela está em outro planeta. Pensa: *“Não foi isso o que eu vi na faculdade, não é para isso que fui preparado”*. Ledo engano. As empresas estão na Terra, as faculdades é que, em muitos casos, estão em outro planeta. Tais matérias que estudamos na faculdade parecem ensinar tudo o que acontece nas empresas... de Plutão [**grifo do autor**].

Para contornar todas essas equações, algumas IESs utilizam palestras, outras, análises dados, outras ainda, uma combinação, como argumentam Pfeffer e Fong (2003). Mas somente, em poucos momentos, é que se desenvolve mais treinamento clínico (prático) ou o “aprender fazendo”. É aquilo, portanto, que se chama de “aprendizado experimental”, cuja “experiência concreta é a base para a observação e reflexão”. A importância da prática e da experiência é a razão pela qual os estudos de desenvolvimento chegam consistentemente à conclusão de que a melhor forma de desenvolver líderes é oferecer aos acadêmicos a oportunidade de poderem liderar.

Pfeffer e Fong (2003) salientam a importância da experiência prática, sendo esta uma das razões pelas quais o treinamento *on the job* é considerado tão eficiente. Ele evita, assim, a transferência dos problemas de treinamento ou da generalização do que é aprendido em classe para o ambiente de trabalho, o que, de alguma forma, perturba as outras modalidades de ensino. Sem um grande componente prático, não existe uma clarificação, se as IESs irão algum dia fornecer um conhecimento duradouro que afete o desempenho dos seus acadêmicos. Entretanto, a discussão sobre essa prática não deve ser entendida como a solução única, já que existem outras concepções de extremada relevância, que também contribuem, tanto ou mais, para a aquisição do conhecimento por parte do acadêmico.

Ao refletir sobre a formação do profissional em Administração em seu artigo, procurando identificar elementos que embargam a formação do profissional em Administração, Giroletti (2005) apresenta o que considera serem os nove problemas a respeito do ensino, pesquisa e produção científica da Administração. São eles:

1. a falta de uma história abrangente, profunda e atual do desenvolvimento da administração no Brasil. Salienta-se que conhecer bem o caminho (a história) percorrido seria condição primária para refazê-lo;
2. transformação da expansão quantitativa do ensino superior de Administração em expansão qualitativa. Esse é um dos grandes desafios da área e de todo o ensino superior do Brasil;
3. a hiperespecialização do ensino de Administração. Além do crescimento desordenado e a frouxidão na regulamentação do Estado, para se diferenciarem (atrativos mercadológicos) e atrair o maior número possível de clientes, as instituições têm adotado como estratégia a excessiva especialização. Algo que vai contra o proposto pela UNESCO (na reforma de Universidade da União Europeia) para uma boa formação geral dos acadêmicos do ensino superior. Segundo Giroletti (2005), os acadêmicos que possuem uma visão geral podem se adaptar melhor às mudanças e transformações provocadas na atualidade;
4. a ênfase excessiva ao caráter prático do conhecimento. O ensino teórico, o desenvolvimento do raciocínio, a capacidade de abstração e generalização, o empreendedorismo, o senso crítico e a capacidade analítica devem prevalecer sobre a prática. A marca de uma universidade deve ser, por conseguinte, a promoção da pesquisa e da didática em alto nível;
5. a ideia da universidade querer “clonar” uma empresa privada. O curso modelo é aquele que prepara o aluno para o mercado ou aquele que oferece um conhecimento prático ou simula uma atmosfera futura. Mas, como oferecer isso? Já que o mercado e o conhecimento prático de hoje não serão os mesmos de amanhã e dificilmente o ensino de hoje na universidade terá a mesma valia no final do curso;
6. os efeitos colaterais, advindos do crescimento da Administração, e a controvérsia sobre a qualidade da produção. São advindos da falta de um rigor metodológico, que é fruto do comodismo, impaciência e individualismo que permeiam a pesquisa. Existe ainda uma compulsão (pressão), para se concluir mestrados e doutorados em prazos pequenos, além da busca por uma ascensão rápida, o que leva ao empobrecimento intelectual na formação, além da adequação a um padrão quantitativista e produtivista de avaliação;
7. a crítica quanto à dependência dos autores brasileiros em relação à literatura estrangeira. Valoriza-se o que vem de fora, desprezando-se o que é feito em

casa. Além de copiar, não há a devida adaptação da realidade necessária dos modelos de gestão. Lopes (2006) considera que conhecer novas técnicas e métodos pode ser útil, desde que a sua aplicação seja compatível com a personalidade e o modo de agir de uma determinada nação;

8. a crescente crise dos valores da sociedade (a falta de ética – o famoso “jeitinho brasileiro”). A universidade, além de formar o autor, o pensador, o produtor de conhecimentos e o inovador, não pode abrir mão da sua responsabilidade em formar o cidadão e a pessoa humana em sua plenitude;
9. a diversidade do ensino superior brasileiro. Com as suas diversas faculdades, centros universitários, universidades, etc., como podem elas interagirem e conviverem entre si?

Além de apresentar esses problemas, Giroletti (2005) sugere que o ensino deve priorizar o incentivo à reflexão para a criatividade, a inventividade e a inovação. Também deve estimular os acadêmicos na busca de novos caminhos e, de alguma forma, poder testá-los, ou seja, optar por uma forma de ensino distinta da concepção bancária da educação, como salienta Freire (1987). Baseado nessa concepção, Saraiva (2011) afirma que o ensino em Administração mais treina do que educa, deixando implícita a predominância da ética do mercado em detrimento da humana, que é a base para a emancipação. Na medida em que aprende, o acadêmico adquire as condições necessárias para se libertar do autoritarismo imposto na relação pedagógica, deixando de ser um mero espectador, submisso ao docente, que tudo sabe e tudo pode.

Ainda sobre a questão do ensino, Santos (2001) alerta para a existência de alguns pontos ou princípios que devem ser comuns a todas as IES, desde que se preocupem, de fato, com a real aprendizagem dos seus acadêmicos. Esses pontos ou princípios podem ser descritos da seguinte forma:

- a) o ensino necessita ser significativo e, de forma alguma, mecanizado. Deve estar relacionado aos conhecimentos, às experiências e vivências dos próprios acadêmicos, permitindo com que formulem problemas e questões do seu interesse, o que vai possibilitar a eles a entrada em uma espécie de confronto experimental, com problemas práticos mais relevantes. O resultado é que estariam participando do processo de aprendizagem e transferindo aquilo que aprenderam para outras situações dispostas pela vida;
- b) o ensino, conforme apresentado, deve ser totalmente pessoal, para que possa surtir efeitos positivos na formação do indivíduo;

- c) também, deve estar acompanhado de *feedback* imediato (e de forma continuada); e
- d) o ensino deve estar embasado em um bom relacionamento entre os elementos que participam do processo: acadêmico – docente – colegas de classe.

Ainda, como afirma Santos (2001), pode-se concluir que aprender é um processo que acontece com o acadêmico e do qual o próprio acadêmico é o agente essencial. Por isso, é importante o docente também compreender esse processo, entendendo o seu papel como um facilitador ao ensinar, que é estar ali para ajudar o acadêmico a aprender.

Para estar de acordo com esse papel, somente pode ser docente aquele que se dispõe a ensinar e a aprender com os acadêmicos as suas realidades pessoais, afirma Saraiva (2011), pois aquele que tem certezas demais não serve para o ofício de lecionar. Da mesma forma, Santos (2001) pondera que as IES devem formar um corpo docente, que tenha uma autêntica vocação para lecionar e, a partir daí, dar-lhes o apoio necessário e incentivo, a fim de que possam desenvolver os seus processos de ensino, respeitando o processo natural da aprendizagem, facilitando-o e incrementando-o, para atingir os melhores resultados. Em circunstâncias contrárias, forma-se um mero repetidor de conhecimento, visto não ser capaz de fazer com que a educação cumpra com o seu papel emancipador. As certezas do tecnicismo são típicas de um quadro que se acredita acima das conjunturas, no qual nada mais resta do que apenas a submissão para o acadêmico.

Na prática, Santos (2001) observa a existência de uma lacuna no desempenho do docente de ensino superior, devido ao fato de o mesmo se caracterizar como um especialista no seu campo de conhecimento (este é, inclusive, um dos critérios para a sua seleção e contratação), porém esses critérios não necessariamente se relacionam à área educacional e pedagógica. Nesse contexto, Giroletti (2005) aponta a importância em se combater tanto a hiperespecialização nas IES, quanto o ensino fragmentado, procurando, assim, estimular o conhecimento de obras inteiras (principalmente dos clássicos em Administração) e a leitura interessada, ao invés da leitura interesseira.

Sobre esse ensino fragmentado, Nicolini (2003) afirma que o currículo mínimo é o principal motivo dessa fragmentação, na medida em que o divide em formações específicas (o que fortalece a especialização). Contudo, o principal problema não é a ordenação das matérias que a compõe, mas, a inter-relação entre elas. A divisão do estudo e a fragmentação do saber ganham contornos preocupantes, quando os mecanismos de interação entre as matérias são constantemente esquecidas, ignoradas ou mesmo desconhecidas.

O ideal seria, conforme o autor, que houvesse a manutenção das relações entre as disciplinas, e, mesmo focando estudos diferentes, deveriam ser observados os caminhos convergentes que atuam solidariamente, possibilitando, pois, uma visão do todo para o acadêmico, quer seja no geral ou no específico. No entanto, não é isso que acontece, visto que as abordagens de cada disciplina são tão diferentes quantos os docentes que a lecionam. Então, Nicolini (2003) aponta que o isolamento das disciplinas torna o aprendizado penoso, confuso e pouco profícuo tanto para o acadêmico quanto para o docente.

Ainda, segundo o autor, cada docente entra em sala para lecionar a sua disciplina, de forma estanque, dissociada das outras existentes, tal como um operário que ministra a matéria, como se montasse, no conjunto (o acadêmico), a peça de sua responsabilidade. Peça essa que nem sempre se encaixa, porque a fragmentação e o estudo cada vez mais aprofundado iriam acabar dificultando a visão do todo para o aluno.

Lopes (2006), além de ratificar o já exposto por Nicolini (2003), diz que o exercício profissional da Administração ocorre em um contexto totalmente novo, no qual há um grande dinamismo econômico, bem como de rápidas mudanças e variâncias no ambiente dos negócios. Baseando-se nisso, as exigências para o futuro administrador, com certeza, serão mais amplas do que a simples utilização de um arsenal de técnicas gerenciais (onde há a necessidade de sintetizar conteúdos), subdivididas em áreas específicas da organização aplicáveis em contextos decisórios pré-definidos.

Na excessiva fragmentação disciplinar, típica da formação do administrador, o acadêmico é envolvido em exercícios que, em sua maioria, envolvem processos de decisão com repercussões de curtíssimo prazo e de restrita abrangência funcional, como os já descritos por Mintzberg e Lampel (2001). Tal prática fortalece e alimenta a ideia de que a complexidade organizacional é uma complexidade de pormenores, significando um número muito grande de variáveis envolvidas nos processos empresariais. Esses padrões de estruturas funcionais rígidas, inadequadas para a concepção das organizações, permeiam a maioria dos projetos pedagógicos e curriculares dos cursos de Administração.

Lopes (2006) vai mais além, ao criticar o isolamento das disciplinas, quando afirma que, por serem organizadas dentro de departamentos e estes, dentro de centros de estudos que, por sua vez, organizam-se a partir de áreas das ciências, constituem uma IES. A subordinação existente nesse caso é formal, de modo que os esforços para a integração e as articulações multidisciplinares, realizadas pelos colegiados acadêmicos, perdem-se quase integralmente.

Isso ocorre pela ausência de uma autoridade formal das instâncias acadêmicas sobre os meios essenciais para a operacionalização dos projetos pedagógicos e pela ausência de

compromisso das instâncias administrativas. Ainda, para Lopes (2006), os estágios supervisionados em Administração, que seriam as atividades práticas indispensáveis e que, se bem conduzidas, constituiriam uma importante contribuição para o curso e a formação dos acadêmicos, são tratados no currículo como disciplina e, para facilitar o controle burocrático, possuem uma natural rigidez em seus sistemas de controle de carga horária e frequência (Figura 4).

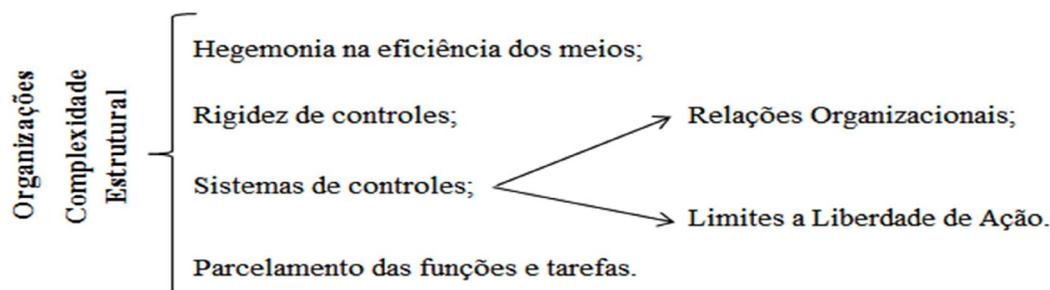


Figura 4: A Complexidade Estrutural das IES  
Fonte: Adaptado de Lopes, 2006, p. 193

Como discorre Santos (2001), é necessária a existência de uma grande influência da IES em relação ao ensino viabilizado, além da responsabilidade que os seus dirigentes têm na criação de um ambiente de qualidade, o que significa:

1. clara definição dos seus propósitos;
2. forte senso de divisão de responsabilidades entre os membros administradores (coordenações) da IES;
3. suporte necessário para o cumprimento dos propósitos;
4. políticas e procedimentos consistentes com os propósitos definidos;
5. monitoramento contínuo dos processos necessários ao atendimento dos propósitos e;
6. avaliação contínua dos resultados.

Em outras palavras, no tripé formador do processo ensino/aprendizagem – IES, docente e acadêmico – cabe à primeira prover a estrutura necessária e, ao mesmo tempo, cobrar os resultados de todos os demais envolvidos, assumindo um papel de liderança na implantação de um processo de melhoria.

Para um melhor entendimento de quais seriam os propósitos que as IES necessitam estabelecer para obter um ambiente de qualidade, ou seja, o fio condutor das ações é necessário observar o que foi definido no Relatório da Comissão Internacional sobre a

Educação para o Século XXI (UNESCO), apresentado por Siqueira (2005), no qual se definiram os quatro pilares para a educação contemporânea. São eles:

1. aprender a ser: desenvolvendo a personalidade da pessoa, o respeito à diversidade e à liberdade de pensamento, o fortalecimento de valores e a postura ética;
2. aprender a fazer: pondo em prática os seus conhecimentos, desenvolvendo a sua competência para adaptar o que se aprende a futuras tarefas laborativas e estimulando a criatividade;
3. aprender a viver juntos: desenvolver a solidariedade, a capacidade de conviver, aceitar as diferenças e os conflitos, bem como trabalhar junto e em equipes são compromissos da educação contemporânea;
4. aprender a conhecer: superar o tipo de aprendizagem restrita aos saberes codificados, fazendo o acadêmico entender que a velocidade da pesquisa e da informação, torna o conhecimento rapidamente obsoleto, obrigando-o a dominar os instrumentos que lhe possibilitam buscar o conhecimento, continuamente, onde ele é produzido (o que seria um contraponto ao conhecimento fragmentado por disciplinas).

Para Morin (2001), *apud* Siqueira (2005), o paradigma da complexidade é um aprender a conhecer, voltado para a superação da supremacia do conhecimento, fragmentado por disciplinas que impede o vínculo entre as partes. A totalidade deve ser substituída por um modo de conhecimento capaz de apreender os objetos do seu contexto. No caso da formação de futuros profissionais em Administração, isso é ainda mais relevante.

Além do ensino fragmentado das fábricas de administradores, Rodrigues (2009) salienta que a oferta de cursos de Administração no Brasil cresce cada vez mais, fazendo-se necessário avaliar o seu nível de qualidade. Não se deve apenas focar na qualidade, sob a ótica do mercado, mas a qualidade no sentido de que a formação do profissional em Administração seja um agente de transformação do próprio indivíduo e da sociedade em que está inserido.

A sua maior preocupação reside no fato dessas instituições colocarem à disposição da sociedade uma infinidade de cursos, subdivididos em habilitações específicas dentro da área de Administração de empresas, que estão, conforme o autor, a serviço do mercado. Para Rodrigues (2009), muitas destas instituições veem pela frente somente este objetivo e não se preocupam com uma formação científica e ética do discente. Ou seja, se adéquam em oferecer instalações equipadas, assim como afirmam Calbino *et al.* (2009), com os mais diversos

recursos multimeios, porém deixam a desejar nas questões relacionadas ao ensino e à aprendizagem na sala de aula, além de não se preocuparem com a formação pedagógica dos seus docentes.

