



## **Planejamento e Desenvolvimento de Um Curso de Educação Superior de Administração e Negócios com foco em Inovação e Empreendedorismo**

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Fernando Antônio José Serra, Dr.  
Carlos Rogerio Montenegro de Lima, M.Sc.

### **Resumo**

As organizações, de modo geral, estão sendo submetidas a um contexto de profundas e transformações o que exige flexibilidade e criatividade tanto nas organizações como no perfil de seus gestores. Esse cenário deve, ou deveria ser, norteador no planejamento e desenvolvimento de um Curso de Graduação em Administração. Na discussão freqüente de quais são as competências que os cursos de administração deveriam desenvolver em seus alunos, flexibilidade, dinamismo, fluência em outros idiomas e criatividade são elementos recorrentes que alertam para a necessidade de uma formação do profissional integral. Em função disso, pode-se inferir que o formato de uma Escola de Negócios, as é bastante adequado para se estruturar um processo de desenvolvimento de competências e ações na área de Gestão tendo como foco a Inovação e o Empreendedorismo. Assim, esse artigo se propõe a apresentar o processo de planejamento de um modelo de Escola de Negócios que está sendo implementado, de forma a atender essa demanda, propondo não só um Projeto Político Pedagógico inovador, mas uma práxis baseada em uma pedagogia dialética, buscando uma aprendizagem integral de corpo discente e docente. A implementação desse projeto prima pela formação por meio de módulos interdisciplinares integrados por semestre.

Palavras-chave: Escola de Negócios, Competências, Integração, Aprendizagem, Inovação, Empreendedorismo.

### **1. Introdução**

As organizações baseadas no conhecimento, experimentam as conseqüências dos efeitos da Sociedade do Conhecimento de uma forma muito mais intensa e perceptível. Conceitos de “obsolescência” e “estado da arte” passam a ser extremamente transitórios e discutíveis, exigindo uma dinâmica e flexibilidade presente apenas nas organizações mais inovadoras.

Quando a organização de conhecimento em questão é uma entidade na área de educação, pesquisa e extensão, como as Instituições de Ensino Superior - IES, este processo de adaptação e inovação permanente apresenta-se ainda mais complexo e delicado. Principalmente se forem somadas à essa situação as forças do mercado: concorrentes e potenciais entrantes.

Os Institutos de Ensino e pesquisa encaixam-se exatamente nesse contexto, e devido à saturação do mercado e grande competitividade nesse setor precisam extrapolar os métodos tradicionais de ensino objetivando mais do que informar e formar profissionais, desenvolver verdadeiros empreendedores atentos às tendências mundiais e capazes de aliar de maneira inovadora o que há de mais novo e melhor em termos de tecnologia e modelos de gestão. É isso que caracteriza uma Escola de Negócios.

Em função dos elementos apresentados acima, pode-se concluir que o formato de uma Escola de Negócios é bastante adequado para se estruturar um processo de desenvolvimento de competências e ações na área de Gestão da Inovação e Empreendedorismo. Por outro lado, as áreas de Gestão da Inovação e Empreendedorismo conferem a uma Escola de Negócios um



elemento diferencial cada vez mais pertinente à realidade da economia e da sociedade mundial, pois essa Escola de Negócios possui as condições e a obrigação de repensar continuamente seu *status*, seu *modus operandi* e aplicando em seu próprio modelo e gestão os princípios que pretende disseminar entre seus alunos.

## 2. Objetivo e Metodologia

O Objetivo deste artigo é apresentar o trabalho desenvolvido no sentido de realizar o “Planejamento e Desenvolvimento de uma Escola de Negócios com foco em Inovação e Empreendedorismo” que deverá atuar nas áreas de educação, pesquisa e extensão, interagindo com outras unidades/cursos dentro da própria Instituição e com outras entidades universitárias e institutos de tecnologia, inclusive do exterior. Esta organização, tipicamente baseada em conhecimento, pretende se distinguir pela diferenciação e excelência, buscando posicionar-se entre o grupo de entidades de referência na área.

Desta forma, o planejamento e desenvolvimento iniciais foram realizados de forma muito criteriosa, de modo a atingir dois objetivos específicos:

- Estruturar um curso que atendesse de maneira efetiva o desenvolvimento de competências necessárias aos profissionais de Administração que atuarão nesse contexto tão peculiar, em termos de exigências, mudanças, disponibilidade de informações etc.
- Estabelecer um modelo de escola que possibilitasse e sistematizasse o permanente processo de melhoria e renovação que uma Escola desse nível requer, de modo a absorver rapidamente as práticas e conhecimentos mais recentes identificados no ambiente externo, bem como identificar e corrigir problemas em sua estrutura interna de forma ágil.

Para atingir estes objetivos foi adotada uma metodologia de trabalho que, passou por algumas etapas, das quais participaram o corpo diretivo da Instituição com representantes de (Reitoria, Pró-reitoria acadêmica, Superintendente e diretor de Campus, coordenadores de cursos de administração, coordenação de mestrado em Administração) e em alguns momentos essas reuniões de planejamento contaram ainda com a presença de consultores externos:

1. Análise do ambiente externo – teve dois objetivos, primeiramente conhecer o que já havia no mercado e identificar lacunas que pudessem ser preenchidas por uma proposta inovadora e em um segundo momento por meio da contratação de uma empresa de pesquisa de mercado buscou-se avaliar junto a lideranças empresariais do estado a satisfação com a oferta de ensino superior na região, bem como, identificar o interesse de que seus filhos estudassem em uma Escola de Negócios com uma proposta diferenciada;
2. Análise das necessidades de Empresas Contratantes – com o objetivo de identificar as competências necessárias ao profissional de administração, em termos não só de conhecimentos e habilidades, mas principalmente em termos de atitude;
3. Tendo definido que a Escola de Negócios a ser desenvolvida deveria ser diferente dos demais cursos de graduação em administração oferecidos no mercado no qual a Instituição atua, foi realizado um *benchmarking*, nas principais Escolas de Negócios do mundo e por meio de pesquisa documental, em seus sites e material institucional fez-se uma Síntese das melhores práticas e soluções;



4. Detalhamento do Conceito Básico da Escola de Negócios: perfil do egresso, estrutura curricular, método de avaliações, perfil docente, estratégias de ensino-aprendizagem e integração curricular.