O processo de ensino e aprendizagem é composto de quatro elementos, na visão de Santos (2001), que exercem uma maior ou menor influência, dependendo da forma como se relacionam em um determinado contexto, são eles:

- a) acadêmico: capacidade (inteligência, velocidade de aprendizagem), experiência anterior (conhecimentos prévios), disposição e boa vontade, interesse, estrutura socioeconômico e saúde;
- b) conteúdo: adequação às dimensões do acadêmico, significado/valor e aplicabilidade prática;
- c) instituição: sistema de crenças dos dirigentes, entendimento da essência do processo educacional e liderança;
- d) docente: dimensão do relacionamento (professor/aluno), dimensão cognitiva (aspectos intelectuais e técnicos didáticos), atitude do educador e capacidade inovadora, bem como comprometimento com o processo ensino-aprendizagem.

O entendimento desses quatro elementos e das diferentes interações entre eles é que deve ser o cerne do processo de melhoria da qualidade de ensino das IES. Apesar de estar limitada por um programa, um conteúdo, um tempo pré-determinado, as normas internas e pela infraestrutura da IES, é, particularmente, a interação entre o docente e o acadêmico que vai dirigir o processo educativo.

Outro ponto, apresentado por Rodrigues (2009), que reforça o posicionamento de Druker (1992), faz referência ao próprio embasamento escolar dos acadêmicos, que é considerado baixo por docentes e coordenadores, transformando-se, assim, em um importante entrave para o desenvolvimento das habilidades e competências descritas no projeto pedagógico do curso:

- a) pouca leitura;
- b) dificuldade de expressar as ideias com clareza, principalmente de maneira escrita;
- c) dificuldade com cálculos;
- d) desinteresse em relação à pesquisa; entre outros.

Também é necessário salientar que o acadêmico não pode mais ser visto como um ser passivo, como apontam Andrade e Amboni (2010). É preciso, por um lado, enxergá-lo como um ser inquieto, com vontade de aprender sempre; por outro, como alguém que deve atuar

como um agente ativo e corresponsável pelo processo educativo. Nesse sentido, as trocas que ocorrem entre docente e acadêmico devem favorecer a construção e a reconstrução do saber permanente.

Em uma visão mais pragmática, Aktouf (2005, p.154), ao tratar do ensino na Administração, salienta que:

O método de ensino de administração não poderia estar dissociado do conteúdo. Se o conteúdo e a meta do ensino de administração são os de reprodução do fazer dos administradores, o método vai se impor por si mesmo. Se continuarmos a observar o que fazem os administradores, a escrever seus discursos, a sintetizar o que dizem, o que pensam, teremos a formação do futuro administrador. É isso o que se chama de método de caso. Se, ao contrário, o conteúdo da formação do administrador estiver a serviço de um objetivo mais social, de uma visão coletiva e comunitária, o método vai ser radicalmente diferente.

Os dilemas, existentes entre a teoria e a prática na formação dos administradores, se baseiam na ideia de que os cursos desempenham a função de ensinar e que as organizações são o laboratório de aprendizagem prática. Capra (1997) propõe minimizar esse impacto, através da incorporação de uma visão não linear, na qual se favoreça o estabelecimento das relações dos conteúdos, possibilitando, portanto, a demonstração da sua contextualização, a sua aplicabilidade e utilidade. Dessa forma, estaria sendo desenvolvido o seu caráter inter e multidisciplinar com os demais conteúdos ministrados no Curso de Administração.

Reforçando o argumento de Capra, Hernández e Ventura (1998) julgam que é necessário realizar uma nova conexão entre a teoria e a prática, cuja intenção é de que o aluno globalize os conteúdos. Aliás, esta é uma das orientações expressas pela atual reforma educativa (LDB) e também uma preocupação, pelo menos aparente, das Instituições de Ensino Superior (IES), pela adequação de seu trabalho à realidade social e cultural contemporânea.

Tordino (2008) assevera que a produção acadêmica, para ser relevante na Administração, deve realizar investigações com abordagens cada vez mais abrangentes e complexas, buscando ultrapassar os condicionamentos dos saberes disciplinares, entendidos como importantes, mas, apercebidos em sua parcialidade. Ultrapassar a disciplinaridade é quase que uma imposição na atualidade, pois as disciplinas, imbuídas de seus pressupostos, métodos e jargões, constroem, constituem e instituem modos de ver o mundo que lhe são próprios.

Uma das críticas, no que se refere à disciplinaridade, vem de Morin (2002), que diz que a hiperespecialização impede tanto a percepção do global, quanto a do essencial. Salienta ainda que a cultura geral incita a busca da contextualização de qualquer informação ou ideia,

enquanto a cultura científica e técnica tende a parcelar, desunir e compartimentar os saberes. “Ao mesmo tempo, o recorte das disciplinas impossibilita apreender “o que está tecido junto”, ou seja, segundo o sentido original do texto, o complexo” (MORIN, 2002, p. 41).

Ele também acredita que, a fim de promover uma nova transdisciplinaridade, há a necessidade de separar relativamente estes domínios científicos, nos quais possa fazê-los interagirem entre si, sem operar a redução. O paradigma da simplificação (redução/disjunção) é suficiente e mutilante, e torna-se necessário um paradigma de complexidade que, ao mesmo tempo, separe e associe, bem como conceba os níveis de emergência da realidade, sem reduzi-los às unidades elementares e às leis gerais.

Abaixo são resumidos os requisitos necessários para o docente de Administração na atualidade, e se percebe o quanto o conhecimento prático faz parte do contexto geral para apreender “o que está tecido junto”:

Para mim, o futuro do professor de administração deve ter: a) uma sensibilidade humana e desviar da norma do ensino tradicional de administração; b) uma grande cultura geral; e c) uma experiência de campo. Essas qualidades estão no extremo oposto da mercantilização do saber e do professor (AKTOUF, 2005, p. 158).

Dito isso, se faz necessário discorrer sobre os atributos do profissional em Administração, sendo necessário analisar, no contexto nacional, quais são os anseios da sociedade e qual a sua percepção sobre os principais atributos necessários para o profissional egresso. Boa parte da análise está baseada nos resultados encontrados na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA).

## **2.2 Os Atributos Essenciais para o Profissional em Administração**

Em 2011, o Conselho Federal de Administração (CFA) concluiu a sua mais recente pesquisa em nível nacional (5ª edição), com o intuito de identificar o perfil e a formação do profissional em Administração, visando compreender qual é o seu espaço profissional na sociedade brasileira. Os teores dos dados coletados são de suma importância para as IES, pois apresentam o perfil do egresso e algumas informações referentes à sua profissão.

A relevância da pesquisa também pode indicar novos rumos na academia, subsidiando a implantação de melhorias e a adoção de novos conteúdos nos cursos de Administração. O número de respondentes da pesquisa está descrito na Figura 5 abaixo, onde se percebe que houve um aumento considerável nos retornos obtidos, em comparação com as edições anteriores.

Segmentos pesquisados	1994	1998	2003	2006	2011
Administrador	747	783	7.215	9.178	17.982
Coordenador/Professor	-	246	1.156	927	1.602
Empresário/Empregador	-	300	1.315	447	1.533
<b>Total</b>	<b>747</b>	<b>1.329</b>	<b>9.686</b>	<b>10.552</b>	<b>21.117</b>

Figura 5: Amostragem pesquisadas de 1994 a 2011  
 Fonte: Conselho Federal de Administração (CFA), 2011, p. 09

A mesma foi realizada de acordo com as seguintes fases metodológicas (Figura 6).

<b>1ª fase (qualitativa)</b>	Realizadas 6 (seis) <b>entrevistas em profundidade</b> com quatro das maiores empresas brasileiras – cada uma representando um setor da economia:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. BR DISTRIBUIDORA;</li> <li>2. FORD;</li> <li>3. WALMART;</li> <li>4. TAM;</li> <li>5. SEBRAE – órgão condutor das políticas e ações visando às micro e pequenas empresas; e</li> <li>6. THOMAS CASE – empresa da área de recrutamento e seleção de executivos.</li> </ol>
<b>2ª fase (qualitativa)</b>	Realizadas 15 (quinze) <b>reuniões de grupo</b> – foram criados 15 grupos em cinco estados da Federação – representando todas as regiões do país –, para debater assuntos relacionados à formação do futuro Administrador e ao mercado de trabalho.
<b>3ª fase (quantitativa)</b>	<b>Aplicação de questionários</b> por meio do link <a href="http://www.pesquisa.cfa.org.br">http://www.pesquisa.cfa.org.br</a> disponibilizado no site do CFA. Foram remetidos, no período de 15/09/2011 a 31/10/2011, 245.444 (duzentos e quarenta e cinco mil e quatrocentos e quarenta e quatro) e-mails para Administradores, Coordenadores/Professores e Empresários/Empregadores, convidando-os para preencher os questionários e efetivamente participar da pesquisa.

Figura 6: Fases Qualitativas e Quantitativas da Pesquisa  
 Fonte: Conselho Federal de Administração (CFA, 2011, p. 12)

Como resultados da pesquisa do Conselho Federal de Administração (2011, p.15), tornou-se possível identificar que o perfil do administrador brasileiro se caracteriza em sua maioria, da seguinte forma.

- É do sexo masculino, casado e com dependentes;
- Tem idade média de 39,3 anos;
- É egresso de universidades particulares;
- Concluiu o curso de Administração entre 2000 e 2011;
- Possui especialização em alguma área da Administração;
- Trabalha em empresas de grande porte (serviços e indústria) e órgãos públicos;
- Atua nas áreas de Administração Geral e Finanças;
- Possui carteira profissional assinada;
- Ocupa cargos de gerência;
- É registrado no CRA.

Outro ponto a destacar foi a consolidação da identidade do administrador como sendo um profissional que possui uma visão sistêmica da organização, necessitando ter as condições necessárias, para poder articular com as diversas áreas internas de uma organização. Seguem abaixo os principais traços da identidade (CFA, 2011, p.33):

Os resultados observados em 2011 validam as percepções anteriores dos três segmentos e consagram a identidade do Administrador como a de um profissional que atua com visão sistêmica da organização; formador, líder e motivador de equipes; articulador das áreas da organização e otimizador na utilização de recursos.

A pesquisa também procurou identificar quais são os conhecimentos específicos necessários ao perfil do administrador. As conclusões extraídas foram as seguintes (Figura 7).

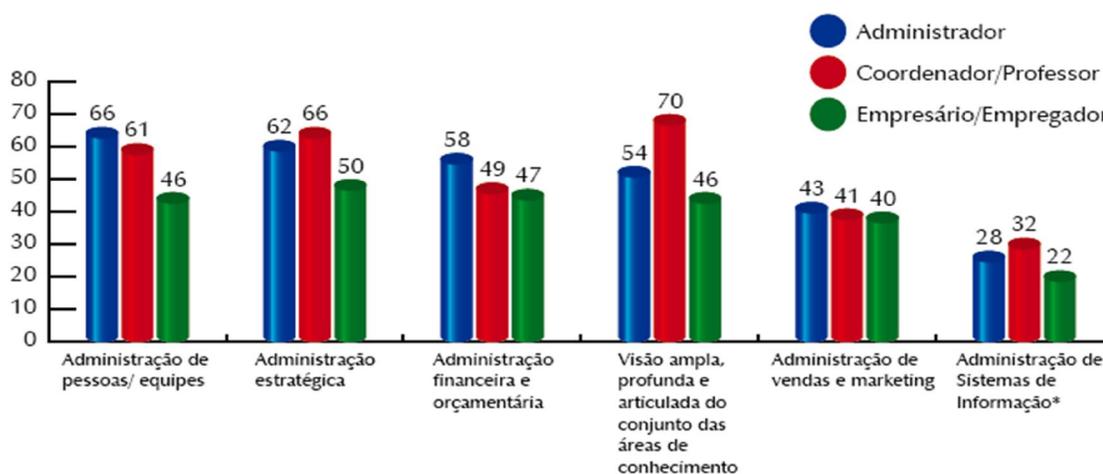


Figura 7: Conhecimentos Específicos do Administrador  
Fonte: Conselho Federal de Administração (CFA, 2011, p. 34).

Um dos objetivos da Administração é aumentar a eficiência na utilização dos recursos, através da motivação e capacitação das pessoas, de acordo com Lopes (2006), o que se confirma com os resultados encontrados pela pesquisa, conforme a figura anterior. Na pesquisa verifica-se que o administrador é um profissional “[...] de visão ampla das áreas da organização, capaz de liderar, formar e motivar pessoas e equipes, enfrentar problemas e buscar soluções, atuar na administração estratégica e ocupar cargos de gerência” (CFA, 2011, p.46).

Além disso, Lopes (2006) acredita ainda que o administrador necessita compreender as complexidades internas das organizações e as suas relações externas, para elaborar intelectualmente uma visão de sucesso articulada no tempo e no espaço. Também, precisa ter o conhecimento técnico e a liderança necessários, para implantar essa visão, bem como a

flexibilidade, para decidir e promover ajustes rápidos quanto à alocação de pessoas, em face às mudanças que porventura possam ocorrer.

O autor questiona se todos estes atributos seriam ensináveis nos cursos de Administração e, caso fossem ensináveis ou apreendidos pelos futuros profissionais, se eles poderiam ser aplicados em qualquer tipo de organização ou circunstâncias. Ele mesmo responde os seus questionamentos, afirmando que os conhecimentos que possuem e aprenderam na educação formal não os credenciam, *a priori*, como profissionais. Considera ainda que conhecer novas técnicas e métodos de Administração pode ser útil, desde que a sua aplicação seja compatível com a personalidade e o modo de agir dos futuros profissionais.

Independentemente de se identificar um atributo detalhado de competências e saberes necessários ao profissional em Administração, para Souza-Silva e Davel (2005), não restam dúvidas de que, visando a adquirir tais atributos, há a necessidade de um ensino com certo grau de sofisticação e com docentes diferenciados, preparados técnica, científica, tecnológica, cultural, crítica, pedagógica, didática e humanamente. Em outras palavras, para contribuir com uma formação sofisticada, não se pode contar apenas com um mero instrutor, monitor ou transmissor de conhecimentos isolados, mas se deve contar com um profissional que esteja continuamente refletindo sobre a sua prática docente, tendo a desenvoltura, para contribuir com o acadêmico na ampliação da sua capacidade de pensar criativamente e de uma forma contextualizada.

Desta forma, o acadêmico não se limitará aos tradicionais deveres escolares, como Panegalli (2012) defende, porém passará a ser o sujeito da construção dos próprios conhecimentos, por meio da reflexão crítica, deixando, assim, de ser um agente passivo no processo. Tal filosofia educacional deve ter por objetivo permitir ao docente ser cada vez mais o facilitador/mediador da aprendizagem.

Na medida em que os acadêmicos aprendem a aprender, a pensar, a apreender, a indagar, a interagir e a pesquisar, vão sendo capacitados para o autodesenvolvimento e preparados, para serem os novos profissionais de que o mercado tanto necessita. É preciso, pois, preparar o ser humano para o seu autodesenvolvimento, de forma continuada, capacitando-o para exercer atividades profissionais, sociais e culturais.

Lopes (2006) sugere, então, que algumas premissas devem ser observadas, entre elas: a tomada da decisão seletiva orientada para os melhores resultados econômicos, o que requer o domínio de técnicas analíticas de caráter quantitativo e qualitativo; ao se falar de eficácia na implantação de estratégias, não se deve descuidar da eficiência, devendo haver uma visão sistêmica e articulada da organização e do ambiente; o princípio geral que, segundo um

número reduzido de eventos responde pelo maior resultado, requer compreender o planejamento estratégico, a sensibilidade, a visão competitiva e, mais uma vez, a visão sistêmica do negócio.

Para concluir acerca dos atributos do administrador, é relevante ressaltar que a sua profissão está baseada na Lei nº 4769, de 09 de setembro de 1965, que, conforme o artigo 2º, determina quais as atividades que lhe são privadas:

A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Percebe-se, então, que o desafio que as IES têm pela frente é o de formar egressos com a expertise necessária, para atender a necessidade imposta pelo mercado atual. Entretanto, é sabido que as próprias instituições são regidas por leis que devem ser observadas e cumpridas. No próximo capítulo, serão apresentadas as principais leis de forma sucinta e com o intuito de abordar a resolução que legitima as APSs, objetivo do presente trabalho.

### **2.3 Os Fundamentos Legais para os Cursos de Administração**

A Lei nº 9.131, sancionada em 24/11/95, deu nova redação ao Art. 9º, § 2º, alínea "c", da então LDB 4.024/61, conferindo à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para "a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que tem por finalidade orientar os cursos de graduação, a partir das propostas a serem enviadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE", tal como viria a estabelecer o inciso VII do art. 9º da nova LDB nº 9.394, de 20/12/96, publicada em 23/11/96.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração, definidas na Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, e, na formação do profissional, deve-se buscar desenvolver as seguintes habilidades e competências:

I - 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.

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - 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, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - 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;

VI - 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 profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Sem dúvida, este é um novo tempo, em que as Instituições de Ensino Superior (IES) devem responder pelo padrão de qualidade do curso de graduação em Administração, visando a atender o Art. 43, incisos II e III, da LDB nº 9.394/96:

I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

Portanto, as IES devem estar comprometidas na preparação de profissionais aptos para a sua inserção no campo do desenvolvimento social, segundo as peculiaridades da graduação, resultando não propriamente em um profissional "preparado", mas, sim, em um profissional apto às mudanças e que seja adaptável às mesmas.

De acordo com o Art. 5º, da Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em sua organização curricular, conteúdos que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com 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;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Os docentes dos cursos de graduação em Administração, na visão de Andrade e Amboni (2010), têm um grande desafio pela frente, ou seja, independentemente do seu campo de formação, terão que trabalhar os conteúdos de forma interligada, para que estes adquiram significado, relevância, utilidade e aplicabilidade.

As Diretrizes Curriculares são orientações para a elaboração de currículos, que buscam manter um núcleo de referência capaz de articular os conhecimentos específicos do curso com os de áreas afins do saber, segundo Zainko (2004). A autora também afirma que não caberá às diretrizes especificar disciplinas ou matérias, mas garantir a organização do saber em áreas de conteúdos abrangentes. Isso pressupõe o entendimento do currículo no seu sentido amplo, dinâmico e intensamente associado com o tempo escolar e com a dinâmica do mundo do trabalho.

Esse currículo necessita ser formalizado, através da elaboração do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), conforme a Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, em que as IES devem definir, com clareza, os elementos que lastreiam a própria concepção do curso, com as suas peculiaridades e contextualização, o seu currículo pleno e a sua adequada operacionalização e coerente sistemática de avaliação, destacando-se os seguintes elementos estruturais, sem prejuízo de outros, de acordo com o Art. 2º, § 1º:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas modalidades especialização, integradas e/ou subseqüentes à graduação, e de aperfeiçoamento, de acordo com a evolução das ciências, das tecnologias e das efetivas demandas do desempenho profissional, observadas as peculiaridades de cada área do conhecimento e de atuação;
- IX - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- X - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- XI - concepção e composição das atividades complementares; e
- XII - oferta de cursos sequenciais e de tecnologia, quando for o caso.

Andrade e Amboni (2010) ressaltam, ainda, que as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração devem ser entendidas como os parâmetros norteadores para elaboração, revisão, implementação, avaliação e monitoramento contínuo do

projeto pedagógico e não, como um instrumento para tolher a iniciativa e a criatividade dos gestores, professores, alunos e demais segmentos envolvidos no Curso de Administração.

Para complementar a análise legal, a obrigatoriedade das Atividades Práticas Supervisionadas (APSs), proposta pela IES, são oriundas da Resolução nº 3 de 02 de julho de 2007, conforme o Art. 2:

Cabe às Instituições de Educação Superior, respeitado o mínimo dos duzentos dias letivos de trabalho acadêmico efetivo, a definição da duração da atividade acadêmica ou do trabalho discente efetivo que compreenderá:

I – preleções e aulas expositivas;

II – atividades práticas supervisionadas, tais como laboratórios, atividades em biblioteca, iniciação científica, trabalhos individuais e em grupo, práticas de ensino e outras atividades no caso das licenciaturas.

As APSs, de acordo com o estabelecido no Art. 2º, § 1º, VI, da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 (formas de avaliação do ensino e da aprendizagem), compõem uma das três avaliações definidas pela IES para as disciplinas dispostas na grade curricular.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No intuito de melhor compreender como estão legitimadas as APSs na IES, de que forma as mesmas são desenvolvidas e quais são os seus resultados na formação do profissional em Administração, realizou-se uma pesquisa qualitativa na comunidade acadêmica (Gestão Institucional, docentes e discentes). Além disso, averiguaram-se, por meio de levantamento documental, as premissas e os objetivos iniciais das APSs e a sua relevância no processo de ensino/aprendizagem.

#### **3.1 Método de Pesquisa**

A abordagem, utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, foi a qualitativa que, segundo Minayo (1994), tende a responder questões muito particulares, pois abrange um universo de significados, crenças e valores, que não podem ser reduzidos a operacionalização de algumas variáveis. Já para Lakatos e Marconi (2008), no processo da pesquisa qualitativa, a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados são básicas para o seu desenvolvimento, corroborado pelo pensamento de Collis (2005, p.26), que afirma que “o método qualitativo é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento das atividades sociais e humana”.

A pesquisa desenvolvida será de caráter descritivo, uma vez que o objetivo é conhecer e descrever a situação atual das APSs desenvolvidas na IES. De acordo com Roesch (2007), a pesquisa com esse caráter, tem por finalidade a obtenção das informações necessárias para verificação da ação. Complementando o pensamento da autora, Yin (2005), argumenta que quando existe um objetivo específico onde se busca respostas do tipo “o que”, “quem”, “onde”, e “quantos”, a estratégia que deve ser utilizada para o levantamento de dados é sempre a pesquisa descritiva.

Como estratégia de pesquisa, escolheu-se o estudo de caso que, conforme Roesch (2007) estuda as pessoas em seu ambiente natural, ou seja, dentro de seu próprio contexto. Nesse sentido, Gil (2002, p.54) comenta que “[...] o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo sobre um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefas praticamente impossíveis mediante outros delineamentos já considerados”.

Os estudos de casos são utilizados em pesquisas, com os mais diferentes propósitos, como: a exploração de casos de vida real, cujos limites não estejam claramente definidos; a descrição de situações do contexto, em que ocorre a investigação e a elucidação das variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A escolha do estudo de caso foi motivada por ser a APS uma entre várias outras vertentes existentes na atualidade, que tem por objetivo auxiliar na complementação da formação do futuro profissional em Administração. Ou seja, trata-se de um assunto de extrema relevância no contexto do ensino e inexplorado até então na IES, objeto de estudo, no que diz respeito aos seus resultados para a formação dos seus acadêmicos. Vale lembrar também que, neste ano, a APS completa cinco anos de existência.

### **3.2 O Campo de Pesquisa**

Para Gonsalves (2001, p.67) o campo de pesquisa é onde o pesquisador

pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].

A definição dos sujeitos da pesquisa foi realizada mediante critérios definidos pelo próprio pesquisador (que estão devidamente descritos abaixo) e de acordo com aquilo que foi estabelecido nos objetivos gerais e específicos. Todos os sujeitos participantes da entrevista foram selecionados pela escolha por julgamento ou intencional, que é aquela onde

o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. O pesquisador não se dirige, portanto, à “massa”, isto é, a elementos representativos da população em geral, mas àqueles segundo o seu entender [...] (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.38).

Entre os sujeitos pesquisados foram escolhidos 08 docentes (conforme Figura 08) que lecionam disciplinas específicas de gestão, situadas entre o terceiro e sexto semestre da grade curricular (Figura 02) e estão entre aquelas que possuem a maior propensão à prática no curso pesquisado.

<b>Docente</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Titulação</b>	<b>Ocup. Profissional</b>	<b>Tempo Instituição</b>
A	Masc	44 anos	Mestre	Consultor	06 anos
B	Masc	45 anos	Especialista	Coord Reg Acad	03 anos
C	Masc	35 anos	Especialista	Consultor	04 anos
D	Masc	38 anos	Mestre	Diretor Executivo	02 anos
E	Fem	56 anos	Mestre	Docente	08 anos
F	Masc	47 anos	Mestre	Diretor Executivo	04 anos
G	Masc	36 anos	Mestre	Docente	04 anos
H	Fem	27 anos	Mestre	Gerente	02 anos

Figura 8: Dados gerais sobre os docentes pesquisados

Fonte: O autor

Em nível de Gestão Institucional, foram consultados os coordenadores do Curso de Administração e do Ensino Institucional, a fim de melhor compreender as diretrizes iniciais da APS e como são acompanhadas na atualidade. Sua escolha foi motivada, por serem os responsáveis diretos pela APS em nível institucional, tendo as condições, para inferir sobre os objetivos e as normativas que devem ser cumpridas e observadas.

Juntamente com o corpo discente, definiu-se por aqueles que estão em fase de conclusão de curso, por já terem uma boa vivência com o processo de elaboração da APS. A cada semestre se formam em torno de 80 acadêmicos. Destes, foram escolhidos 10 acadêmicos, entre eles, alguns com participação no diretório acadêmico e nas diferentes atividades do curso, para inferir sobre as contribuições da APSs em sua formação, conforme a Figura 9.

<b>Discente</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Linha Formação</b>	<b>Ocup. Profissional</b>
A	Fem	29 anos	Gestão Negócios	Analista TI
B	Masc	28 anos	Hab. Com. Internacional	Ass. Importação
C	Masc	24 anos	Gestão Negócios	Analista RH
D	Masc	32 anos	Gestão Mercadológica	Sup. Comercial
E	Masc	32 anos	Empreendedorismo e Inovação	Ass. Administrativo
F	Masc	34 anos	Empreendedorismo e Inovação	Ass. Comercial
G	Masc	22 anos	Gestão Mercadológica	Ass. Administrativo
H	Masc	30 anos	Gestão Sistema de Informação	Programador
I	Masc	35 anos	Gestão Negócios	Comprador
J	Fem	25 anos	Gestão Negócios	Ass. Comercial

Figura 9: Dados gerais sobre os discentes pesquisados

Fonte: O autor

Cabe salientar, ainda, que a linha de formação de Gestão de Negócios é a que possui maior representatividade no Curso de Administração, sendo aquela em que houve uma maior

abrangência entre os entrevistados. Também é importante mencionar que, por se tratar de um curso que é ofertado apenas à noite, todos os entrevistados exercem atividades profissionais durante o dia. Essa é uma das principais características do perfil dos acadêmicos do curso de Administração da IES, pois cerca de 80% dos seus acadêmicos (dos mil e quinhentos matriculados) estão inseridos no mercado de trabalho.

### **3.3 Técnicas de Coleta dos Dados**

Nesta pesquisa, utilizou-se o método da observação participante, já que o pesquisador faz parte da equipe de docentes da IES e tem vivenciado o processo das APS desde a sua implantação. De acordo com Gil (1994), consiste em um tipo de observação onde existe a real participação do pesquisador na vida da comunidade pesquisada (grupo) ou de uma situação previamente definida. Contribuindo com essa ideia, Richardson (1999) afirma que com o auxílio da observação participante, o pesquisador tem condições de analisar a realidade do ambiente que participa, captando os conflitos e as tensões existentes.

Outra técnica utilizada para a coleta de dados se deu por meio da realização de entrevistas apoiadas em um roteiro semiestruturado. Para Roesch (2007), nas entrevistas semiestruturadas, são utilizadas questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2008), alguns dos principais objetivos de uma pesquisa com um roteiro semiestruturado são: conhecer o que as pessoas pensam e acreditam, definir qual é a conduta adequada em determinadas situações e descobrir quais fatores podem influenciar suas opiniões e sentimentos.

Os roteiros de entrevista utilizados se encontram nos anexos A, B e C, sendo o primeiro destinado para o corpo docente da IES, o segundo, para as coordenações de curso e ensino e o último, para o corpo discente. Os encontros para as entrevistas foram previamente agendados com os respondentes, e todas as entrevistas foram gravadas, com a devida permissão dos pesquisados, respeitando a questão do sigilo das suas identidades. Pela natureza da pesquisa, a maior dificuldade foram as marcações de entrevistas com os discentes, pois estes estavam em pleno desenvolvimento de seus trabalhos de conclusão de curso.

As questões, propostas nas entrevistas, versavam sobre a regulamentação e os objetivos das APSs, como são realizados os treinamentos para o corpo docente, de que forma as mesmas são aplicadas e quais as percepções dos acadêmicos, bem como os resultados para a sua formação. As entrevistas foram realizadas entre março e agosto de 2012, no próprio

ambiente da IES, em salas de reuniões com acesso restrito e particular. Iniciaram-se com os coordenadores e, posteriormente, com os docentes e discentes de forma intercalada. Depois de concluída esta etapa, todas as gravações foram transcritas na sua integralidade, para a compilação da análise.

Outra técnica utilizada foi a pesquisa documental que ainda, segundo Marconi e Lakatos (2008), pode se caracterizar por uma coleta restrita aos documentos existentes, escritos ou não, constituindo o que determinam como sendo fontes primárias ou secundárias de pesquisa. Procurou-se ter acesso aos documentos iniciais sobre as APSs e a sua essência, bem como aos arquivos eletrônicos existentes na Coordenação do Curso.

### **3.4 Técnicas de Análise dos Dados**

A análise dos dados se deu pela abordagem qualitativa, a partir da análise de conteúdo, advindo das entrevistas, das informações obtidas na análise documental dos planos de ensino, do projeto pedagógico e do plano de desenvolvimento institucional, além de conversas informais. Segundo Roesch (2007), a análise de conteúdos usa uma série de procedimentos, para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo.

Conforme Roesch (2007), ao se encerrar uma coleta de dados, pode-se possuir uma grande quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam em forma de textos, os quais devem ser primeiramente organizados, para depois serem interpretados. Cabe ressaltar que houve uma triangulação na análise dos dados coletados nas entrevistas, realizadas com os sujeitos participantes que, de acordo com Triviños (1987), tem por objetivo obter a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão daquilo que quer ser estudado.

Normalmente, um dos maiores problemas na interpretação dos dados no estudo de caso deve-se à falsa sensação da certeza que o próprio pesquisador pode possuir sobre as suas próprias conclusões. Convém, portanto, que desenvolva, logo no início da pesquisa, um quadro de referência teórico, com vistas a evitar especulações no momento da análise (GIL, 2002).

Desse modo, a presente análise foi realizada mediante a análise de conteúdo que, para Marconi e Lakatos (2008), são aquelas que se preocupam com as ideias emitidas, buscando o máximo de objetividade. Cabe ressaltar que as categorias iniciais analisadas foram pré-determinadas a partir dos objetivos específicos da pesquisa e do referencial teórico

apresentado. A validade da pesquisa depende da habilidade, competência e seriedade do agente de pesquisa (ROESCH, 2007).

Outra técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise documental, que segundo Gil (2002), nada mais é do que o histórico, onde existe a demanda estudos dos documentos, visando a investigação dos fatos sociais e das suas relações com o tempo. Ainda conforme Gil (1994), esse tipo de análise possibilita o conhecimento do passado, esclarecendo como os processos de mudança ocorreram, o que não seria fácil identificar, caso fossem utilizados outros métodos, como por exemplo, a observação.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados, obtidos com base nos documentos institucionais e nas entrevistas aplicadas, são de suma importância para compreensão das Atividades Práticas Supervisionadas (APSs) na Instituição de Ensino Superior (IES). Por se tratar de uma pesquisa documental e qualitativa, optou-se por apresentá-las da seguinte forma: através de categorias temáticas iniciais e finais, contemplando o levantamento realizado com os diferentes públicos pesquisados e atrelando-os aos dados referentes aos documentos coletados na IES.

Seguem, abaixo, as categorias iniciais e finais da pesquisa (Figura 10).

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Finais</b>	<b>Principais Autores</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Regulamentação das APS	Legitimização das APS	Giroletti (2005); Nicolini (2003); Resolução 03/2007	Diretrizes Iniciais da APS
Objetivos das APS		CFA (2011); Giroletti (2005); Saraiva (2011); Resolução 04/2005	Diretrizes Iniciais da APS
Treinamento Docente e Acompanhamento		Lopes (2006); Calbino <i>et al.</i> (2009)	Diretrizes Iniciais da APS
Aplicação e Desenvolvimento das APS	Práxis das APS	Resolução 03/2007; Souza-Silva e Davel (2005); Santos (2001); Rodrigues (2009)	Aplicação e Objetivos dos Docentes; Percepção dos Discentes e a Contribuição
Efeitos na Formação dos Discentes		CFA (2011); Giroletti (2005); Pfeffer e Fong (2003); Siqueira (2005); Resolução 04/2005	Percepção dos Discentes e a Contribuição para sua Formação
Feedback e Resultados Esperados		Calbino <i>et al.</i> (2009); Nicolini (2003), Santos (2001); Aktouf	Objetivos dos Docentes; Percepção dos Discentes

Figura 10: Categorias Iniciais e Finais da Análise de Pesquisa

Fonte: O autor

Dando seguimento à pesquisa, são apresentadas as categorias iniciais da análise realizada.

### 4.1 Categorias Iniciais de Análise

As categorias iniciais, a seguir apresentadas, representam uma forma de sistematizar e explorar os dados encontrados. Nessas, conforme referido, são trabalhados conjuntamente os dados considerados relevantes das entrevistas e as informações dos documentos existentes na IES.

#### 4.1.1 A Regulamentação da APS na Instituição

Uma das maiores dificuldades da pesquisa foi a de encontrar os documentos que regulamentam e apresentam as APSs na IES.

Em um primeiro momento, através de contatos informais, averiguou-se na Coordenação de Ensino a disponibilidade desses documentos, mas todos os funcionários do setor afirmaram desconhecer o seu paradeiro e até mesmo a sua provável existência. Porém, após algum tempo, encontraram-se alguns enxertos dispersos, através de uma varredura realizada nos arquivos eletrônicos da Coordenação do Curso de Administração (que também não eram de fácil acesso), necessitando de liberações prévias para a sua consulta.