### 3. Desenvolvimento da Escola de Negócios

#### 3.1 Análise do Ambiente Externo

Ao iniciar as discussões de planejamento do novo empreendimento, ficou evidente a necessidade de que fossem analisados os demais concorrentes existentes no mercado no qual a Instituição atua. Ao fazer a análise percebeu-se que na própria IES já havia oferta de cursos de administração, ministrados em dois períodos matutino ou noturno e que em alguns períodos de ingresso esses cursos não conseguiam preencher as vagas disponíveis. Além dos cursos da própria Instituição, na região em questão existem hoje cerca de 11 IES oferecendo cursos semelhantes, dentre essas algumas competem por preço e outras competem por qualidade e / ou marca estabelecida como é o caso da ESAG e UFSC (Instituições que se destacaram na pesquisa de mercado realizada). Sendo assim, como oferecer um curso de administração diferente em meio a tantos outros? Buscou-se então analisar as similaridades entre eles, e os possíveis pontos fracos e lacunas que ainda poderiam ser preenchidas:

1. Todos os cursos são ministrados em um período (ou matutino ou noturno), o que é interessante se pensarmos no aluno que trabalha, porém ao desenvolver um curso de nível internacional, voltado para a formação de executivos e empresários um período apenas pode ser um elemento limitador e restritivo.
2. Todos os cursos são ministrados integralmente em português e sem nenhuma ênfase no estudo e fluência de um outro idioma, o que no cenário globalizado atual pode ser uma deficiência. Como explorar novos mercados, como antecipar tendências, como aprender com os grandes havendo a limitação da comunicação?
3. Em nenhum dos cursos analisados pode-se perceber um foco em empreendedorismo e inovação. Uma das maiores crises do século XXI é o desemprego, sendo assim, um curso de administração não pode se limitar a formar empregados, mas por outro lado deveria ter como missão formar empregadores e empregadores criativos e inovadores.
4. A atuação prática do aluno ficava na maioria das IES evidenciada, nos períodos de estágio obrigatório, que se concentram nos últimos semestres do curso. As Leis de Diretrizes Básicas do MEC já anteciparam esse problema e definiram metas para que as IES possam desde os primeiros semestres terem atividades práticas. Porém, se não houver um elemento balizador dessas atividades práticas que foque e integre as teorias dos diversos tópicos de estudos do semestre com as atividades práticas, não há sentido efetivo, nem aproveitamento real no desenvolvimento de competências profissionais.
5. A estrutura curricular dos cursos oferecidos no mercado atualmente são em grade, o que na maioria das vezes dificulta a integração entre as disciplinas, e por conseguinte entre seus professores e as atividades que desenvolvem, não possibilitando que o aluno desenvolva uma visão sistêmica da organização.

#### 3.2. Análise das Necessidades das Empresas Contratantes



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



O passo seguinte ao planejar a nova Escola de Negócios foi ouvir o cliente, nesse caso, mais especificamente um dos clientes, o empregador do profissional egresso. O objetivo dessa etapa era identificar quais as competências necessárias ao profissional de administração, no mercado de trabalho, segundo a percepção do próprio mercado.

Nessa análise adotou-se o conceito de competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou valores pessoais, ou seja, saber, saber fazer e saber ser no contexto de uma função. Nessa perspectiva, a formação assume como finalidade capacitar indivíduos para que tenham condições de disponibilizar durante seu desempenho profissional os atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral, preparando-os para lidar com a incerteza, com a flexibilidade e a rapidez na resolução de problemas (KUENZER, 1998).

O desenvolvimento de competências, como padrão de articulação entre conhecimento e inteligência pessoal, ganha espaço nas instituições educacionais por exigência das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e se torna o eixo do processo de ensino e de aprendizagem. A lei focaliza a dimensão da competência quando diz que “não se limita ao conhecer, vai mais além, porque envolve o agir numa determinada situação”.

Manfredi (1998) aprofunda a compreensão a respeito desses saberes componentes da competência e pode ser tomada como uma referência na análise do perfil profissional:

- **o saber fazer** – recobre dimensões práticas, técnicas e científicas adquiridas formalmente (curso/treinamento) e/ou por meio da experiência profissional.
- **o saber ser** – inclui traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade.
- **o saber agir** – é subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos (saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados).

Nesse contexto, percebeu-se nos grupos de discussão para os quais foram convidados empresários de diferentes setores (Mídia impressa e televisiva, construção civil, alimentos e bebidas, mercado financeiro e outros) que embora os conhecimentos que esses futuros profissionais levam para o mercado de trabalho sejam importantes, sabe-se de sua rápida obsolescência, fazendo com que as habilidades e principalmente as atitudes ganhem destaque na formação profissional. Na hora de contratar um profissional os aspectos relacionais, de comunicação, valores éticos, dinamismo, flexibilidade, iniciativa, capacidade de formação e gerenciamento de equipes para resolução de problemas tem sido muito valorizados, o que aumenta sobremaneira a dificuldade e a responsabilidade na formação profissional.

### 3.3. *Benchmarking*

Ao iniciar o processo de planejamento de um novo empreendimento é muito útil coletar e analisar informações de mercado relativas a negócios semelhantes e bem sucedidos. Essa avaliação é interessante para apontar modelos e melhores práticas que possam servir de orientação para o novo negócio. Porém, não se pode esquecer, naturalmente, que cada empreendimento é único, com características e histórias próprias que não podem ser simplesmente copiadas, especialmente se forem consideradas as variáveis geográfica e cultural. Para proceder a um processo de coleta de dados que fosse o mais homogêneo possível, definiu-se algumas variáveis que pudessem caracterizar da melhor forma cada um



dos institutos pesquisados. Estes elementos estão representados na figura seguinte e estão citados a seguir:

**Variáveis Internas:**

**Variáveis externas:**

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| • Produtos e serviços oferecidos de Educação            | • Alunos entrantes                  |
| • Produtos e serviços oferecidos na área de Projetos    | • Parcerias Internacionais          |
| • Professores (Formação, experiência, etc)              | • Parcerias Nacionais.              |
| • Infra-estrutura (Instalações, equipamentos, etc)      | • Mercado atendido pela instituição |
| • Metodologias (métodos, ferramentas tecnológicas, etc) |                                     |
| • Valores e Visão de Futuro                             |                                     |

Uma vez definido o conjunto de informações a serem identificados no contexto da pesquisa, foram estabelecidas as entidades que serviriam como referência e “*benchmark*” do trabalho. Para tanto, escolheu-se instituições dentre as mais renomadas e reconhecidas do mundo nesta área de atuação e campo de conhecimento. Para realizar esta seleção, recorreu-se, basicamente a três critérios:

- Rankings mundiais na área de Escolas de Negócios e Institutos de Pesquisa em *Business Management* do mundo, segundo a imprensa especializada na área (Business Week, Forbes, Usnews, Top10 e Financial Times).
- Existência de alguma linha de pesquisa ou atividade acadêmica na área de Empreendedorismo e Gestão da Inovação.
- Disponibilidade de informação detalhada e consistente sobre a entidade por meio digital.

Baseando-se nestes critérios, foram escolhidas as seguintes instituições :

1. Sloan (MIT)	2. Wharton
3. Insead	4. Michigan
5. Austin Texas	6. Columbia
7. Carnegie Mellow	8. London
9. Duke	10. Hitotsubashi
11. IESE	

### Sistema & Estrutura do Instituto

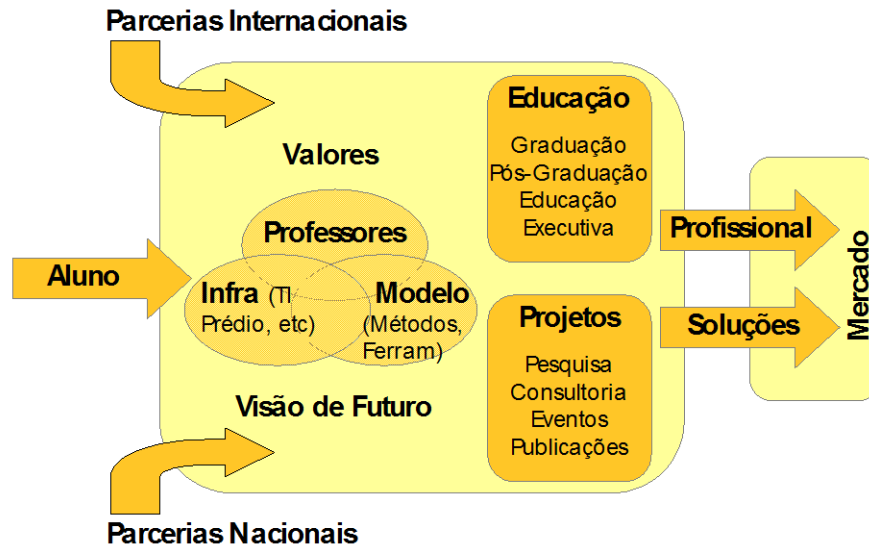


Figura 1. Variáveis determinantes no Modelo de um Instituto de Ensino e Pesquisa  
 Fonte: FIATES, FIATES e SANTOS (2003) pág.3.

O levantamento de informações sobre as instituições selecionadas para a pesquisa foi feito, fundamentalmente, com uso de informações obtidas pela Internet, uma vez que os sites oficiais das mesmas são extremamente completos incluindo, inclusive, documentos mais densos como *working papers*, publicações exclusivas e *brochures* de programas especiais. Além do levantamento via Internet, também foram realizadas consultas e entrevistas pessoais via telefone. O volume de informações obtido nesta pesquisa consolidou uma primeira versão do Sistema de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento da futura Escola de Negócios e, naturalmente, não pode ser detalhadamente apresentado neste artigo. Desta forma, apresenta-se a seguir um quadro resumo com uma síntese das melhores práticas e soluções (*best pratics e best solutions*) identificadas no processo de inteligência competitiva no que se refere aos elementos estruturais da Escola. Naturalmente, para efeito deste trabalho, foram resumidos os principais elementos da pesquisa, conforme a matriz apresentada a seguir, que destaca as principais informações das instituições pesquisadas no que se refere aos elementos: Programas, Ferramentas de Tecnologia da Informação (IT Tools), Centros de Pesquisa, Parcerias e observações específicas.

	Programas	IT Tools	Reserch Center/ Pesquisas	Parcerias	Observações



# IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



<b>MIT</b>	Mestrado, MBA, Doutorado e Executive Education	Até por ser uma Business School orientada para tecnologia, o MIT possui um conjunto de ferramentas de TI e e-learning de alto nível	Center for Computational Research in Economics and Management Science; Center for eBusiness@MIT; Center for Information System Research; Center for Innovation in product Development; Laboratory for Financial Engineering; Leaders for manufacturing Program; Entrepreneurship Center; Productivity form Information Technology; Social and Economic Explorations os IT; Virtual Customer Initiative	As principais parcerias do MIT são com a Universidade de Cambridge e Singapura	É a Escola de Negócios mais orientada para Tecnologia e Empreendedorismo
<b>Wharton</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso intenso de intranet e cursos on line	Centro de Empreendedorismo, Venture Capital e Centro de Finanças	Forte Parceria com o INSEAD e a Universidade de Singapura	É considerada a melhor escola dos EUA
<b>Insead</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	O INSEAD possui uma infra-estrutura top de TI e de e-learning	3 i Venturelab; Aliance Center for Global Research and Development; Centro para Tecnologias Avançadas de Aprendizagem; Centro para Manufatura Integrada e Operações; Centro para Gestão de Recursos Ambientais e e-Lab	Forte Parceria com a Wharton Business School e a Universidade de Singapura	A empresa busca formar profissionais para o mercado global
<b>Michigan Busines School</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso intenso de intranet e cursos on line	Instituto de Gestão Ambiental; Instituto para Estudos de Empreendedorismo; Instituto de Manufatura; Centro para Venture Capital e Private Equity e o "Collaboratory" para Pesquisa em Trabalho Eletrônico		Estudos e projetos de grande densidade acadêmica
<b>Austin</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso intenso de intranet e cursos on line	Investment Center; Centro para Tecnologia&Negócios&Legislação; Centro de Sistemas de Manufatura; Centro de Pesquisa em Comércio Eletrônico; Centro para Pequenas e Médias Empresas;	Forte relacionament o com o segmento de investidores (Angels e Venture Capital	A escola possui um Instituto de Tecnologia e Incubadora de Empresas especificamen



# IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



			Herb Kelleher Center for Entrepreneurship.	Funds)	te voltados para esta área.
<b>Columbia</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso de intranet e ferramentas de IT	Excelência em e-business; Instituto para Tele-information; Eugene Lang Center for Entrepreneurship; e, Negócios Internacionais e W.Edwards Deming Center, para Qualidade, Produtividade e Competitividade.	Parceria com Universidades e especialmente com investidores e Bancos	Possui um dos mais renomados programas de Executive Education
<b>Carnegie Mellon</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Ferramentas e programas na área de IT e e-learning	Centros específicos nas áreas de Empreendedorismo, Desenvolvimento Econômico, Information Network e Simulação Interativa	A escola possui muitos programas em parceria com grandes corporações, especialmente indústrias	A Carnegie Mellon é fortemente orientada para tecnologia.
<b>London</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Ferramentas e programas na área de IT e e-learning	Forte área de pesquisa, com Centros em segmentos como Empreendedorismo, Gestão de Tecnologia, Innovation Exchange e Future Media	Parceria com Babson College na área de empreendedorismo	A Escola tem desenvolvido um trabalho exemplar na área de empreendedorismo e novos mercados
<b>Duke</b>	MBA, Doutorado e Executive Education,	Ferramentas e programas específicos na área de IT e e-learning. A escola tem investido fortemente nesta área.	Centros de Pesquisa em Mercados de Capital, novas formas de Estrutura Organizacional e International Business Education	Programas de Formação intercontinent al	Plano Estratégico bem estruturado e forte orientação internacional
<b>Hitotsubashi</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso intenso de intranet e cursos online	Instituto de Pesquisas Econômicas e Instituto de Pesquisa em Inovação	A Universidade possui diversas parcerias internacionais	A Escola de Negócios está envolvida no processo de planejamento da indústria



				e uma forte relação com o governo	do país
<b>IESE</b>	MBA, Doutorado e Executive Education	Uso intenso de intranet e cursos on- line	Empresas Familiares, e- Business e Empresas Latino- Americanas	Parcerias Internacionais	A escola tem se desenvolvido de forma muito rápida

Quadro 1. Síntese de Melhores Práticas da Algumas Escola de Negócios

Fonte: FIATES, FIATES e SANTOS (2003) pág.9 e 10.

Baseando-se no conjunto de melhores práticas identificadas, procedeu-se o detalhamento do Conceito Básico da Escola de Negócios Pretendida, especificando as características que deveriam ser desenvolvidas e implementadas quando do início das atividades de educação, pesquisa e extensão do mesmo.

#### Variáveis Internas:

- Produtos e serviços oferecidos de Educação – a Escola deveria oferecer os seguintes programas de formação: MBA, Mestrado, Doutorado e Educação Executiva. Este é o portfólio básico das melhores escolas pesquisadas e garante um adequado equilíbrio entre produtos orientados para pesquisa e para o mercado eminentemente empresarial. Esses programas deveriam ser contemplados nas modalidades presencial e a distância.
- Produtos e serviços oferecidos na área de Projetos – A Escola deveria apresentar um portfólio de produtos e serviços na área de pesquisa, desenvolvimento e consultoria. Fica claro que este tipo de atividade é essencial para que as melhores escolas de negócios possam arrecadar fundos e manter-se sintonizadas com o mercado. Esse tipo de interação é fundamental para garantir um enfoque prático aos cursos possibilitando a inclusão de professores e alunos no cenário real de negócios. Sem esquecer que são essas atividades que garantem o desenvolvimento de *cases* e outras publicações.
- Professores – A Escola deveria apresentar um quadro de professores e pesquisadores com experiência prática e consistência teórica, preferencialmente com dedicação exclusiva à instituição. Isto é importante para que se assegure um grau de excelência e capacidade interna para efetivamente realizar atividades de pesquisa e ensino, bem como a integração curricular.
- Infra-estrutura – A infra-estrutura da Escola deve ser funcional, moderna, ampla e capaz de gerar um ambiente de cooperação, inovação, criatividade e excelência. Percebe-se claramente que as melhores Escola de Negócios possuem uma infra-estrutura extremamente bem planejada para disponibilizar aos estudantes todos os recursos necessários a um bom desempenho acadêmico. Isso abrange não apenas tecnologias de TI e laboratórios mas também opções de cultura, esportes e lazer a partir de uma percepção da importância da formação do ser integralmente e das relações sociais para o processo de aprendizagem, bem como, para a formação de parcerias empreendedoras.
- Estratégias de Ensino- Aprendizagem – Fica claro que a Escola deveria adotar duas estratégias básicas: uso intenso de estudos de caso (inclusive com o desenvolvimento de casos pelos próprios pesquisadores - docentes e discentes) e aplicação de ferramentas e soluções



avançadas de tecnologia de informação, com destaque para sistemas de simulação, *web based tools* e ferramentas de comunicação e suporte ao processo de aprendizagem.

- Valores e Visão de Futuro – Em função do que foi identificado na análise das Escolas de Negócios, a definição e a prática de um conjunto de Valores e de uma Visão de Futuro são características essenciais para que se construa uma cultura voltada para excelência.

#### **Variáveis externas:**

- Alunos entrantes – Em relação aos alunos, ficou evidente a necessidade de um processo intenso de marketing e prospecção de talentos que deverão ser selecionados de forma rigorosa a fim de se obter um grupo capaz de atender às exigências da instituição e, ao mesmo tempo, de exigir o máximo em termos de conhecimento e experiência.
- Parcerias Internacionais – Mesmo as melhores Escolas têm buscado de forma intensiva a realização de parcerias com outras instituições, especialmente do exterior. Isto é fundamental dentro de um cenário de globalização, onde o conhecimento de outras culturas e realidades é fundamental para que se prepare um profissional competente, inovador e empreendedor.
- Parcerias Nacionais – Segundo o que se concluiu na pesquisa, as parcerias nacionais contribuem especialmente para a realização de projetos cooperativos no âmbito de país e para a busca de recursos e projetos que exigem competências complementares.
- Mercado atendido pela instituição – Todas as instituições pesquisadas apresentaram uma característica muito clara de constituição de um mix de mercado que envolve dois grupos básicos: por um lado a definição de um segmento específico que se identifique claramente com o posicionamento da Escola em termos de área de excelência; por outro, a busca de um segundo grupo mais variado e diversificado, que exija da Escola o desenvolvimento de novas competências e habilidades.