Os documentos, encontrados nessa varredura, serão apresentados de forma a contemplar as categorias iniciais pertinentes à pesquisa, de acordo com a sua necessidade e para auxiliar na análise dos conteúdos efetuados pelos respondentes. Partindo-se dessa premissa básica, a primeira pergunta realizada para a Gestão da IES tenta justamente verificar a existência de outros documentos, que não foram identificados num primeiro momento.

É importante salientar que, a partir daqui, iniciaram-se as contradições entre as partes entrevistadas, sendo que a Coordenação de Ensino (coordenador A) expõe que: “Sim, existe! As APSs são citadas nos documentos oficiais da Instituição, principalmente, no PPI, não é descrito nos regimentos, porque não cabe a ela, e é descrita nos PPC, nos projetos dos cursos.” No entanto, o Coordenador de Curso (coordenador B) é muito categórico, ao afirmar que: “Não, desconheço uma regulamentação formal!”. Isto sugere algumas hipóteses, mas a mais significativa é a existência de uma falha na comunicação e informação entre as partes, ainda mais sobre um processo de extrema relevância e, principalmente, nas áreas, em que ela necessitaria estar totalmente acurada e legitimada.

A respeito dos documentos informados pelo coordenador A, após verificação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI, p. 26, 27, 28), identificou-se que ele realmente faz alusões às APSs, descrevendo, inclusive, alguns dos seus critérios:

[...] A práxis docente organiza-se a partir do [...] Planejamento e o Registro Acadêmico das aulas estão organizados, conforme nomenclatura definida na Resolução 03/07 (**já apresentada na fundamentação**)\*, a partir de dois (2) formatos de efetivo trabalho acadêmico, compreendendo indissociadamente: I – preleções e aulas expositivas (**que não fazem parte do estudo**)\*; II – atividades práticas supervisionadas, tais como laboratórios, atividades em biblioteca, iniciação científica, trabalhos individuais e em grupo, práticas de ensino e outras atividades no caso das licenciaturas. Nesse sentido, é necessário que os docentes realizem uma aproximação entre os formatos definidos na Resolução e os princípios do Ensino previstos no PPI da Instituição e nos PPCs de cada Curso para a efetivação do Registro Acadêmico, entendendo:

[...] Da mesma forma, consideradas na perspectiva do paradigma do Ensino, as atividades práticas são consideradas a partir da integração entre ensino, investigação como princípio educativo e extensão. Assim, o docente deve considerar no registro das atividades práticas supervisionadas:

- atividades em laboratório;
- atividades de campo ou práticas individuais ou grupais que exijam a observação, diagnóstico e intervenção;
- investigação e exploração bibliográfica;
- desenvolvimento de projetos de investigação;
- prática profissional;
- práticas de ensino;
- entrevistas; e
- desenvolvimento de projetos de intervenção profissional ou social (relação teoria e prática).

Porém, os extratos acima caracterizam as APSs com linhas muito gerais, similar com aquilo que já foi descrito na Resolução 03/2007. Para esclarecer as particularidades do Curso de Administração e tendo por base o próprio PPI, partiu-se então para a análise do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) (p.09), por se tratar de um documento complementar. O mesmo corrobora da seguinte forma, para uma melhor compreensão da APS:

[...] as Atividades de Práticas Supervisionadas são atividades que integram a proposta educacional da Instituição orientada pelo *Ensino Integrado*, que se define como articulação do ensino, investigação e extensão a partir de processos *investigativo-ativos*, em que *ação-reflexão-ação-reflexão* são dinamizados a partir do ensino.

Os diferentes espaços educativos e pedagógicos, interligados aos contextos sociais e de atuação profissional, fornecem o campo observatório em que a problematização da realidade ali evidenciada permite a tematização e discussão dos conteúdos de formação profissional sob o prisma da prática, fomentando a construção e produção do conhecimento prático, alimentada no mundo da vida e do trabalho.

Assim sendo, nos diferentes componentes curriculares de forma integralizadora permite aos discentes a construção de projetos de investigação que dão suporte à proposta integradora institucional apoiando a aquisição das habilidades e das competências para a formação profissional.

Percebe-se, então, que as APSs podem e devem ser frutos de uma problematização existente em uma ou mais realidades específicas, que são apresentadas pelo docente titular e que oportunizarão ao acadêmico a possibilidade de uma investigação e a inter-relação com os conteúdos teóricos, para o seu desenvolvimento e provável solução. A oficialização desta problematização acontece com a sua inserção no Plano de Ensino (PE), específico para cada disciplina, no qual o docente descreve como desenvolverá a sua APS ao longo do semestre letivo.

O atual PE da Instituição contém diversas informações, relevantes para a comunidade acadêmica, que vão desde a definição da carga horária da disciplina, a sua ementa, os seus objetivos e bibliografias, etc. O seu último espaço está reservado às Atividades Práticas Supervisionadas, em que também se encontra o número de horas previstas, definidas como

“carga horária prática”, que está circulado em vermelho na Figura 11 abaixo. Além disso, apresenta-se, igualmente, na Figura 12, o Plano de Ensino Parcial.

Plano de Ensino			
<b>Instituição:</b>			
<b>Curso:</b>	Administração	<b>Disciplina:</b>	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos - 4825
<b>Turma:</b>	ADM170/131	<b>Período letivo:</b>	2013/1
<b>Carga horária semanal:</b>	3	<b>Carga horária total:</b>	72
<b>Carga horária teórica:</b>	54	<b>Carga horária prática:</b>	18
<b>Professor(a):</b>			
<b>Coordenador(a):</b>			

Figura 11: Plano de Ensino Parcial (Cabeçalho)  
Fonte: Portal Acadêmico IES

8 - PROJETO: ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS
<p><b>8.1 - PROBLEMATIZAÇÃO DO PROJETO</b></p> <p>Como as Empresas utilizam as ferramentas e modelos de gestão da cadeia de Suprimentos na busca por melhores resultados.</p>
<p><b>8.2 - OBJETIVO DO PROJETO</b></p> <p>Desenvolver Estudo do Sistema Suprimentos de uma Empresa, apresentando o projeto de melhoria deste sistema.</p>
<p><b>8.3 - CONTEÚDOS A SEREM DESENVOLVIDOS DO PROJETO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de Compras</li> <li>- Recebimento</li> <li>- Armazenagem</li> <li>- Planejamento</li> </ul>
<p><b>8.4 - OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES DO PROJETO</b></p> <p>O trabalho deverá constar dos seguintes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema</li> <li>- Objetivo do trabalho</li> <li>- Projeto de melhoria deste sistema</li> <li>- Bibliografia</li> </ul> <p>Através da formação de 16 grupos de estudo e análise da aplicação prática pela apresentação de relatório de acordo com as normas da Instituição e de apresentação do referido trabalho em powerpoint em sala de aula</p>
<p><b>8.5 - AVALIAÇÃO DO PROJETO</b></p> <p>Avaliação 03: APS com peso 10, com Entrega do relatório dia 19/11/2012 Sendo da seguinte forma: peso 5 para o relatório e peso 5 para a apresentação para a turma</p>

Figura 12: Plano de Ensino Parcial (Projeto: APS)  
Fonte: Portal Acadêmico IES

O Plano de Ensino (PE), a cada novo semestre, passa por uma avaliação prévia da Coordenação do Curso de Administração que ou o aprova ou o reenvia para o docente realizar as correções necessárias, e, de acordo com coordenador B, “[...] Sabemos o que está acontecendo em sala de aula [...] Já que os professores colocam no plano de ensino o que vão

fazer e, na hora da aprovação, verificamos o que o mesmo pretende realizar como APS e, a partir daí, autorizamos ou não, a sua realização”. Porém, o respondente não define quais são os critérios utilizados para a sua análise e aprovação. Por outro lado, analisando melhor a resposta, percebe-se a existência de um ponto extremamente positivo, que é dar a autonomia ao docente na elaboração daquilo que ele mesmo acredita ser a melhor forma de desenvolver a APS da sua disciplina.

A partir do momento da aprovação do PE, cabe ao docente a total responsabilidade de efetivá-lo na prática. Outro ponto importante, de acordo com a Figura 12, é a existência de uma tendência para a disciplinaridade ou a hiperespecialização nas APS, confirmando o que Giroletti (2005) apontava como sendo um dos nove problemas na formação do Administrador. E isso se repete, conforme outros PEs, posteriormente pesquisados, nas mais diversas disciplinas ofertadas pelo Curso de Administração da IES.

Além de evidenciar a questão da fragmentação existente, há outra alusão, apontada por Nicolini (2003), como sendo uma das questões mais preocupantes: o isolamento do docente, caracterizado pelo tecnicismo e a dissociação de outras disciplinas, o que dificulta a visão de um todo por parte do acadêmico, o que limita a sua formação. Cabe verificar o porquê desse comportamento e tentar clarificar o que a comunidade acadêmica entende como sendo os objetivos da APS.

#### **4.1.2 Os Objetivos das APS**

Com relação aos objetivos propostos pela APS, o coordenador A esclarece que

Quanto ao Curso de Administração, esta é uma atividade prática que vem a contribuir com a construção de competências, porque toda a disciplina prevê o desenvolvimento de habilidades para o alcance das competências previstas para aquela formação, onde se torna o aluno apto de uma disciplina para a outra.

Complementa ainda que

Na Administração, se observa o quê? A necessidade de colocar o aluno dentro de uma situação, de um contexto planejado pelo professor extraclasse, e que aquele conteúdo, aquele diálogo, fomentado em sala, se torne aplicado e que o aluno possa perceber uma relação íntima entre a teoria e prática e um pragmatismo muito forte da Instituição.

De maneira quase similar, o Coordenador B afirma que “[...] os objetivos existiam um tempo atrás! Agora, o que eu entendo como objetivos é fazer com que o aluno pratique efetivamente o que ele está aprendendo na teoria.”. Chama a atenção, na resposta do Coordenador B, que a primeira frase que diz que os objetivos da APS existiam! Isso leva a

interpretação de que claramente houve, a princípio, duas linhas de tempo distintas na IES. Infelizmente, no momento da entrevista, isso não foi percebido de imediato pelo entrevistador, que somente verificou a importância do fato no momento da transcrição.

Levando em conta as respostas das coordenações, percebe-se que o atual objetivo das APSs nada mais é do que tentar clonar uma empresa, para cada disciplina, vinculando-se aos conceitos teóricos desenvolvidos, como salientado por (GIROLETTI, 2005). Com certeza, isso se deve muito à postura da IES e ao seu intento em preparar o acadêmico para o mercado de trabalho. É imprescindível observar que não há nenhum indício ou alguma perspectiva que incentive a pesquisa ou o desenvolvimento de uma formação mais reflexiva nas respostas fornecidas, aspecto este considerado de extrema importância para (SARAIVA, 2011).

Já na visão dos docentes da IES, o docente D é o que está mais alinhado com as respostas realizadas pelas coordenações: “Essencialmente, é realizar um vínculo direto da teoria com a prática”. No entanto, existe outro objetivo, que foi lembrado pelo docente E, que trata da questão da complementação da carga horária, regida pela lei: “Eu não sei se são os corretos, mas o que tenho em mente é que o objetivo é fazer com que o aluno complete as horas através de pesquisa, de conhecimento extra sala de aula, que venha a somar e agregar com o conteúdo da disciplina”. Além das horas, o docente abordou também a questão da pesquisa que nenhuma das coordenações havia exposto como algo prioritário. Notou-se também, no momento da entrevista, que as respostas, fornecidas pelos docentes, pareciam ter sido decoradas ao longo do tempo, ou seja, eram dadas de forma automática.

Os demais docentes foram evasivos em suas respostas, pois, ao invés de descreverem os objetivos, simplesmente enumeraram como realizam as suas APSs. Por exemplo, alguns pedem para elaborar um vídeo consultivo, outros tentam familiarizar os acadêmicos com algum material bibliográfico, outros tantos procuram implementar alguma coisa ou que façam algo que levem para a vida, etc. Resumindo, de fato, todas essas situações possuem um caráter prático *a priori*.

Entretanto, se observou que os docentes não sabem ao certo quais são os objetivos das APS e, exceto o docente E, nenhum outro ponderou sobre a questão do limite das horas (18 horas), bem como a fomentação da pesquisa. Novamente, ficou evidente o isolamento que há entre as disciplinas, não havendo uma intencionalidade interdisciplinar em seus objetivos, com visão sistêmica dos conceitos administrativos, definidos como essenciais pela pesquisa do (CFA, 2011).

Por fim, os acadêmicos mencionam que as APSs têm por objetivo a complementação da carga horária da disciplina, mas poucos têm a noção de que elas devem proporcionar a

possibilidade de aplicarem, na prática, as teorias aprendidas em sala de aula, amplamente difundidas entre os coordenadores e docentes. Existem também entre os respondentes alguns equívocos, como o exposto pelo acadêmico F, ao afirmar que a APS tem por objetivo "realizar uma carga horária maior do que as disciplinas oferecem, para que, num período não tão distante, a IES possa se tornar uma Universidade".

O acadêmico B acredita que as APSs são uma forma que a IES utiliza, para aproximar os docentes dos acadêmicos. Tudo isso de acordo com a atividade que o mesmo está propondo e, como o acadêmico J salienta, utilizado para “enturmar” as pessoas, a fim de que possam trabalhar os conhecimentos de forma mais prática e em coletividade. Um comentário muito similar foi exposto pelo acadêmico I: “As APSs têm por objetivo o desenvolvimento do aluno, levando em consideração o conteúdo programático da disciplina de uma forma mais aplicada”.

Entre os respondentes, em uma visão geral, é possível identificar que não existe um consenso ou entendimento nos propósitos da APS, já que as respostas são díspares entre si. Para o pesquisador, os objetivos somente ficaram mais claros, por meio de uma documentação disposta nos arquivos da Coordenação do Curso, que evidencia a existência de outros objetivos, além da complementação da carga horária e do fomento à prática das teorias.

O documento (Figura 13) demonstra a existência de dois novos elementos que deveriam ser considerados pelas APS:

- a) as considerações (do docente) sobre os processos e os resultados que as mesmas obtiveram;
- b) a disposição (entrega) do material que foi produzido (artigo, relatório, vídeos, etc.).

Com certeza, existe uma percepção de que havia a intenção de estimular linhas de pesquisas com as APSs, sendo que os materiais produzidos deveriam ficar arquivados na Coordenação de Curso (no formato eletrônico), para uma possível apresentação em seminários de iniciação científica, publicações, consultas, etc.

## ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS

**Disciplina:**  
**Curso:** Administração  
**Turma:**  
**Professora:**

PROBLEMATIZAÇÃO DO PROJETO

OBJETIVOS DO PROJETO

CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS DO PROJETO

OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES DO PROJETO

AVALIAÇÃO DO PROJETO

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCESSOS E RESULTADOS

MATERIAL PRODUZIDO

Figura 13: Roteiro das APS

Fonte: Arquivos eletrônicos da Coordenação do Curso de Administração

Caso esta fosse realmente a intenção na época, ela estaria totalmente alinhada com o que foi proposto na Resolução nº 4 de 2005, Art. 2º, § 1º, principalmente no que se refere ao item IX, sobre a importância do incentivo à pesquisa. Mas, ainda assim, existe uma lacuna não preenchida nas APSs, que se chama “interdisciplinaridade”, aspecto proposto no item IV da mesma Resolução.

### 4.1.3 O Treinamento do Corpo Docente e o Acompanhamento Institucional das APS

A presente categoria busca identificar como os docentes são orientados para desenvolver e aplicar as APSs das suas disciplinas, e, desta vez, houve uma concordância entre os dois gestores, mas as respostas não foram promissoras, visto que não há qualquer tipo de preparação e orientação formalizada pela Instituição para o desenvolvimento desse trabalho. Para se ter apenas uma noção da gravidade da situação, o coordenador A enfatiza que:

Eu diria que este é o nosso grande desafio. [...] O desafio é realmente trabalhar com as pessoas. As pessoas, nesse caso, são os professores, que realmente são os mediadores desta aplicação [...] temos professores que precisam de suporte, temos professores que, muitas vezes, confundem as práticas ou que minimizam as práticas.

A mesma preocupação é compartilhada pelo coordenador B: “Isso é um ponto onde carecemos muito, e deve ser desenvolvido um projeto urgente com relação ao assunto”. Ambas as respostas corroboram com o que foi citado anteriormente, em que o único contato existente entre a coordenação e o corpo docente, com relação às APS, é formalizado, através da aprovação *on line* do Plano de Ensino.

A maioria dos docentes entrevistados também afirma que não há qualquer tipo de treinamento disponibilizado pela IES sobre as APSs. Contudo, apenas os docentes com mais tempo na IES argumentam o contrário, como, por exemplo, o docente A:

A APS não é algo novo, em 2008, nós tivemos uma capacitação aqui, sobre avaliação e também especificamente uma reunião com a Coordenação sobre a questão de como elas funcionariam, como seriam operacionalizadas (a partir dos trabalhos que nós já desenvolvíamos) e também de como avaliar as mesmas.

Esta ideia é reforçada pelo docente E, ao ressaltar ainda que,

houve no início, porque surgiram muitas dúvidas de como iria funcionar! No começo, foi muito teste e, com o decorrer do tempo, fomos recebendo as orientações, fomos acertando. Porém, depois de um tempo, parou, ninguém mais cobrou se estava bom ou ruim e, hoje, não existe um acompanhamento.

Para os docentes que entraram após o lançamento das APSs, a resposta dada pelo docente G é a que mais se enquadra no contexto geral: “Cursos para instruir sobre a APS não existem, não houve, pelo menos eu não me lembro de ter acontecido.” E complementa: “Não há nada formalizado, até porque conversei com os meus colegas, e cada um tem a liberdade de propor e avaliar (as APS) do modo que achar mais conveniente”. O coordenador B reconhece: “Não tem uma continuidade [...], a gente acompanha no plano de ensino e, eventualmente, se o professor tem alguma dúvida, ele vem até nós, para perguntar ou questionar partindo do próprio a iniciativa do contato”.

Evidencia-se, portanto, que, após a efetivação de um novo docente, este não tem qualquer tipo de assistência, e parte dele mesmo a busca pela informação, visando a sanar as suas dúvidas. Houve a percepção do entrevistador de em certo incômodo por parte dos entrevistados, ao responderem esse questionamento, talvez por perceberem o quanto o processo necessite de melhorias ou pela própria exposição que a pergunta lhes impôs.

De fato, as coordenações, ao serem questionadas acerca do treinamento para os novos docentes, confirmam a existência de lacunas na integração da IES, sendo justificado pelo coordenador A:

Existe um momento de integração, [...] e, neste momento, apresentamos os motivos que nos levaram a adotar as APSs e buscamos esclarecer as maneiras da mesma acontecer. Só que o esclarecimento maior acontece, quando ele leva essas informações, eu diria mais generalista, para a Coordenação do seu Curso e os membros do NDE, onde aquela APS se torne mais clara. [...] Talvez não consigamos explicar tudo aquilo que ele espera saber e que realmente possa frutificar no decorrer do tempo.

Corroborando com a resposta, o coordenador B complementa:

Em primeiro lugar, nós explicamos o que é a APS, já que na sua grande maioria, eles (os novos docentes), não sabem o que é isso, então explicamos o que é uma Atividade Prática Supervisionada e que a mesma não deve ser realizada em sala de aula. Então, esclarecemos que deve se buscar uma ação prática fora da sala de aula e, enfim, basicamente é isso! Explicamos que deve haver um projeto e que, em determinada data, deve ter uma apresentação e ser entregue um trabalho físico para o professor e que isso deve valer 30% da nota, um terço da nota e a informação toda é informal, não tem uma cartilha que é entregue para o professor. É informal a explicação!

Devido a essas respostas, motivou-se a pergunta sobre a existência ou não de um planejamento para a realização de novos cursos ou similares, para elucidar dúvidas sobre as APSs. O coordenador A expõe que:

Existe a intenção dentro da minha gestão, já que não posso falar de um passado que não vivi. Existe um período total de maturação e observação do que vem sendo feito durante um semestre, onde agora iniciamos um semestre diferente, inclusive, pela própria integração do professor, ela foi diferente.

Apenas para fins de esclarecimento, o Fórum Docente (integração do docente), ao qual o Coordenador do Ensino se refere, é uma reunião realizada no início ou no final de cada semestre, onde todos os docentes da Instituição, juntamente com a Gestão, interagem na divulgação de diversos tipos de informações. Geralmente, são apresentados resultados, definição de novos objetivos e até são discutidos assuntos pertinentes aos próprios cursos, finalizando com uma espécie de integração.

Baseando-se nos comentários do docente A, que explicava sobre a APS, nota-se que ela não é algo novo e que, em 2008, houveram capacitações. Investigou-se a existência de algum documento que comprovasse a realização desses treinamentos, mas encontrou-se apenas uma espécie de roteiro de “dúvidas mais frequentes”, que era exatamente o nome do arquivo eletrônico, conforme Figura 14, composta de 12 questionamentos, com suas respectivas respostas.

Destas, a questão 11, que não aparece na figura abaixo é a que possui a maior relevância para o tópico apresentado, pois se trata do acompanhamento da APS e faz o seguinte questionamento: O trabalho tem que ficar no ambiente do portal ou poderá ser entregue simplesmente em papel ao professor? A resposta foi esta:

O relatório do projeto de Atividades Práticas Supervisionadas é a comprovação das horas efetivas da disciplina. Preferencialmente, deve ser anexado ao Portal Acadêmico em forma digital, para que o curso possa organizar a apresentação dos registros caso necessário.

**PROGRAMA DE PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA**

**Principais dúvidas sobre Atividades Práticas Supervisionadas:**

1. Podem ser temas diferenciados para cada aluno e ou grupo de alunos?  
*As Atividades Práticas Supervisionadas podem ser propostas tanto individualmente quanto para grupos de alunos. É necessário que o docente leve em consideração o objetivo da atividade, sua complexidade e as possibilidades de campo profissional para o desenvolvimento do trabalho.*
2. Tem que ser à distância, ou os alunos podem fazer a tarefa em sala de aula?  
*De acordo com a Resolução 03/07 as Atividades Práticas Supervisionadas devem ser realizadas em laboratórios, atividades em biblioteca, iniciação científica, trabalhos individuais e em grupo, práticas de ensino e outras atividades no caso das licenciaturas.*
3. Quando o trabalho deve ser iniciado? Quando o trabalho deve ser finalizado? O trabalho pode ser realizado em partes durante o semestre?  
*O início, o processo e a finalização das Atividades Práticas Supervisionadas, assim como o tempo de duração ao longo do semestre, dependerão do objetivo do mesmo, do conteúdo trabalhado e a adequação com a carga horária a ser registrada. O professor deve avaliar a coerência entre esses aspectos e a proposta das Atividades Práticas Supervisionadas, considerando, também, as possibilidades de execução dos mesmos pelos estudantes.*

Figura 14: Dúvidas frequentes das APSs

Fonte: Arquivos eletrônicos da Coordenação do Curso de Administração

E isso, efetivamente, chegou a acontecer até o segundo semestre do ano de 2009, conforme a Figura 15.

Nome	Data de modificaç...
2009_02 APS ENGENHARIA SOFTWARE 1	03/02/2010 13:08
2009_02 APS inf 2	03/02/2010 13:10
2009_02 APS informatica	03/02/2010 13:09
2009_02 APS paradigmas de programação	03/02/2010 13:09
APS Administração Estratégica Edson Flores	03/02/2010 12:47
aps modelo relatorio 2009 4 Adriane Silochi	03/02/2010 12:55
aps modelo relatorio Adriano Pistore	03/02/2010 13:02
aps modelo relatorio LUCIANE mUNIZ	22/12/2009 14:48
aps modelo relatorio OLGA	22/12/2009 14:43
aps modelo relatorio1 EDUARDO LEITES	22/12/2009 14:44
aps modelo relatorio2009_2 Everaldo	23/12/2009 16:24
aps modelo relatorio2009_Everaldo Daronco	23/12/2009 16:23
aps relatório - direito empresarial - ADM052 - 092 Alexandre Fi...	03/02/2010 13:05
aps- relatorio - eDUARDO dALLALBA	22/12/2009 14:45
aps relatório Ana Lucia	30/12/2009 21:51
aps relatorio direito tributário ADM-121-101	03/02/2010 13:11
APS TGA I Edson Flores	03/02/2010 12:47
aps_modelo_relatorio Luciana Adamatti	03/02/2010 12:55
aps_modelo_relatorio1 ADM033	03/02/2010 12:52
aps_modelo_relatorio1 ADM038	03/02/2010 12:51
aps_modelo_relatorio1 Eliana Balbinot	23/12/2009 16:25
aps_modelo_relatorio1 Laila Comerlatto	03/02/2010 12:54
aps_modelo_relatorio1 Morgana Scholl	03/02/2010 12:56
Atividade_prática_supervisionada_- Cristiane Boschi	23/12/2009 16:26
Atividades Práticas Supervisionadas tÂNIA MORELATTO	22/12/2009 14:46

Figura 15: Arquivos dos Modelos de Relatório das APS

Fonte: Arquivos eletrônicos da Coordenação do Curso de Administração

Visto que a ferramenta está em desuso, perguntou-se para as Coordenações como as mesmas são acompanhadas durante o semestre letivo. Novamente, ficou claro que não há uma forma específica de acompanhamento, somente aquela que já foi exposta anteriormente, ou seja, o Plano de Ensino. O coordenador A explica:

As APS chegam até a Coordenação do Ensino, mas não é a Coordenação do Ensino a responsável efetiva de acompanhá-las. Ela realmente usa os braços da Coordenação do Curso para que esse trabalho seja o melhor possível. [...] Eu diria que a maioria deles as acompanham, através da aprovação daquilo que o professor se propõe a fazer, que se dá pela aprovação do Plano de Ensino.

Já o coordenador B enfatiza que

Não, não existe [...] Talvez exista uma falha do NDE com relação a isso. Acompanhamos eventualmente aquelas que se destacam um pouco mais, através dos professores que nos trazem as situações ou convites para participar dos eventos que são realizados, dependendo do caso. Mas efetivamente o acompanhamento da APS, se ela está correta ou não, se ela está atingindo os objetivos ou não, não temos como acompanhar uma por uma, já que temos mais de cento e cinquenta turmas [...]. Somos mais reativos do que pró-ativos com relação a esse assunto.

Percebe-se, ainda, que o coordenador do ensino está consciente acerca do fato, pois afirma que, em alguns cursos, o acompanhamento é muito mais próximo do professor, devido à sua quantidade. O que não fica evidente é a existência de uma forma sistemática de acompanhamento do que foi desenvolvido nas APSs.

Lopes (2006) já indicava, como exposto na fundamentação, que há um predomínio, dentro das instituições particulares, referente à ausência de autoridade e de compromissos sobre as operações dos projetos pedagógicos. Percebe-se que isso também acontece na IES em estudo, pois as Coordenações, tanto do Ensino quanto do Curso, assumem uma postura reativa, aguardando que o docente vá até os coordenadores, para sanar as suas dúvidas a respeito das APSs.

Levando-se em conta que, apenas no lançamento das APSs houve um treinamento inicial, não se sabe ao certo quais foram os motivos de não se dar continuidade no processo, o que poderia ser um diferencial na formação do futuro profissional em Administração. Além disso, também não há uma explicação por não estarem realizando o acompanhamento das APSs na atualidade, visto que isso era um procedimento normal nos dois primeiros anos, após o seu lançamento.

Na verdade, o que acontece é que as maiores preocupações da IES e das Coordenações estão voltadas para o mercantilismo, ou seja, para a quantidade de “clientes” existentes na graduação. Assim como exposto por Calbino *et al.* (2009), as instituições investem na melhoria das suas instalações, como acesso a *Internet wireless*, recursos multimeios e ar

condicionado nas salas de aulas, cantinas e espaços para socialização, sem apresentar uma preocupação maior com o ensino e a aprendizagem. Relega-se, dessa forma, a preocupação com a formação pedagógica dos seus docentes e a qualidade do ensino ofertado, para um segundo plano.

Calbino *et al.* (2009) já apontavam esse comportamento como sendo um sinal de mercantilismo puro, no qual a IES é totalmente controlada pelo mercado. Os reflexos disso, evidentemente, irão aparecer no final do curso de graduação e nos atributos do futuro profissional.

Para uma melhor compreensão desses reflexos, a próxima categoria pretende analisar como são aplicadas as APSs na IES e como elas são avaliadas, conforme os critérios estabelecidos pelos próprios docentes, os principais responsáveis pela continuidade do processo atualmente.

#### **4.1.4 A Aplicação e o Desenvolvimento das APSs nas Disciplinas do Curso**

Na análise da aplicação das APSs, se tem por objetivo descrever onde a mesma é realizada e qual o envolvimento das partes (docentes e acadêmicos). Atualmente, na IES, existe uma discussão pertinente às APSs serem realizadas dentro da sala de aula (acompanhamento e tiragem de dúvidas) ou totalmente desvinculadas desse período de maior contato entre ambas as partes. Outro aspecto é a aplicabilidade prática dos conceitos vistos em sala de aula.

Baseando-se nessas premissas, o docente A expõe como realiza a sua APS: “Eles (os discentes) devem encontrar um case e fazer uma análise desse case, desta situação de uma empresa ou de alguma coisa que encontrarem num artigo ou referencial bibliográfico.” Aparentemente, este tipo de APS, proposto pelo docente, não parece ter uma característica prática, porém se encontra dentro do especificado da Resolução nº 3 de 2007, inserido no tópico “Investigação e exploração bibliográfica”, proposto pelo PPI da IES.

Aparentemente, esse modelo de APS é o mais utilizado pelos docentes do Curso de Administração, confirmado pelo depoimento do acadêmico D: "(os docentes) ficam naquela de ler um livro, um texto qualquer e realizar resenhas ou escrever o que pensamos sobre o assunto, o que torna o negócio muito chato, isso me dá a sensação de que estamos ali apenas para cumprir "tabela"". O acadêmico E reforça essa impressão, alegando que “há algumas vezes em que o professor não sabe muito bem o que fazer, não consegue conduzir as APS, apresentando não ter tido um preparo prévio". Outros ainda comentam que as APSs não

foram tão proveitosas, pelo fato de “não serem do âmbito do seu trabalho e, por isso, não tiveram uma maior afinidade com o assunto proposto”. Já o acadêmico C comenta o seguinte:

O professor já chega dizendo para ti: "Olha pessoal, nós temos que fazer a APS, eu tenho cinco turmas, cinquenta alunos cada turma, então é assim: não vamos fazer uma coisa muito extensa, vocês peguem um capítulo lá, resumem e é isto! Às vezes, o professor nem lê o que tu fez. Então, depende como é a proposta, é a tua entrega! Digo por este semestre, onde tenho cinco cadeiras e duas realmente tem APS, as outras três são apenas um rito de passagem.

Porém, a declaração mais grave foi a do acadêmico F, que afirma ter realizado uma APS, onde o professor "abonou a APS de uma forma muito simples: pegando (**realizando um download<sup>1</sup>**) um contrato social no Google, de qualquer empresa e mostrando para ele: isto é um contrato social!".

Observando a grade curricular do curso de Administração da IES, que é composta por 40 disciplinas em sua totalidade, as respostas acima levam a supor que a maioria das disciplinas não tem fornecido as mínimas condições necessárias para aplicação prática dos conteúdos apresentados em sala de aula. Além disso, o acadêmico G relata que, em várias disciplinas, existiram casos, no quais:

uma parte do conteúdo iria ficar meio apertado para dar, então o professor divide a turma em grupos e cada um pesquisa uma parte do assunto e depois a apresenta! Essas APS, eu acredito que não contribua muito, pelo seguinte: o aluno não tem o mesmo nível do professor para passar a informação. Então, se tu ficas passando de aluno para aluno, tu perde muito mais do que o professor passando para o aluno.

Os casos acima vão ao encontro daquilo que Souza-Silva e Davel (2005) já afirmavam, isto é, muitos acadêmicos são aprovados nas disciplinas sem qualquer tipo de proficiência nas mesmas. Dessa forma, mantem-se o pacto do “finge-se que se ensina e finge-se que aprende”. Tudo isso segue um sentido contrário daquilo, que é determinado no PPC do curso de Administração, com relação à APS, “em que a ação-reflexão são dinamizados a partir do ensino”. Porém, como não há um acompanhamento efetivo da Coordenação de Curso, devido a extenso número de turmas ofertadas por semestre, tais situações realmente podem se desenvolver e ocorrerem de fato.

Com relação ao envolvimento dos discentes no desenvolvimento das APS, o docente B expõe o seguinte: “O envolvimento do aluno na realização da APS é muito difícil, tenho percebido que o aluno está mais preocupado em conquistar o seu diploma do que efetivamente aprender alguma coisa. São raras as exceções!”. Nesse parágrafo, evidencia-se o

---

<sup>1</sup> Grifo nosso.

que foi exposto por Godin (2000) sobre a importância do diploma para o acadêmico como uma credencial para o mercado e não a aquisição do aprendizado de fato.

A mesma impressão tem o docente C, ao ressaltar que “Têm turmas que, desde o primeiro dia, começam a realizar a APS, mas têm turmas que uma semana antes de entregar solicitam o material do que deve ser realizado, então, tem de tudo! Ou seja, o comprometimento é cada vez menor, em minha opinião”. O docente D também comenta que “O que se percebe é que eles não vêm trabalhando com isso (APS) desde o começo, vão deixando (para a última hora)”.