Estas são apenas algumas das principais conclusões obtidas a partir do *benchmarking* realizado junto a algumas Escolas de Negócios consideradas referências. Naturalmente, o desenvolvimento e a própria implementação de um Projeto Pedagógico Detalhado para uma Escola de Negócios a partir desta análise preliminar resultaram em outras estratégias que foram e serão incorporadas ao Modelo de forma a gerar uma alternativa viável e adequada à realidade da região onde a Escola de Negócios está sendo implementada.

#### 3.4. Detalhamento do Conceito Básico da Escola de Negócios:

Com base em todo processo de pesquisa e análise anterior obteve-se como resultante o Planejamento Político Pedagógico de um Curso de Administração e Negócios de período integral com as seguintes características:

**Perfil do Profissional Egresso:** baseado nas seguintes competências:

#### **Competências Técnicas:**

- **Capacidade de analisar contextos:** domínio dos recursos que caracterizam a organização e a capacidade de desenvolver ações e interpretar cenários que possam vir a afetar, direta ou indiretamente, o seu desempenho.
- **Capacidade de planejamento:** capacidade de prever ações de modo estruturado, definindo rumos antecipadamente.



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- **Foco para a qualidade e resultados:** efetividade na gestão de pessoas e recursos, com foco na satisfação do cliente, para o atingimento de resultados organizacionais.
- **Capacidade para empreender:** ser capaz de identificar novas oportunidades e de formular e implementar ações orientadas para atingir os fins, de modo criativo e inovador.
- **Capacidade de tomada de decisão:** ser capaz de avaliar riscos e escolher soluções adequadas observando sua implementação, assumindo responsabilidade pelas consequências e resultados.
- **Capacidade de gerir pessoas e recursos:** capacidade de influenciar, estimular e mobilizar positivamente as pessoas para o alcance de objetivos e para dispor e otimizar recursos.
- **Capacidade de negociação:** capacidade de interagir com as partes envolvidas no processo, na busca de compromisso entre idéias, propósitos ou interesses, visando ao alcance dos melhores resultados possíveis.
- **Capacidade de comunicação:** capacidade de expressar-se, no próprio idioma e em outros, na forma oral, escrita e não-verbal, com clareza e objetividade, utilizando-se dos diversos meios disponíveis, eliminando as distorções ou ruídos no processo.
- **Raciocínio lógico, crítico e analítico:** capacidade de estabelecer relações e conexões nos diferentes contextos organizacionais e societários.

### Competências de Cidadania:

- **Postura ética:** conduta que respeita os valores definidos pela organização e pela sociedade.
- **Senso de responsabilidade social e de justiça:** consciência pelo impacto das ações individuais e das organizações no ambiente e na vida das pessoas e a conduta adequada na tomada de decisão.

### Competências Comportamentais:

- **Capacidade de se relacionar:** ser capaz de estabelecer e gerir relacionamentos entre pessoas e áreas de conhecimento, e de trabalhar com equipes na busca de resultados organizacionais.
- **Capacidade de liderança:** ser capaz de estimular, orientar, conduzir e delegar poderes a pessoas para objetivos negociados.
- **Valorização da busca do conhecimento:** compreender a importância de ampliar e atualizar o conhecimento e a prática da vida, do mundo e da profissão de forma permanente.
- **Iniciativa e postura pró-ativa:** ser capaz de propor soluções ou empreender ações de forma antecipada.
- **Flexibilidade:** adaptabilidade para lidar com as mudanças rápidas no ambiente e nos processos.
- **Criatividade:** ser capaz de inventar, de perceber, idealizar e propor soluções e ações que conduzam à inovação.
- **Persistência:** é a capacidade de perseverar em busca de metas e objetivos independente dos obstáculos que se apresentem.

**Estrutura Curricular:** O currículo do curso de graduação em Administração e Negócios encontra-se organizado em módulos da seguinte forma:

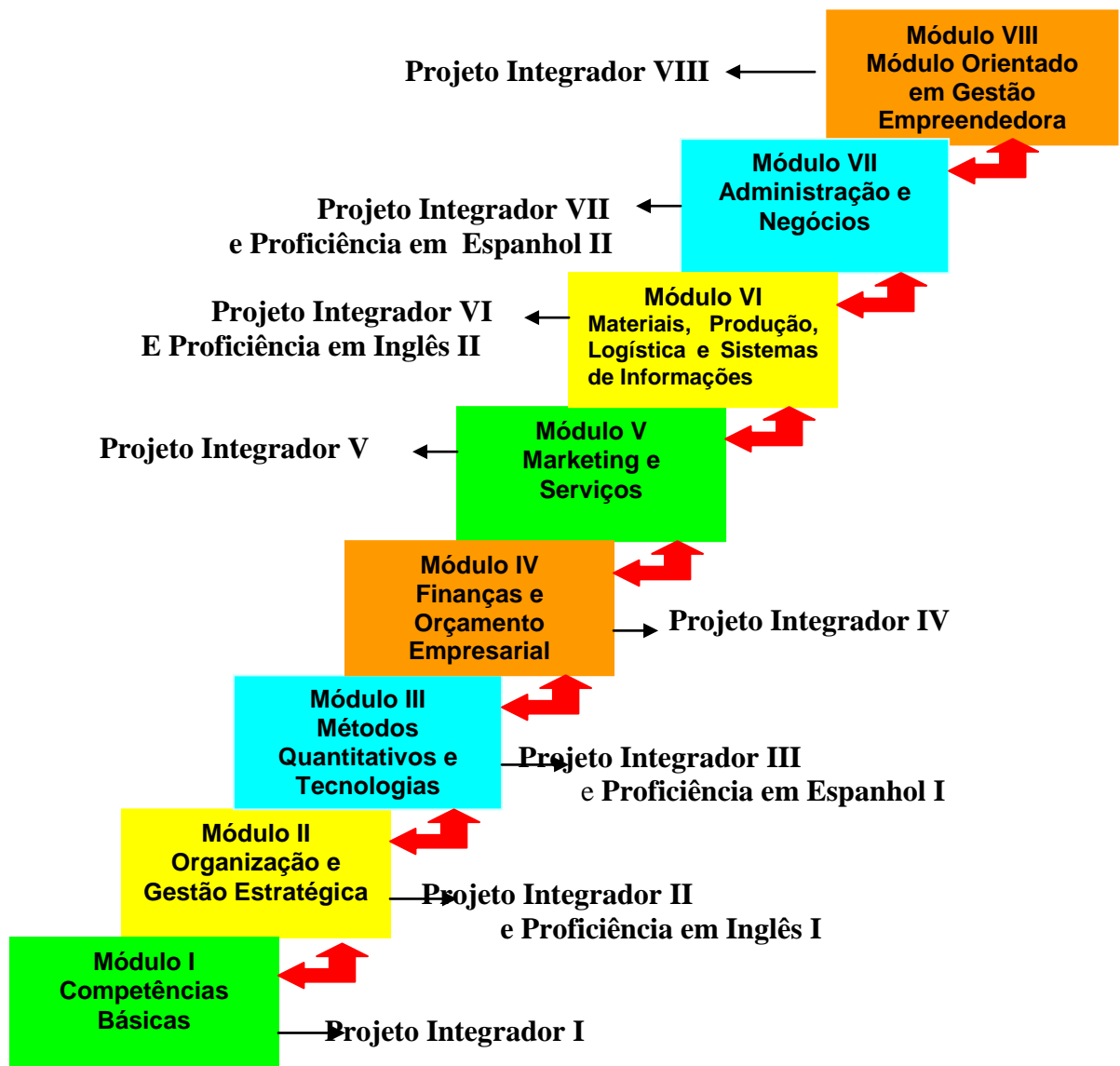


Figura 2. Estrutura Curricular da Escola de Negócios

**Módulo I – Competências Básicas:** envolve conteúdos relativos aos Tópicos de Estudos: Organização e Sociedade, Leitura e Produção Textual, Pensamento Científico, Antropologia Cultural, Ciência Política, Filosofia e Ética nos Negócios, Matemática para Administradores e Estatística Básica. Os Tópicos de Estudos estão distribuídas no 1º semestre do curso de Administração e Negócios. No final do Módulo I, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador I (relatório do projeto de pesquisa de campo I realizado junto às organizações e/ou meio) como resultado do conjunto de



conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo, bem como prestar prova de proficiência em Inglês I.

**Módulo II – Organização e Gestão Estratégica:** contempla conteúdos relativos aos Tópicos de Estudos denominados de Evolução do Pensamento Administrativo, Administração Estratégica, Sociologia das Organizações, Gestão de Talentos Humanos, Legislação Trabalhista, Aprendizagem Organizacional e Consultoria em Organização e Gestão Estratégica. Os Tópicos de Estudos que integram o Módulo II estão distribuídos no 2º semestre do Curso de Administração e Negócios. No final do Módulo II, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador II (relatório do projeto de consultoria de procedimentos em Organização e Gestão Estratégica realizado junto às organizações e/ou meio), como resultado do conjunto de conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo. O aluno deverá fazer a prova de proficiência em Inglês I.

**Módulo III – Métodos Quantitativos e Tecnologias:** engloba conteúdos pertinentes aos Tópicos de Estudos denominados de Pesquisa Operacional, Matemática Financeira, Análise de Investimentos, Matemática Avançada Aplicada a Negócios e Análise Estatística. Os Tópicos de Estudos que integram o Módulo III estão distribuídos no 3º semestre do curso de Administração e Negócios. No final do Módulo III, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador III (relatório do projeto de pesquisa de campo II realizado junto às organizações e/ou meio), como resultado do conjunto de conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo. O aluno deverá fazer a prova de proficiência em Espanhol I.

**Módulo IV – Finanças e Orçamento empresarial:** contempla conteúdos dos Tópicos de Estudos denominados de Contabilidade Básica e Gerencial, Gestão Estratégica de Custos e Formação de Preços, Gestão Estratégica em Finanças, Planejamento Orçamentário, Mercado de capitais e Bolsa de valores, Direito Financeiro, Direito Comercial e Consultoria de procedimentos em Finanças e Orçamento Empresarial. Os Tópicos de Estudos que integram o Módulo IV estão distribuídos no 4º semestre do curso de Administração e Negócios. No final do Módulo IV, os participantes do curso deverão entregar o Projeto Integrador IV (relatório do projeto de consultoria de procedimentos em Finanças e Orçamento Empresarial junto as organizações e/ou meio) como produto do respectivo Módulo Integrado de Conhecimento.

**Módulo V – Marketing e Serviços:** engloba conteúdos dos Tópicos de Estudos denominados de Psicologia do Comportamento do Consumidor, Comunicação nas organizações, Estudo de mercado e de Cenários, Fundamentos Micro e Macroeconômicos, Marketing Básico, Marketing Avançado, Planejamento e Estratégias de Marketing, Competitividade Empresarial e Consultoria de procedimentos em Marketing e Serviços. No final do Módulo V, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador V (relatório do projeto de consultoria de procedimentos em Marketing e Serviços realizado junto às organizações e/ou meio), como resultado do conjunto de conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo.

**Módulo VI - Materiais, Produção, Logística e Sistemas de Informações:** envolve conteúdos dos Tópicos de estudos denominados de Gestão Estratégica da Produção, Gestão



Estratégica de Materiais, Gestão Estratégica de Logística e Distribuição, Gestão Estratégica da Informação, Qualidade em Serviços, Inteligência Competitiva e Consultoria de Procedimentos em Materiais, Produção, Logística e Sistemas de Informações. No final do Módulo VI, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador VI (relatório do projeto de consultoria de procedimentos em Materiais, Produção, Logística e Sistemas de Informações realizado junto às organizações e/ou meio), como produto do respectivo Módulo Integrado de Conhecimento. O aluno deverá fazer a prova de proficiência em Inglês II.