A totalidade dos docentes afirma que as suas APSs são sempre desenvolvidas em grupo – alguns docentes escolhem os grupos, outros deixam a escolha por afinidade – e são todas realizadas extraclasse – apenas dois entrevistados expressaram que existem partes da atividade que são desenvolvidas em sala de aula, mas, com um tempo previamente definido. Todas as APS possuem uma avaliação que perfaz 1/3 da média final, que é obtida através de uma apresentação final em sala de aula dos resultados encontrados e com a devida entrega de um relatório, fruto do trabalho.

Quanto às dúvidas existentes durante a elaboração das atividades, o docente F salienta que “A cada três aulas, eu retomo o assunto: como estão os trabalhos da APS? Estão com dificuldades, não estão e agendo com quem está com problemas”. Os demais afirmam que estão sempre disponíveis, para responder as dúvidas dos acadêmicos, quer seja no intervalo das aulas ou através de entregas periódicas. Entregas essas, realizadas via portal de ensino, previamente estabelecidas no início do semestre letivo pelo professor, onde são fornecidos os seus pareceres posteriormente, caso haja necessidades de correções.

Ao serem perguntados sobre como realizam a supervisão das Atividades apenas um docente (F) afirma estar disponível fora do horário de aula para os acadêmicos: “Eu agendo com os mesmos, horários antes (da aula) ou em outro dia para aqueles grupos que possuem alguma dificuldade!”. A supervisão nos demais casos é inexistente, pois, para a grande maioria, ela tem o caráter apenas elucidatório (de tirar dúvidas) e não existe acompanhamento da atividade em si, fora dos horários previstos de sala de aula.

Sobre os critérios adotados para avaliar as APSs, o docente D explica: “O peso da avaliação é de 50% para cada um, relatório e apresentação”. Já o docente C amplia a sua forma de avaliar, alegando que:

Cada um dos critérios de excelência gera uma pergunta, e eu avalio tecnicamente a resposta. Além disso, analiso se as lacunas, encontradas na resposta, têm ressonância no final, tendo que serem amarradas no plano de ação e na qualidade da resposta.

Individualmente, avalio a participação e a apresentação. O aluno pode tirar dez na parte escrita, mas pode tirar cinco, conforme a sua conduta participativa.

No entanto, o docente H expôs uma forma diferenciada de avaliação, por se tratar de grupos, na qual, muitas vezes, ele não possui uma condição favorável, para verificar o envolvimento individual:

Eu avalio a interação grupal, todos têm que participar da elaboração do vídeo e, dentro disso, vem uma avaliação individual dos colegas do grupo, eles se avaliam entre eles, porque eu não tenho como precisar o que está acontecendo fora da sala de aula, então, quando eu faço uma avaliação sigilosa, entendo que eles apontem melhor e reforcem as minhas impressões.

Existe outra forma complementar dos demais docentes, para avaliar as APSs, e esta é realizada pelo docente F:

A apresentação representa 40% da nota, e eu escolho alguém do grupo para apresentar. Eles não sabem quem será e avalio grupo! Desta forma, há o envolvimento de todos, porque, se a pessoa que eu escolher gaguejar, não souber o que está acontecendo, é sinal que não estava envolvido. Bom, se ele não estava envolvido, se ele não participou, a nota do grupo, da equipe toda, cai!

De certa forma, percebe-se que há dificuldade dos professores no acompanhamento no desenvolvimento das APSs, sendo que eles, no final do semestre, têm que avaliar diversos relatórios e uma quantidade considerável de apresentações, onde têm apenas uma noção de quais foram os resultados obtidos pelas APSs. O não acompanhamento dos trabalhos deste porte ocorre, muitas vezes, por não haver condições físicas nem incentivos financeiros por parte das IES, de acordo com (SANTOS, 2001).

Físicas, porque grande parte dos docentes entrevistados possuem outras atividades, são apenas horistas, o que também explica a condição financeira de todo o processo. Mesmo aqueles que são integrais, possuem atividades rotineiras na própria IES, o que dificulta a sua inteiração com aquilo que está sendo desenvolvido.

Com relação à que tipo de modelo de aprendizagem se baseou para a elaboração da APS, grande parte dos docentes não soube responder. Muitos afirmaram utilizar o sistema de estudo de caso, outros, uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa de campo, aparentando não terem total convicção naquilo que estavam propondo. Para exemplificar isso, o docente B, após um longo silêncio, expôs o seguinte: “Quando elaborei a APS, eu me baseie no MBA que realizei em Gestão de Projetos, onde foi montado um projeto do início ao fim. Eu pensei em linkar desde a primeira aula até a última. Trazendo como exemplo aquilo que vivencio e que desenvolvo no meu próprio trabalho”.

Esta, sem dúvida, é uma das características da IES, pois grande parte dos seus docentes é ou foi um profissional de mercado, geralmente, ocupando cargos de gestão, sendo especialistas em determinada área, como exposto na fundamentação teórica por (SANTOS, 2001). Na sua maioria, não foram capacitados para lecionar em IES e não são favorecidos com programas de qualificação de docência, para desenvolver adequadamente a si mesmos e as suas disciplinas.

Giroletti (2005) expõe como sendo um grave problema a questão da especialização excessiva no ensino e pesquisa de Administração, e esta é uma característica da IES estudada, eis que adota a postura inicial de contratar docentes, oriundos do mercado de trabalho, com forte expertise técnica. A tendência de suas aulas futuras nas instituições tende a estar de acordo com aquilo que foi exposto pelo docente B, de trazer para a sala o que vivenciou na sua vida profissional, clonando um ambiente de empresa.

Outro aspecto relevante do tópico abordado é sobre o envolvimento do corpo discente na elaboração da APS. Conforme o exposto por Nicolini (2003) e apresentado na Figura 10, há o isolamento das disciplinas (fenômeno observado na IES, por tudo o que já fora apresentado), e explica-se, assim, por que há desinteresse dos acadêmicos na realização deste trabalho. Esse isolamento, aliado à questão tecnicista do ensino, como apontado por Rodrigues (2009), vem tornando o aprendizado de difícil compreensão, não existindo, por conseguinte, um incentivo à pesquisa e aos valores éticos, resultando em uma “mesmice” e não havendo qualquer tipo de transformação nas pessoas envolvidas e no seu ambiente.

#### **4.1.5 Os Efeitos da APS na Visão da Comunidade Acadêmica**

Quanto aos efeitos das APS na formação profissional dos alunos, as respostas dos acadêmicos são muito díspares, não havendo um consenso entre elas. O acadêmico B afirma que para ele as APSs auxiliaram mais na questão de se apresentar ao público; já para o acadêmico G, é porque conseguiu conhecer melhor a sua empresa, devido à abertura que esta lhe proporcionou para a realização das APS. Outros afirmam que os principais efeitos foram as relações interpessoais que mantiveram com os colegas das disciplinas, o que fortaleceu o relacionamento entre eles.

No entanto, o acadêmico F salienta que não conseguiu associar as APS à sua vida profissional, pois "acredito que 90% das APS são feitas em sala de aula, o que não é o correto [...]". Outro acadêmico, o H, após constrangedora gargalhada, afirma apenas que treinou a questão metodológica (ABNT), para a confecção dos relatórios e outros poucos deixaram a

entender que a contribuição das APS foi boa, porém não conseguiram identificar quais seriam essas contribuições, além daquelas já descritas acima.

É interessante perceber que, de todos os entrevistados, apenas um, o acadêmico G, afirma ter obtido uma visão sistêmica da sua organização, que, de acordo com a pesquisa do CFA (2011), seria o principal aspecto que o administrador deveria possuir. As questões referentes ao formar, liderar e motivar equipes, ou seja, administrar pessoas seria apenas um dos conhecimentos específicos que deveriam ser desenvolvidos.

As APSs da IES, pelo visto, desenvolvem apenas esse aspecto em seus acadêmicos, deixando outros mais relevantes relegados para um segundo plano, como aqueles apresentados por (GIROLETTI, 2005). O autor sugere que o ensino deve priorizar o incentivo à reflexão para a criatividade, a inventividade e a inovação.

Como resposta referente às disciplinas que os discentes acreditavam que mais contribuíram para a sua formação, estas foram as seguintes: Pesquisa Operacional, Gestão de Projetos, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Negócios e Marketing Internacional, Gestão Financeira e Economia. Nelas, os acadêmicos entrevistados foram instigados para a solução de problemas cotidianos das organizações, cada qual na sua linha de atuação, com total interação dos grupos de trabalho (através da formação de equipes), aspecto caracterizado pela abordagem de Pfeffer e Fong (2003) a respeito do aprendizado experimental, no qual são criadas as condições para aprender fazendo. Salientam também que apenas nas disciplinas de Gestão de Projetos e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos tiveram a oportunidade de realizar a APS fora dos domínios da sala de aula da IES.

Todavia, a característica mais perceptível refere-se à questão da interação que esses acadêmicos tiveram com os objetivos estipulados nos PEs dessas APS e até com os seus próprios colegas. Muito disso ocorre, em virtude de estarem exercendo um papel de liderança da turma inteira ou de apenas um grupo. Afirmam ainda que existem poucas APSs nestes moldes na IES, que oportunizam a realização prática fora dos domínios da própria Instituição. Novamente outro aspecto, defendido por Pfeffer e Fong (2003) que é o de dar a oportunidade da experiência, pois a melhor forma de desenvolver líderes é lhes oferecer momentos em que possam exercer a liderança.

Com relação à pergunta sobre as APS que menos contribuíram para sua formação, muitos acadêmicos simplesmente optaram por não informar quais foram as disciplinas oriundas, expressando até certo constrangimento. Entretanto, acabaram sendo muito claros quanto aos motivos da sua escolha, já explicitados no capítulo anterior. Cabe ressaltar o quanto foi perceptível a existência de problemas referentes à participação acadêmica nas

atividades propostas pelas APS. Como geralmente elas são desenvolvidas em grupos, apenas um ou dois ficam responsáveis pela sua realização, e os demais apenas a acompanham ou apresentam no final.

Mesmo que a proposta da APS seja interessante e realmente agregue experiência e conhecimentos para sua formação, é notório que nem todos os acadêmicos estão interessados em realizá-la. Essa conclusão é apoiada pelo acadêmico A: “fiz todo o trabalho sozinho, sendo que o meu grupo era formado por quatro pessoas”. O acadêmico J confessa que realmente não participou efetivamente de algumas APS e explica o porquê disto: “São APSs que eu não participei muito, já que a colega que trabalhava na empresa fez todo o trabalho, e a gente só apresentou, então, este tipo de APS, para mim, não tem qualquer significado”. E, para não restar qualquer dúvida, o acadêmico H arremata que “quase sempre, as APSs são em grupo! Nesses trabalhos em grupo, apenas um ou dois fazem, e o resto vão no embalo!”.

Outro comentário que coloca a APS em uma situação ainda mais desconfortável foi o depoimento do acadêmico F, que argumenta sobre a mesma: “[...] todas são realizadas em sala de aula. Elas teriam que ser extraclasse e muitas são feitas em sala de aula, onde a gente perde horas de aula que deveríamos estar recebendo o conteúdo programático”. É notório que essa situação e todo o contexto abordado anteriormente deixam claro a razão do inconformismo e apatia gerado nos acadêmicos.

Na visão dos docentes e em suas percepções sobre os efeitos alcançados pela APS, o docente E afirma:

Eu acho que para quem realmente procura esse conhecimento, agrega! Mas tem muita gente que não tem interesse! Eu gostaria que todos participassem, mas não é fácil. Eles (os acadêmicos) vêm para a Instituição, mas não vêm para aprender e, às vezes, atrapalham os outros que querem aprender. Gostaria de uma forma de poder envolver os alunos [...].

O docente D agrega algo mais ao discurso anterior: “Eu acho a APS interessante, no sentido de fazer o vínculo com a prática [...] Mas eu acho que ela poderia ter um desdobramento maior para não ficar restrita aos diagnósticos”.

No entanto, o docente A resume, de forma clara, o sentimento sobre os efeitos das APSs na formação dos acadêmicos:

Eu percebo, mas ele (o acadêmico), não! E, se ele não percebe, é uma questão do cliente [...] Se a qualidade não é percebida, não existe [...] Então, ele não percebe! Eu percebo o seguinte: que eles ficam mais criteriosos depois disso, depois de fazerem uma APS, no caso, aprendem a analisar [...] A propósito, eles têm a percepção de que a APS é para o professor, é a APS do professor [...] não APS da Instituição, do curso, a APS é para a formação do perfil do egresso do curso e não, daquela disciplina [...].

Como Druker (1992) já afirma, nenhuma instituição consegue formar egressos com os atributos necessários para se tornarem eficazes administradores e, como bem apontado por Giroletti (2005), há uma crescente crise de valores na sociedade. Esta afirmação é comprovada pelo desinteresse existente no próprio acadêmico na realização das atividades propostas. Ou seja, de que forma o mesmo irá se aperfeiçoar como administrador e cidadão, se nem ao menos se propõe a realizar aquilo que foi estipulado, deixando na mão de outros essa responsabilidade, e aprofunda-se com isso a sua aprovação nas mais diversas disciplinas.

Se a questão for analisada sobre esse ponto de vista, percebe-se que as APSs não surtem efeito na formação dos acadêmicos, muito pelo contrário. Nesse sentido, Giroletti (2005) afirma ainda que, se os acadêmicos não forem estimulados a serem criativos, com o incentivo dos docentes, para buscarem novos caminhos para a solução de problemas, não haverá nenhum tipo de reflexão, de desenvolvimento do raciocínio, com capacidade de abstração, senso crítico e generalizações sobre as diversas mudanças que ocorrem na atualidade do mundo dos negócios.

Outro ponto assinalado está associado à análise das outras categorias apresentadas que pode explicar parte do desinteresse dos acadêmicos pelas APS, isto é, a pouca criatividade dos próprios docentes na sua elaboração. Porém, eles não são os únicos responsáveis, mas também a gestão educacional, as coordenações de ensino e do curso, que evidentemente delegam aos docentes uma responsabilidade sua, de treinar, acompanhar e desenvolver as APSs em um âmbito maior, priorizando a pesquisa, a interdisciplinaridade, a personalidade dos acadêmicos, tudo, conforme as sugestões propostas pela UNESCO, de acordo com Siqueira (2005), baseando-se nos seus quatro pilares para a educação.

O Parágrafo V da Resolução nº 4 de 2005 salienta a importância em desenvolver nos acadêmicos a iniciativa, a criatividade, a determinação, a vontade política e administrativa, o desejo de aprender, a abertura às mudanças e a consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional. Andrade e Amboni (2010) afirmam que o projeto pedagógico do curso não pode tolher a iniciativa e a criatividade dos gestores, docentes e acadêmicos e que os docentes têm um grande desafio, que é o de trabalhar, de forma interligada, os conteúdos, para que estes adquiram um significado e relevância para a construção do ser.

<p>2.1 Objetivo Geral</p> <p>Formar o profissional com perfil empreendedor com competência técnica, ética, com capacidade de liderança e de empreendedorismo para a atuação em equipes de trabalho e em organizações.</p> <p>2.2 Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Possibilitar o conhecimento teórico e prático necessário para a concepção, desenvolvimento e gestão de processos organizacionais, incluindo técnicas e ferramentas de tecnologia de gestão;</li> <li>➤ Desenvolver, através do paradigma do ensino integrado. Os diferentes saberes teórico-práticos, onde o ensino, a investigação e a extensão indissociados voltem-se para a formação do administrador, pesquisador de sua própria prática, autônomo e comprometido com uma percepção complexa do homem e do mundo;</li> <li>➤ Construir um espaço acadêmico baseado na metodologia de observar, criar e projetar, aliando o senso ético à técnica, orientado por uma perscruta crítica das necessidades do ambiente socioeconômico, promovendo competências e habilidades organizacionais e individuais;</li> <li>➤ Implementar um currículo voltado à gestão empreendedora contribuindo para a formação do gestor com qualidade diferencial, interagindo com o mercado e percebendo as suas necessidades, criando com autoria de pensamento e postura inovadora.</li> </ul>
--

Figura 16: Objetivos Gerais e Específicos do Curso  
 Fonte: Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Aparentemente, todos os atributos acima (Figura 16) estão descritos no PPC, porém serão necessários esforços contínuos por parte das coordenações para alterar o quadro atual, no que diz respeito às APSs, como ferramenta auxiliar, para atingir os objetivos citados. Baseando-se em Santos (2001), também não há um sistema de crenças advindo da IES, que demonstre ou sinalize que o aprimoramento da qualidade de ensino está, atualmente, entre as suas prioridades, pois uma grande parte dos incentivos e investimentos está voltada para uma melhor adequação e ampliação da estrutura física da Instituição.

#### 4.1.6 Os *Feedbacks* e Resultados Esperados das APSs

Espera-se com essa categoria identificar como acontecem e se acontecem os *feedbacks* entre acadêmicos e docentes, ou seja, a existência ou não, de canais de ouvidoria e avaliação das APSs realizadas na IES. Além disso, procura-se identificar possíveis resultados oriundos da realização das mesmas, como pesquisas, publicações, apresentações em seminários ou similares, bem como a exposição para a comunidade acadêmica e social. Também se espera

verificar a existência ou não, de uma área específica, que seja responsável pela análise e verificação das APS desenvolvidas.

Sobre o assunto, o Coordenador A admite que:

Irá ser proposto o Salão de Iniciação Científica da Faculdade (até o presente momento ainda não ocorreu), que tem como propósito a apresentação das melhores práticas de APS para a comunidade acadêmica. [...] Algumas delas já vêm sendo aplicadas e demonstradas através da própria comunicação da Instituição, levadas para eventos, congressos e seminários, inclusive para uma apresentação no TED-X, que é reconhecido mundialmente. No entanto, acredito que as nossas práticas ainda são tímidas na demonstração dos resultados e queremos formalizar um evento, que será aberto para toda a Instituição.

O Coordenador A enfatiza que o papel de verificar e analisar as APSs são de total responsabilidade dos Cursos de Graduação. No entanto, o Coordenador B é categórico, quando afirma que:

Não existe (a identificação dos resultados) [...] Acredito que os resultados são difíceis de medir, porque cada aluno tira um proveito muito diferente. Existem alunos que agregam ao seu conhecimento uma quantidade infinita de informação a partir de uma APS específica e outros alunos que são muito passivos, apenas cumprem a "tabela" do processo. Isso é uma coisa difícil de medir, e a coordenação, em si, não mede o quanto o aluno aprendeu e também não recebe do professor essa informação.

Essa colocação também reforça outros aspectos já tratados anteriormente, desde o acompanhamento até os efeitos na formação discente. Fica evidente que todos os processos das APSs estão somente sob a supervisão direta dos docentes, sem qualquer tipo de mensuração por parte dos responsáveis das áreas de Coordenação da IES. Apesar de a Coordenação de Ensino ter a preocupação em contemplar as melhores APS, ela terá dificuldades perante a sistemática atual, para definir quais serão as melhores práticas.

Aprofundando a questão dos resultados, perguntou-se aos coordenadores se existe algum espaço ou ferramenta para que os acadêmicos possam dar um *feedback* sobre a APSs realizadas. O coordenador A declara que:

Não existe uma ouvidoria específica para isso, mas o Avalie é o momento que o aluno tem para expor de todas as questões que envolvem sua vida acadêmica. Eu observo que, em muitos comentários, aparece o aluno citando o trabalho do professor relativo à sua APS.

O Avalie, citado pelo Coordenador do Ensino, trata-se de uma ferramenta de avaliação realizada pela comunidade acadêmica, em geral, sempre ao final de cada semestre, em que são avaliados os seguintes aspectos: a estrutura da Instituição, as disciplinas cursadas e o corpo docente (Figura 17).



Figura 17: Avalie – Portal do Aluno  
 Fonte: Sistema Operacional da IES

Na visão dos acadêmicos, as respostas sobre o assunto dividem-se entre aqueles (seis respondentes) que desconhecem qualquer tipo de instrumento informal e outros (quatro restantes) que indicam o Avalie como sendo o canal para a realização de *feedbacks* sobre as APSs. Porém, informalmente, alguns acadêmicos salientam que, “nos corredores, os colegas comentam sobre as APS de alguns professores” (acadêmico A) e “quanto à abertura dos professores: normalmente a gente encontra essa abertura depois que a gente entrega a APS, durante sua realização é difícil, eu não vejo campo fértil para conversar com os professores” (Acadêmico C).

Cabe ressaltar que, no Avalie, citado pelos acadêmicos, não existe nenhum campo pré-definido para que se possa quantificar a interação teoria-prática ou contribuições das APSs, geralmente elas são realizadas de forma qualitativa. Como exemplo, citam-se os seguintes comentários anônimos, extraídos do Avalie correspondentes ao semestre 2012/1, do curso de Administração:

A Instituição deve rever estas APS (Atividades Práticas Supervisionadas), pois de prática e supervisão não têm nada; são todos trabalhos copiados de sites de empresas e que um mesmo trabalho é apresentado por vários alunos durante o todo o semestre;

APS – tradução para os alunos: problemas vêm aí! A meu ver, a APS é uma grande diferenciação da Instituição. Acho muito bom, pois é nessa hora que aprendemos muitas coisas que em nenhum momento aprendemos nas aulas, porém ela não faz sentido.

Dentre os alunos que citam o Avalie com ferramenta formal para *feedback*, o acadêmico B expõe: “tem o Avalie, mas eu não costumo responder o mesmo [...] Por esquecimento, mas acho que ali seria um canal para isso”. Isso porque o Avalie não é uma

ferramenta que exige a obrigatoriedade de preenchimento por parte da comunidade acadêmica.

Já os docentes, na sua grande maioria, afirmam que o *feedback* é realizado verbalmente no término da APS, no geral, nos corredores ou no final de cada aula. Isso acontece sempre através da própria iniciativa dos acadêmicos, pois geralmente não há um espaço definido para isso acontecer. Alguns docentes demonstraram certo constrangimento ao serem perguntados sobre como os acadêmicos avaliam as suas APSs.

A resposta do docente F, de uma forma geral, abrange todas as demais e reflete a real situação:

Existe um processo aqui dentro da Instituição que é o Avalie, mas não especificamente sobre a APS. Se existe alguma ferramenta específica, eu desconheço. Eu recebo feedback de maneira informal, daqueles que têm coragem ou uma empatia comigo. Geralmente, é um feedback com adjetivos, mas a amostragem é muito pouca. No final do semestre, eu pergunto para o pessoal como foi a APS, mas, mesmo eu perguntando, poucas pessoas me posicionam.

O docente A afirma ainda que:

Bom, agora vou falar de duas situações [...] uma: formalmente, não existe nada. O nosso próprio Avalie, o sistema de avaliação, não prevê isso, não prevê essa pergunta para os alunos. A outra situação é o que nós notamos dos alunos, que os alunos não veem muito sentido nisso (nas APS), eles veem muito trabalho nisso. Então, esse é um discurso de todos os alunos e, para amenizar, o que eu tenho feito é motivar eles a buscarem outros estudos que eles já realizaram. A partir daí, aplicar os conceitos naquela realidade, ou seja, é um novo enfoque para o que já fizeram, de trazer o novo, o algo a mais, do que estava o original e o novo. O que é uma sequência de crescimento de análise de um mesmo objeto.

Resumindo, a IES não possui uma forma para identificar como os acadêmicos avaliam as APSs aplicadas nas diferentes disciplinas existentes na grade curricular, nem quais são as suas contribuições proporcionadas para o seu aprendizado prático, aliado às teorias administrativas.

Isso se torna ainda mais grave, pois ao serem questionados acerca de como apresentam os resultados das APSs para a Coordenação do Curso, todos os docentes afirmaram que não o realizam, visto que não há uma obrigatoriedade. Isso fica evidente na resposta fornecida pelo docente A:

[...] não há um canal que poderia ser estimulado pela própria coordenação, para que as melhores APS sejam vistas como práticas. Alguns anos atrás aconteceram, as melhores APS eram apresentadas num evento científico e, inclusive, teve um ou dois trabalhos de publicação nesses eventos, acho que teve dois meus, meus não, dos alunos que orientei.

Santos (2001) salienta a importância da IES em prover a estrutura necessária para que o ensino possa acontecer, mas expõe que, da mesma forma, parte dela própria o papel de cobrar os resultados envolvidos no processo. Aparentemente, a IES demonstra certa apatia na liderança que deve exercer nos processos de melhoria da qualidade de ensino. Ainda, conforme o mesmo autor, percebe-se que a IES se perdeu em seus propósitos, na medida em que não há qualquer tipo de divisão de responsabilidades, políticas definidas para monitorar e avaliar o quanto está sendo significativo o desenvolvimento desta atividade ou não nos seus esforços.

Atualmente, na IES, são os docentes (sem afirmar que eles não têm competência para tanto) os responsáveis, para desenvolver todo o planejamento, a direção, a organização e o controle dos processos referentes às APSs. Mas, de acordo com toda a análise feita, percebe-se que o docente está isolado em suas atividades, corroborando com aquilo que Calbino *et al.* (2009) já apontavam como sendo o fracasso de algumas IES quanto aos seus métodos e conteúdos pedagógicos, em detrimento de margens de lucro cada vez maiores.

Porém, vale lembrar que, mesmo dentro de um processo produtivo (“fábrica de administradores”), abordado por Nicolini (2003), no qual existem entradas, transformações e saídas, são determinantes para o sucesso comercial (que não é o caso do estudo, propriamente dito) compreender e controlar os resultados que estão sendo entregues para o mercado e tomar ações preditivas e corretivas, sempre visando à busca da melhoria contínua do processo de ensino/aprendizagem (SANTOS, 2001).

Então, perde-se a oportunidade, segundo Aktouf (2005), de se desviar da norma estipulada pelo ensino tradicional de Administração, agregando valor na formação dos acadêmicos de uma forma que os induza para a pesquisa, a interdisciplinaridade, a reflexão e, principalmente, a sua emancipação, de acordo com (SARAIVA, 2011).

## **4.2 Categorias Finais de Análise**

A partir das categoriais iniciais, foram construídas as categorias finais, que sistematizam os temas centrais que emergiram do estudo: a legitimação das APS e a práxis das APS, que serão agora analisadas.

#### 4.2.1 A Legitimação das APS

Nestes últimos cinco anos, as APSs foram sofrendo perdas constantes e gradativas em suas características iniciais, devido ao pouco interesse apresentado pela gestão da IES. Desde a sua criação, somente na área da Coordenação de Ensino, já houve uma rotatividade de seis pessoas ao longo desse tempo. É inevitável que algumas atividades e processos sejam interrompidos em casos similares, a não ser que haja uma política coerente dos objetivos que se pretende alcançar e orientados pela mantenedora da IES, o que não foi o caso.

Como o foco da Instituição é abertamente voltado para o mercado, todo o seu empenho e esforço se concentra na ampliação da sua estrutura, para aumentar o nível de satisfação dos seus acadêmicos, denominados “clientes” e considerados como o principal patrimônio da IES, o acabou-se por extraviar toda a regulamentação inicial existente sobre as APSs.

Aparentemente, o início das APSs foi um momento de interessante transição para IES, pois se pode perceber, principalmente entre os docentes com um maior tempo de casa, que havia um sentido e uma proposta muito bem clara, com a distribuição de materiais de apoio e informativos de toda a ordem para a realização das mesmas. Tão definida estava que chegou a ser agraciada com premiações até em nível estadual e utilizada sistematicamente como uma propaganda promocional para a atração de novos acadêmicos.

Retomando os objetivos, estes ainda permanecem claros, de certa forma, como os objetivos básicos: a questão das 18 horas, adicional extraclasse e a vinculação entre teoria e prática. Mas, apesar de ainda serem difundidos, isso não quer dizer que sejam, de fato, realizados! Muito pelo contrário, e isto ocorre devido a uma ausência de acompanhamento por parte das coordenações em todo o processo de elaboração. Existe, hoje, muita conveniência no processo como um todo. A liberdade, que é sempre importante no processo de aprendizagem, tornou-se algo que realmente pode comprometer os objetivos estabelecidos pelo PPC (conforme Figura 16) para a formação do egresso.

Além de não acompanhar o trabalho a ser realizado, não existe mais a cobrança inicial em repassar para a coordenação as considerações sobre os processos e resultados, bem como todo o material produzido pelas APSs, cuja propriedade intelectual é dos acadêmicos, mas oriundo das propostas da IES. Elas poderiam ser utilizadas sempre que necessárias, formando uma espécie de banco de dados, que poderia ser utilizado para consultas e/ou realizações de novas pesquisas. Ou seja, aprova-se o Plano de Ensino (PE), contudo não são averiguados os resultados.

Outro fator atual é a ausência de qualquer tipo de ação a respeito de fornecer informações ou treinamentos sobre as APS. Apesar de não haver uma grande rotatividade entre os docentes, é lógico que novas pessoas, mais cedo ou mais tarde, estarão compondo o quadro da IES. O certo é que, hoje, não existe nenhum tipo de documento ou similar para consulta, para familiarizá-los, pelo menos, com os objetivos das APSs. Também não há nenhuma iniciativa por parte das coordenações, mesmo eles tendo consciência acerca da importância do desenvolvimento deste material.

#### **4.2.2 A Práxis das APS**

A aplicação das APSs, conforme o que fora observado nas entrevistas, principalmente a dos acadêmicos da IES, não estão de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, pois se tratam de atividades de cunho muito teórico. Outro problema identificado foi a excessiva disciplinaridade ou especialização proposta pelas mesmas, através dos Planos de Ensino.

Ou seja, a IES está perdendo uma oportunidade para realizar a interdisciplinaridade e desenvolver linhas de pesquisa, que permitam um ensino reflexivo, criativo e emancipador, segundo (SARAIVA, 2011). Muito disso se deve ao descrédito existente e o desamino que há entre docentes e acadêmicos. A falta de um eficiente *feedback* dificulta as interações entre as partes, e as partes, com a IES.

O problema tornou-se tão crítico que perdeu o sentido original. Opta-se pela redução ao invés da construção de um ensino qualificado, fruto da falta interesse de toda a comunidade envolvida, uma vez que a APS é iniciada e concluída na própria disciplina, não havendo possibilidade dos temas serem desenvolvidos posteriormente, com um maior esmero, para estarem aptos a participar de fóruns, seminários e estarem presentes, inclusive, em publicações de livros ou periódicos, fomentando, assim, o conhecimento.

No que tange às contribuições da APS para a formação do Profissional em Administração, é evidente que não possui nenhuma relevância, justamente por não desenvolver os aspectos citados nos parágrafos anteriores. Na verdade, não há um motivo plausível para a sua continuidade, pois se trata de apenas de mais um tipo de avaliação, desenvolvido pelo docente titular da disciplina.

Não existe qualquer tipo de material físico disponível para consulta ou pesquisa, oriundos da APS, ou seja, a formação de um banco de dados, conforme já descrito anteriormente. A IES poderia também privilegiar os bons estudos, apresentando-os para a

comunidade acadêmica (através de fóruns, seminários, etc.), e isso desenvolveria um interesse maior dos envolvidos para o desenvolvimento de práticas que, além de fomentar o conhecimento, fossem significativas para a construção do ser e estariam de acordo com os pilares para a educação, definidos pela UNESCO, apresentados por (SIQUEIRA, 2005).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo de caso foi o de analisar as APSs, desenvolvidas no curso de Administração da IES e verificar quais seriam as suas possibilidades para a formação do futuro profissional. Esta foi uma pesquisa qualitativa realizada através de entrevistas com as Coordenações de Ensino e do curso de Administração, com os docentes do curso e os acadêmicos concluintes. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, a fim de verificar quais eram as diretrizes iniciais que regulamentavam as APSs, com o intuito de deixar claro se os mesmos objetivos da época do lançamento ainda continuavam relevantes nos dias atuais.

Entre os objetivos específicos, além da recuperação das diretrizes iniciais, também se procurou identificar como eram aplicadas as APS e quais os objetivos os docentes almejavam como resultados da sua realização, bem como averiguar a percepção do acadêmico e as contribuições das APS para a sua formação.

Como resultados, identificou-se a perda de dois critérios importantes das APSs definidos nas suas diretrizes iniciais, que eram as considerações do docente sobre o processo e quais os resultados alcançados, além da disponibilização do material produzido. Ambos os critérios são de suma importância para o acompanhamento e a validação das APSs, já que serviriam, caso analisados (o que, de fato, não acontece), tanto para a identificação de pontos de melhorias quanto para o fornecimento de material para a formação de um banco de dados. Este último poderia ser utilizado nos semestres vindouros, como fonte de pesquisa ou para fomentar novas linhas de pesquisa, o que seria essencial para a construção do conhecimento na IES.

Outro agravante visualizado foi o foco, predominantemente mercadológico, da IES. Visão reforçada pela ausência de qualquer tipo de treinamento ou discussões em grupo a respeito das APSs, desde a sua elaboração até os seus efetivos resultados. Ou seja, ficou claro, na pesquisa, que toda a responsabilidade das APSs recai nos docentes da IES, os quais não recebem nenhum tipo de apoio da Instituição e nem há um interesse da mesma em fazer isto. Um dos motivos desse desinteresse pode estar voltado para a alta rotatividade, existente na Coordenação de Ensino. O aspecto positivo é a autonomia que o docente tem em desenvolver a APS, o qual acredita que a sua proposta de trabalho é a mais oportuna para a disciplina que ministra.

No que concerne às respostas dos docentes, percebeu-se que eles desenvolvem APSs, sem considerar a questão da interdisciplinaridade, de acordo com os PEs analisados. Muitos focam apenas nos conteúdos das suas disciplinas, sem vinculá-las ao um contexto mais sistêmico, e, se isto fosse feito, poder-se-ia ampliar os horizontes dos acadêmicos, por meio da visão sistêmica, havendo reflexos desses conteúdos em outras áreas específicas da Administração. Isso pode ser motivado pela ausência de projetos para o aperfeiçoamento e formação do docente, que conforme a caracterização da IES, na grande maioria possui apenas *latu sensu* e que aprenderam a serem professores, atuando com tais. Outro ponto foi o trabalho reduzido, segundo os acadêmicos, que alguns docentes realizam com as APS, minimizando a sua proposta e elaboração, o que influencia o desinteresse do aluno e a pouca contribuição para a sua formação profissional.