**Módulo VII – Administração e Negócios:** contempla conteúdos dos Tópicos de Estudos concernentes à Organização e Gestão Estratégica, Finanças e Orçamento Empresarial, Marketing e Serviços, Materiais, Produção, Logística e Sistemas de Informações, Negócios Internacionais, Business Game e o Estágio Supervisionado em Administração e Negócios. Os Tópicos de Estudos que integram o Módulo VII estão distribuídos no 7º semestre do curso de Administração e Negócios. No final do Módulo VII, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador VII (relatório de Estágio Supervisionado em Administração e Negócios desenvolvido junto às organizações e/ou meio), como resultado do conjunto de conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo, bem como realizar a prova de proficiência em Espanhol II. O estágio supervisionado em Administração e Negócios totaliza 300 horas-aula, correspondendo a 20 créditos.

**Módulo VIII – Orientado em Gestão Empreendedora:** engloba conteúdos dos Tópicos de Estudos denominados de Plano de Negócios, Fontes Alternativas de captação de Recursos e Negociação, Gestão e Avaliação da Performance de Empreendimentos e Legislação Empresarial. Os Tópicos de Estudos que integram o Módulo VIII estão distribuídos no 8º semestre do curso de Administração e Negócios. No final do Módulo VIII, os participantes do curso deverão entregar para o coordenador do módulo o Projeto Integrador VIII (relatório contendo o Plano de Negócios como resultado do conjunto de conhecimentos adquiridos no respectivo Módulo).

A organização curricular modular da Escola de Administração e Negócios é composta por Módulos com terminalidade e, por esta razão, ao integralizar os módulos com aprovação, exceto o módulo 1 de qualificação, o aluno terá direito à certificação de curso seqüencial de complementação de estudos, conforme a especificação de cada módulo.

**Integração Curricular:** A integração interdisciplinar em cada um dos módulos e entre eles ocorre de duas formas:

- A) Projetos Integradores em cada módulo que resultam em um relatório;
- B) Reuniões semanais dos professores dos módulos para discutir o andamento de cada disciplina e de cada aluno, bem como, para desenvolver de forma conjunta estratégias de ensino-aprendizagem integradas que resultem em atividades conjuntas, além de identificarem como nos próprios tópicos de estudos os professores poderiam promover a reflexão de como ocorrem as relações interdisciplinares de cada módulo, suscitando o pensamento sistêmico.



**Atividades de extensão no ensino:** são consolidadas por meio da implementação de Projetos Especiais, Programa de Cursos, Programa de Eventos e por Programa de Prestação de Serviços. Como atividades de extensão, pode-se citar as seguintes:

- **Projeto: Aprendendo fora da sala de aula,:** O projeto especial **Aprendendo fora da sala de aula** aplica-se no momento em que os professores precisam demonstrar para os alunos a utilidade e a aplicabilidade dos conteúdos dos tópicos de estudos do Curso de Administração e Negócios. Os professores, em conjunto com empresários, ministrarão aulas especiais no ambiente empresarial. O processo ensino-aprendizagem ocorre, deste modo, em via de mão dupla, ou seja, dirigentes das empresas aprendem com os alunos e professores e alunos e professores aprendem com a prática enfatizada pelos empresários. Este projeto, além de favorecer a extensão no ensino, está fortalecendo a interface do curso com o mercado e vice-versa. (CASCAES et al., 2000).
- **Projeto: Quem não lê não escreve:** O projeto especial **Quem não lê não escreve** torna-se relevante no momento em que proporciona o debate, ou seja, a competição entre grupos de alunos de um semestre ou entre semestres, assim como entre os professores do curso. Os participantes de cada grupo devem demonstrar a superioridade de suas teses e/ou conclusões do que foi lido em relação às apresentadas pelos grupos competidores. O projeto contempla a leitura de assuntos escolhidos pelos professores que ministram aulas em cada semestre do curso, como também os escolhidos pelos alunos, desde que apresentem relação com os conteúdos que vêm sendo ministrados pelos professores. Esse projeto já vem sendo implementado com sucesso nos outros cursos de administração oferecidos pela Instituição. Os resultados são evidentes no que concerne ao fortalecimento da interdisciplinaridade e multidisciplinaridade (CASCAES et al., 2000).
- **Projeto: Feiras Mercadológicas e Empreendedorismo:** O Projeto especial **Feiras Mercadológicas e Empreendedorismo** tem por objetivo demonstrar os produtos e serviços ofertados pelos alunos da Escola de Administração e Negócios, que demonstrem “caráter inovador” junto ao meio, para cristalizar posturas empreendedoras, quer no âmbito da inovação e da criação, como também, na reinvenção de um produto e/ou serviço com maior valor agregado para os clientes internos e externos, visando o incremento dos níveis de credibilidade e de competitividade. Além de proporcionar a demonstração da postura empreendedora, o projeto também possibilita aos alunos a aplicação dos conteúdos dos diferentes tópicos de estudos na operacionalização da Feira (CASCAES et al., 2000).
- **Projeto: Fóruns comunitários em Gestão Empresarial:** O projeto especial **Fóruns comunitários em gestão empresarial**, consolida a prática da extensão no ensino no momento em que favorece o debate e a competição intelectual como a troca de experiências entre os segmentos envolvidos, ou seja, professores, alunos, classe empresarial e lideranças comunitárias (CASCAES et al., 2000).

**Atividades Complementares Extra-Classe:** Outro aspecto diferente nesse curso é a carga de atividades extra-classe promovidas e que são obrigatórias por fazerem parte da formação integral das competências do profissional, são elas:



- A) Programa de Qualidade de Vida: que incluem por exemplo, orientação nutricional, postural, exercícios físicos, planejamento do tempo e como lidar com o estresse.
- B) Línguas Inglês e Espanhol: os alunos tem aulas de gramática e conversação e são cobrados nos próprios tópicos de estudos com leituras obrigatórias e com questões em língua estrangeira nas avaliações do módulo.
- C) Ferramentas de Informática: A medida em que se fazem necessárias são oferecidos aos alunos aulas ou oficinas para aprendizagem de ferramentas específicas, por exemplo, no primeiro módulo como os professores de cálculo e estatística requisitaram foi oferecido para os alunos aulas de EXCELL.
- D) Palestras e Fóruns de Discussão com profissionais, empresários e pessoas de referência no mercado de trabalho ou na academia, tem se registrado uma média de um palestrante regional por semana e um de nível nacional por mês.

**Processo de Avaliação:** se a estrutura curricular é modular as avaliações não poderiam ser individuais por disciplina, dessa forma foi proposta uma avaliação modular, sendo desenvolvida em conjunto por todos os professores do módulo em estudo, esse aspecto é bastante difícil como já se pode perceber nas primeiras experiências realizadas no curso, pois uma prova modular é diferente de uma prova que contenha questões dos diferentes tópicos de estudos. Quebrar esse paradigma é bastante difícil, mas nas reuniões semanais com os professores muito tem se discutido e aprendido nesse sentido, embora se saiba que encontrar o tom certo demanda um processo de aprendizagem via tentativa e erro, muitos problemas foram percebidos e corrigidos já nas primeiras listas de exercícios conjuntas.

Além das duas avaliações do módulo ( com questões objetivas e discursivas baseadas em estudos de caso) realizadas a cada bimestre, o aluno é avaliado ainda em seu processo de aprendizagem pelo:

- a) acompanhamento dos alunos, durante os trabalhos do semestre, por meio da observação pelos professores de cada um dos Tópicos de Estudo, que registram, em instrumento próprio, de forma qualitativa, o desempenho dos mesmos;
- b) acompanhamento dos alunos, pelo conjunto de professores do módulo, que além das reuniões semanais sistemáticas, terão oportunidade em reunião específica ao final do módulo para avaliarem o desempenho dos alunos;
- c) elaboração de um Projeto Integrador pelo aluno, sob a orientação direta de um professor, (coordenador do módulo) e com a colaboração de todos os demais professores dos Tópicos de Estudo do respectivo módulo. Este “Projeto Integrador” deve caracterizar-se por uma investigação que permita ao aluno trabalhar com a integração dos conteúdos, formando as competências referentes ao respectivo Módulo Integrado de Conhecimento;
- d) A avaliação do Projeto Integrador será feita pelo conjunto de professores de cada Módulo Integrado de Conhecimento, que registrarão em instrumento próprio o desempenho do aluno durante a elaboração do mesmo. Ao Projeto Integrador será atribuída uma nota, numa escala de 0 a dez (zero a dez).

É relevante acrescentar ainda no aspecto da avaliação que o aluno dispõe de um suporte de aulas de monitoria e de reforço e conta ainda com a figura de um professor tutor que assume o acompanhamento da vida acadêmica do aluno desde o primeiro semestre servindo como conselheiro, orientador e ponte entre o aluno, os demais professores e a instituição.





**Perfil do Docente:** Para ser um ator nesse novo contexto de aprendizagem o professor precisa ter algumas competências desenvolvidas:

- **em relação à experiência acadêmica e não acadêmica:** O professor, independente da área, deve possuir experiência em magistério e, preferencialmente, em atividades empresariais, para consolidar a filosofia empreendedora do curso. Ainda, deve dominar os métodos e técnicas de pesquisa e de consultoria aplicados à administração e negócios.
- **em relação à titulação:** deve possuir, no mínimo, especialização na área de conhecimento em que se encontram vinculadas aos tópicos de estudos.
- **em relação ao regime de trabalho:** dependendo da experiência acadêmica e não acadêmica, do perfil e dos tópicos de estudos que ministra no curso, deve possuir, no mínimo, regime parcial ou integral.
- **em relação à produção científica:** deve possuir produção técnica e científica regular, para servir de estímulo aos colegas e alunos.

Todo esse projeto político pedagógico diferenciado foi planejado para oportunizar a construção e reconstrução de conhecimentos que favoreçam o desenvolvimento de competências e de habilidades para despertar a vontade para empreender e inovar na prática da gestão das organizações, visando assegurar níveis de competitividade e de legitimidade frente às transformações que vêm ocorrendo no âmbito interno e externo das organizações. Como o projeto ainda está em fase de implementação com apenas uma turma em andamento ainda é cedo para avaliar seus resultados e sua contribuição para o mercado de trabalho e para a sociedade.

#### 4. Conclusões

O artigo procurou compartilhar a experiência no desenvolvimento de uma proposta diferenciada no ensino da administração com um foco no desenvolvimento de competências para atuar com desenvoltura em ambientes globalizados de forma empreendedora e sobretudo inovadora. No entanto, isso requer, sem dúvida, uma reconceitualização do próprio agir docente, sabe-se que o processo de aprendizagem deve ser permanente e que ele se dá muito mais pela observação dos exemplos vividos do que pelo discurso repetitivo. Essa nova proposta implica em uma flexibilização do modelo e dos métodos para que esses possam ser continuamente aperfeiçoados a partir da interação crítica entre os pares: professores, alunos, instituição, mercado e sociedade.

Sabe-se que o Modelo construído ainda não contempla todas as variáveis observadas como importantes nas pesquisas de planejamento preliminares, porém o que está sendo apresentado não é um modelo acabado, pronto, pelo contrário é um modelo que está sendo desenvolvido a cada dia conquistando novos aliados, como por exemplo, os cursos de mestrado e especialização da instituição que possibilitarão novas oportunidades de integração com as linhas de pesquisa. E parcerias com Instituições de mercado, na formação de um Conselho Consultivo, que abrem múltiplas oportunidades para os alunos e professores. Enfim, a proposta da Escola é incentivar a adoção de novas atitudes e práticas de novos comportamentos que possibilitem a transferência do aprendizado para o desenvolvimento grupal no âmbito das organizações e do meio.

#### 5. Referências Bibliográficas



## IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



CASCAES, J. B. et. al. **Projeto Pedagógico para o curso de graduação em administração da Unisul**. Tubarão: Unisul, 2000 (mimeo).

FIATES, Gabriela G. S. ; FIATES, JOSÉ EDUARDO A; SANTOS, NERI. **Planejamento e Desenvolvimento de um Instituto de Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. Anais do IV International Symposium of Knowledge Management, CDROM: Paraná, 2003.

KUENZER, Acácia. **Pedagogia da fábrica**. As relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez, 1998.

MANFREDI, M. S. Trabalho, qualificação e competência profissional- das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. Campinas:Cedes, v. XIX, nº64, p. 13-49, set/1998.