Caso as coordenações realizassem um acompanhamento dos resultados e do material produzido, esse aspecto não passaria despercebido, talvez nem acontecessem! É claro que existem APSs relevantes, mas que acabam se tornando irrelevantes no processo como um todo, pois, assim que termina o semestre, todo o material produzido acaba sendo utilizado somente por aqueles que participaram no seu desenvolvimento.

Também, não há uma forma clara para se fornecer o *feedback* sobre as APSs. O modelo utilizado hoje, o Avalie, não possui um campo específico para a avaliação desta atividade. Nas entrevistas, os acadêmicos afirmaram que as APSs não têm uma relevância significativa para sua formação da forma como está sendo desenvolvida e que não conseguem identificar as suas contribuições para a sua vida.

De uma forma geral, os objetivos, definidos na pesquisa foram atingidos, superando as expectativas iniciais do pesquisador, com relação aos resultados encontrados. Cabe, então, a proposição de algumas sugestões de melhorias, porém, sem a intenção de esgotar o assunto:

1. providenciar uma espécie de cartilha sobre as APSs e os seus objetivos, para fins de consulta da comunidade acadêmica, formalizando o processo. Isso não quer dizer que ela não deva ser alterada ou flexibilizada, apenas servirá como um norteador de ações, que deve ser utilizado para fomentar o seu aprimoramento;
2. programar reuniões periódicas (mínimo uma por semestre), uma espécie de *workshop* com os docentes, para discutir os elementos que compõem a APS e averiguar possíveis melhorias no processo, mas, principalmente, abordar questões envolvendo a interdisciplinaridade e as práticas pedagógicas; Além disso, esse também pode também ser um momento onde para se repensar, de

forma continuada, o PPI e PPC do curso de Administração, convidando alguns acadêmicos (principalmente o Diretório Acadêmico) a participarem e contribuir com o processo. Bem como avaliar os caminhos para a melhoria do ensino, abrindo discussões sobre como possibilitar a vivência prática na IES e, analisar se esta é realmente o principal objetivo ou papel de uma Universidade, no contexto atual;

3. desenvolver linhas de pesquisa, nas quais as APS poderiam ser coadjuvantes no processo científico, quer seja na coleta dos dados ou em qualquer outra etapa do projeto de pesquisa, oportunizando a capacidade de investigação dos acadêmicos e a sua emancipação;
4. requisitar aos docentes que os materiais, produzidos pelas APSs, sejam dos seguintes formatos: relatório, artigo (ambos, conforme as normas para trabalhos científicos) e mídia (vídeos);
5. retomar os objetivos iniciais, que levavam em consideração a opinião do docente sobre o processo da APS e os resultados alcançados, além do material produzido. Com este último, formar um banco de dados virtual que possa ser utilizado por toda a comunidade acadêmica em prol da pesquisa;
6. criar eventos acadêmicos, em que os melhores relatórios, artigos, práticas, etc., sejam apresentados para toda a comunidade, sendo esta uma espécie de Semana da Iniciação Científica, que propicie, inclusive, premiações (certificados) e/ou envio dos mesmos, para serem analisados e aprovados em alguma revista ou periódico e, posteriormente, publicados;
7. alterar o atual Avalie da IES, criando um espaço específico, para que possa receber o *feedback* dos acadêmicos com relação às APSs e verificar qual foi a percepção do mesmo quanto às contribuições em sua formação acadêmica. Ou seja, isto não pode ser confundido com uma Pesquisa de Satisfação do Cliente, mas, sim, uma ferramenta oficial da IES, que permita ao acadêmico exprimir a sua análise do processo, sendo ele orientado nesse sentido. O papel das Coordenações é analisar e avaliar as considerações propostas e oportunizar a melhoria contínua do ensino e apresentar os resultados nos workshops propostos no item 2;
8. todas as sugestões acima, bem como os resultados encontrados na presente pesquisa serão apresentados no mês de novembro de 2013, nas reuniões periódicas de Coordenações. Essas reuniões são realizadas semanalmente e

envolvem as Coordenações de Ensino, dos cursos de graduação, pós-graduações e a Direção da IES, objeto do estudo. Estão agendados dois encontros, sendo que o primeiro, para a divulgação dos resultados das categorias iniciais e finais e o segundo, para a apresentação das sugestões de melhorias e espaço para discussão das propostas apresentadas.

Para o autor, pesquisar sobre ensino foi um grande desafio. Apesar de estar inserido no âmbito, em momento algum, no seu pouco tempo de docência, havia refletido sobre as suas variâncias e diversidades. Os assuntos tratados contribuíram significativamente para uma autocrítica e mudança de valores, bem como atitude. Em um primeiro momento, devido à especialização na área de produção, acreditava apenas que o redesenho no processo das APSs seria uma excelente sugestão para IES, tratando-a de uma maneira formal e padronizada.

No entanto, com a evolução da pesquisa, tornou-se claro que o ensino não pode ser algo padronizado, pois sempre será provocativo, inquisidor e emancipador. É alvo de críticas constantes, motivo de debates e afins, mas, caracterizado pelo constante aperfeiçoamento. Somente por essas razões já foi de grande valia, e há inspiração para a realização de novos estudos na área.

Entre as limitações da pesquisa, pode-se destacar o envolvimento do pesquisador com a IES em questão, bem como a relação pessoal com os docentes e acadêmicos participantes do estudo. Entretanto, houveram cuidados para minimizar o efeito desse envolvimento, principalmente no momento das entrevistas, que foram todas gravadas e realizadas em um ambiente particular. Outro ponto a ser destacado foi a dificuldade em agendar as entrevistas com os acadêmicos, visto estarem envolvidos com os seus próprios Trabalhos de Conclusão de Curso e não se encontrarem na IES com facilidade.

Também houve uma limitação referente à disponibilidade dos documentos originais da APS, que não foram recuperados na sua integralidade, nem se sabe ao certo sobre a sua existência ou não. Essa limitação foi gerada pela alta rotatividade na Coordenação de Ensino da IES, na qual, a cada mudança existente, perde-se algo realizado anteriormente.

Outro ponto importante é que esta pesquisa é um estudo de caso único e, por isto, o seu uso e aplicação por outras IES e/ou acadêmicos devem ser pautados pela análise de suas particularidades. Porém, ela pode servir como consulta para o desenvolvimento de novas pesquisas que envolvam a questão do ensino e a formação em Administração.

Como sugestão de novos estudos propõe-se a questão da interdisciplinaridade nos atuais currículos de Administração e de como adequar esses currículos, conforme os quatro pilares para educação, definidos pela UNESCO. A discussão, pertinente às IES particulares,

sobre a questão aluno-cliente, até onde o aluno é cliente e onde ele passa a ser somente aluno, com todas as suas responsabilidades e deveres, condizentes para uma melhor formação, devem continuar. Por fim, pode-se ampliar o estudo, através das investigações de como são desenvolvidas e realizadas as APSs em outras IES.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **Ensino de administração: por uma pedagogia da mudança**. In: Organização e Sociedade. v.12, n.35, out.dez. 2005.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **O professor e o ensino das teorias da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRASIL. **Lei nº 4769, de 09 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 13 set. 1965.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Legislação Federal e Marginalia – LEX, São Paulo: LEX Editora, v. 1, ano 59, p. 2042-2045, out./dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 9394, de 20.12.96, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário da União, ano CXXXIV, n. 248, 23.12.96.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração**. Resolução n. 4 de 13/07/2005. Brasília, DF, 2005.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Resolução n. 3 de 02/07/2007**. Brasília, DF, 2007.
- BUCHSBAUM, Paulo; BUCHSBAUM, Márcio. **Negócios S/A: administração na prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CALBINO, Daniel; ALMEIDA, Juliane; PAULA, Ana Paula de; SANTOS, Alexandre. **Revisitando o ‘futuro das fábricas de administradores’: a inexorabilidade do enfoque mercantil**. In: VI Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2009 Disponível em: [www.covimbra.com.br/2009/artigos/22-0.pdf](http://www.covimbra.com.br/2009/artigos/22-0.pdf). Acesso em: 01 out. 2012.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- COLLIS, Jill. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIROLETTI, Domingos. **Administração no Brasil: potencialidades, problemas e perspectivas**. In: RAE. São Paulo. V. 45, edição especial Minas Gerais, p. 116-120. 2005.
- GODIN, Seta. **Change agente**. Fast. Company, 38, p. 322, sept, 2000.

- GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 2 ed. Campinas: Alínea, 2001.
- LOPES, Paulo da Costa. **A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão**. In: Semina: Ciências Sociais e Humanas. Londrina. v. 27, n. 2, p. 187-201. Jul./dez. 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **MBA? Não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H; GOSLING, J. R. **Reality programming for MBAs**. Strategy and Business, v. 26, n. 1, p. 26-31. 2002.
- MINTZBERG, H; LAMPEL, J. **Matter of degrees: do MBAs make better ceos?** In: Fortune, p.244, 19 feb. 2001.
- MORIN, Edgar. **Educação e Complexidade: os setes saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.
- NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores**. In: RAE. São Paulo. V. 43, n. 02, p. 44-54. abr./mai./jun. de 2003.
- PANEGALLI, José Carlos. **O professor como facilitador da aprendizagem para a vida profissional no estudo da administração**. Disponível em: <http://ieducorp.com.br/servicos/publicacoes-e-artigos/>. Acesso em: 21 dezembro 2012.
- PESQUISA NACIONAL SOBRE O PERFIL, FORMAÇÃO, ATUAÇÃO E OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO ADMINISTRADOR**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2011. 51 p. 28 cm. Participantes: CFA, FIA, CRAs, ANGRAD, IESs e Administradores.
- PFEFFER, Jeffrey; FONG, Cristina T. **O fim das escolas de negócio**. In: RAE. São Paulo. v. 43. n. 02, p. 11-28. Abr./mai./jun. 2003.
- PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- RODRIGUES, Orlando Barbosa. **Entre o ideal e o real na formação do administrador**. In: Fragmentos de Cultura. Goiania. v. 19, n. 7/8, p. 641-651. Ju./ ago. 2009.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Sandra Carvalho dos. **O processo de ensino-aprendizagem e a relação professor aluno: sete princípios para a boa prática na educação**. In: Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. v. 08, n.01, p. 69-82. Jan./mar. 2001.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. **A educação superior em administração no brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz**. In: Revista Gestão e Planejamento. Salvador. v. 12, n. 1, p. 41-60. Jan./jun. 2011.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. **Capacitando administradores: é possível inovar**. In: Administração em Diálogo. São Paulo. n. 07, p. 27-37. 2005.
- SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. **Concepções, práticas e desafios na formação do professor: examinando o caso do ensino superior de administração no brasil**. In: O&S. v.12, n. 35. out./dez. 2005.
- TORDINO, Cláudio A. **Formação interdisciplinar de professores de administração**. In: Revista de Ciências da Administração. v. 10, n. 20, jan./abr. de 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAINCO, Maria Amélia Sabbag. **Repensando a Organização Curricular**. 2004.

**ANEXO A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com o Corpo Docente**

Titulação: \_\_\_\_\_

Tempo na instituição: \_\_\_\_\_

Disciplinas que leciona na FSG: \_\_\_\_\_

- 1) Houve alguma orientação por parte da Coordenação do Curso no que se refere à elaboração, desenvolvimento e avaliação da APS? Qual?
- 2) Quais são os objetivos que pretende alcançar com a APS?
- 3) Como acontece a APS? Descrever (em sala de aula ou em horário extraclasse, como é o envolvimento dos alunos, do professor, ...)
- 4) De que forma supervisiona a realização da mesma?
- 5) Quais são os critérios adotados para a avaliação da APS?
- 6) Qual a metodologia de aprendizagem que se baseia ou baseou, para a elaboração da APS?
- 7) Como os alunos avaliam a APS? (Existe algum meio, para receber dos acadêmicos o *feedback* sobre a APS aplicada?)
- 8) Como são apresentados os resultados da APS para a Coordenação do Curso?
- 9) Qual a sua percepção sobre os resultados da APS na formação dos acadêmicos?

## **ANEXO B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com a Gestão Institucional**

- 1) Existe alguma regulamentação formal na Instituição sobre a APS?
- 2) Quais são os objetivos da APS, definidos pela Instituição, para a formação do acadêmico?
- 3) De que forma os docentes são preparados e orientados para o desenvolvimento e aplicação da APS? Existe alguma sistematização específica para o desenvolvimento da mesma?
- 4) No momento da contratação de um novo docente, como são repassadas a ele as instruções sobre a APS?
- 5) Existe uma continuidade no treinamento? Como?
- 6) De que forma é realizado o acompanhamento das APS durante o semestre letivo?
- 7) Verificam-se os efeitos e os resultados após a sua realização? Qual é a área responsável por esta análise?
- 8) Existe algum espaço para o corpo discente realizar *feedback* sobre a APS?
- 9) Quais são os aspectos que podem ou necessitam ser aprimorados na APS para alcançar os objetivos propostos pela Instituição?

**ANEXO C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com o Corpo Discente**

- 1) Você tem conhecimento de quais são os objetivos da APS?
- 2) Você consegue identificar quais as contribuições da APS para a sua formação profissional? Quais seriam elas?
- 3) Durante sua vida acadêmica, qual foi a APS que você acredita ter sido a mais interessante e que contribuiu para a sua formação? Por quê? Conte como foi.
- 4) Durante sua vida acadêmica, qual foi a APS que você acredita ter sido a que menos contribuiu para a sua formação? Por quê? Conte como foi.
- 5) Como avalia as APSs? (Elas realmente têm fornecido condições para a aplicação prática dos conceitos apresentados em sala de aula?)
- 6) Quais são os aspectos que podem ou necessitam ser aprimorados na APS, conforme sua perspectiva?

## **ANEXO D – Exemplo de um Relatório Final da APS entregue para a Coordenação**

### **ATIVIDADES PRÁTICAS SUPERVISIONADAS**

Disciplina: Elaboração e análise de cenários

Curso: Administração

Turma: ADM073/092

Professora: xxxxxxxxxxxx

#### **PROBLEMATIZAÇÃO DO PROJETO**

Considerando a importância da elaboração e análise de cenários, de que maneira ela pode contribuir para o planejamento estratégico das organizações?

#### **OBJETIVOS DO PROJETO**

- Possibilitar aos alunos a compreensão das diferentes teorias que embasam e/ou sustentam a elaboração e a análise de cenários;
- Refletir sobre o modo como os acontecimentos externos à empresa, relativo ao sistema econômico e às projeções dos acontecimentos futuros subsidiam a tomada de decisões na empresa, o seu direcionamento, planejamento estratégico e realização de investimentos.

#### **CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS DO PROJETO**

Investigar aspectos relevantes para a elaboração de um estudo que se propõe a avaliar o contexto, os instrumentos e os resultados da elaboração de cenários para uma organização.

#### **OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES DO PROJETO**

- Elaborar um artigo individualmente ou em grupo que contemple:
  1. Revisão bibliográfica sobre cenários, métodos e metodologias;
  2. Definição da empresa para o estudo;
  3. Análise do ambiente externo;
  4. Análise do ambiente interno;
  5. Identificação dos principais riscos setoriais a que a empresa está exposta;
  6. Definição da questão central ou principal problema da empresa, e;
  7. Escolha e aplicação da metodologia e método mais apropriado para a construção dos cenários.

## **AVALIAÇÃO DO PROJETO**

- O projeto será avaliado pela produção textual (70%) e pela apresentação em seminário (30%), compondo a 3ª nota do semestre. A produção textual será avaliada através da capacidade de seleção, organização e apresentação dos conteúdos e nas normas de formatação utilizados pela Instituição e da argumentação utilizada para as análises. Já na apresentação do trabalho serão avaliados aspectos, como: a clareza, a precisão e a postura crítica do aluno sobre o assunto.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCESSOS E RESULTADOS**

A atividade foi encaminhada aos grupos de trabalho na segunda semana de aula, e, no decorrer do semestre, observou-se um paralelo e crescente interesse discente em aprofundar o conteúdo programático da disciplina diante da percepção construída de que estariam direta ou indiretamente relacionados aos temas sobre os quais foi proposta a investigação. Os constantes assessoramentos evidenciaram o grau de aprendizagem alcançado em cada etapa, e os resultados finais comprovaram a verdadeira construção do conhecimento pelo discente, tornando-se gratificantes os resultados dessa metodologia de ensino que proporciona ao aluno diferentes formas (escrita e verbal) de expressar as relações estabelecidas com os temas, re-elaborar e fazer inferências que certamente serão somadas na formação de um bom profissional da administração.

## **MATERIAL PRODUZIDO**

Consta no portal na pasta de entrega de trabalhos.