

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**Pilares de Sustentação de uma Matriz Curricular Inovadora para o Curso de  
Administração**

**Cristiane Alperstedt**

**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo apresentar de maneira detalhada alguns pilares de inovação na matriz curricular do curso de Administração. Embora as diretrizes curriculares tenham concedido ampla liberdade às instituições de ensino superior na concepção e alteração de seus currículos, são pouco significativas as mudanças que têm sido observadas. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, analisado qualitativamente. O método utilizado foi o estudo de caso aplicado a dois casos específicos. Não houve a pretensão de esgotar o assunto, mas discutir experiências significativas relativas à inovação curricular no curso de Administração. Espera-se que este estudo sirva como incentivo a outras ações de inovação na estrutura curricular do curso de Administração, de modo que os cursos alinhem-se cada vez mais com o perfil do aluno da atualidade e desenvolvam diferenciais sem prejuízo da formação generalista.

**Palavras-Chave:** Inovação curricular. Gestão de ensino superior. Curso de Administração.

**1 INTRODUÇÃO**

A velocidade das informações e das mudanças, a quantidade de apelos visuais e sensoriais presentes nos recursos informacionais e tecnológicos têm conduzido a atividade educacional a um repensar de suas proposições pedagógicas. Aos professores é demandada atualização, comprometimento, velocidade de resposta, mas muitas vezes a matriz curricular dos cursos não acompanha essa evolução.

A matriz curricular ou estrutura curricular de cursos de graduação tem evoluído muito pouco ou quase nada ao longo de toda a história do ensino superior brasileiro desde a década de 20 quando foi criada a Universidade do Rio de Janeiro e que, posteriormente, em 1937 passou a denominar-se Universidade do Brasil, e finalmente intitular-se Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1965.

No caso específico do curso de graduação em Administração o primeiro curso foi instituído pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV em 1954 em São Paulo. Em 1960 o curso de Administração passou a ser oferecido pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, embora matérias pertinentes à área já fossem objeto de ensino desde 1946.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 4.024 de 20 de dezembro de 1961 incumbiu a fixação dos currículos mínimos para todos os cursos de graduação. Com a aprovação do Parecer n. 307 de 8 de julho de 1966 foi fixado o primeiro currículo mínimo do curso de Administração. A partir da publicação desse parecer os currículos das instituições de ensino superior que ofereciam o curso de Administração tiveram que obrigatoriamente cumprir a determinação de oferta de matérias definidas e cargas horárias pré-determinadas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Por meio da Resolução n. 2 de 4 de outubro de 1993 foi instituído um novo currículo mínimo para o curso de Administração. A diferença deste currículo mínimo para o anterior, consistia na composição das matérias e no agrupamento destas em áreas definidas como: formação básica e instrumental, formação profissional, eletivas e complementares, além do estágio supervisionado.

Os currículos mínimos vigoraram até a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 que estabeleceu as diretrizes curriculares para os cursos de graduação, libertando-os do aprisionamento dos currículos mínimos. Entretanto, as diretrizes curriculares foram regulamentadas apenas ao longo da década seguinte: alguns cursos rapidamente definiram suas diretrizes curriculares e outros demandaram mais tempo, e é fato que alguns cursos ainda não tiveram suas diretrizes curriculares estabelecidas.

De maneira geral, os cursos de graduação até recentemente guardavam muita semelhança entre si em termos de estrutura curricular, visto que os currículos mínimos implicavam matérias e cargas horárias que deveriam estar presentes em todos os cursos de graduação. O advento das novas diretrizes curriculares emprestou flexibilidade no exercício de concepção de estruturas curriculares, retirando qualquer tipo de imposição ou engessamento aos cursos.

Ainda assim, poucas são as inovações que têm sido adotadas nas estruturas curriculares dos cursos de graduação. Há, porém, algumas ações interessantes. É o caso da adoção da metodologia intitulada Problem Based Learning – PBL e a introdução do ensino a distância.

A metodologia de PBL tem sido adotada preponderantemente nos cursos de Medicina. É o caso dos cursos de medicina da Faculdade de Medicina de Marília, Universidade Federal de Roraima, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Estadual de Londrina. Há também experiências mais recentes em cursos de outras áreas do conhecimento, como é o caso dos cursos de Gerontologia, Marketing, Tecnologia Têxtil e da Indumentária, Ciências da Atividade Física, Gestão Ambiental, Gestão de Políticas Públicas, Lazer e Turismo, Obstetrícia, Sistemas de Informação, que adotam essa metodologia desde que foi implantando o campus Leste da Universidade de São Paulo em 2005.

As atividades de Ensino a Distância – EaD em nível superior foram normatizadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, e regulamentadas pelo Decreto n. 2494, de 10 de fevereiro de 1998 que estabeleceu a necessidade de credenciamento específico das instituições de ensino superior, no Ministério da Educação, para a oferta da modalidade de ensino a distância.

O Decreto n. 2561 de 27 de abril de 1998, alterou alguns artigos do Decreto n. 2494/98 e a Portaria Ministerial n. 301 de 07 de abril de 1998 evidenciou os critérios para o credenciamento da instituição de ensino superior e as características mínimas do projeto pedagógico do curso a distância. A Portaria n. 4361 de 29 de dezembro de 2004 revogou a Portaria n. 301/98 e estabeleceu a obrigatoriedade da protocolização de todos os tipos de processo no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC, mas as orientações pedagógicas relativas à concepção do projeto pedagógico do curso não se alteraram significativamente, apenas perderam a força de lei para assumirem a condição de referenciais de qualidade. O Decreto n. 5622 de 19 de dezembro de 2005 revogou os Decretos n. 2494/98 e n. 2561/98 normatizando de maneira mais detalhada a modalidade de ensino a distância nos diferentes níveis de ensino.

Com a publicação da Portaria n. 2253 de 18 de outubro de 2001 foi facilitado e estimulado o uso da metodologia de ensino a distância ao permitir que os cursos superiores presenciais ofertassem, respeitando o limite de até 20% da carga horária total do curso, parte de seus cursos regulares valendo-se de método não presencial. A Portaria n. 2253/01 foi revogada pela Portaria n. 4059 de 10 de dezembro de 2004 que estendeu aos cursos reconhecidos de todas as instituições de ensino superior a possibilidade de operarem daquela forma, sem autorização prévia, condição antes necessária às instituições de ensino superior que não

dispunham de autonomia – faculdades e institutos ou escolas superiores. Isso ampliou ainda mais as possibilidades de adoção do ensino a distância nos cursos de graduação.

Há vários cursos de nível superior no Brasil atuando na modalidade a distância, integralmente ou em parte, limitados à 20% da carga horária total do curso, e a lista seria muito extensa para ser apresentada aqui, considerando que há cerca de 100 instituições de ensino superior credenciadas para oferta de ensino a distância no Brasil (Secretaria de Educação Superior, 2006).

Voltando o foco para o curso de Administração, há algumas experiências também. São três cursos de graduação bacharelada em Administração integralmente a distância, um na Faculdade de Administração de Brasília, outro na Universidade do Sul de Santa Catarina e um terceiro no Instituto UVB, conforme dados extraídos da Sinopse da Educação Superior de 2004 (2005). Há também alguns casos de cursos de Administração com oferta parcial a distância, limitada a 20% da carga horária total do curso, conforme preconiza a Portaria n. 4.059.

Porém, a possibilidade de inovações nas estruturas curriculares dos cursos de Administração extrapola essas duas possibilidades – PBL e EaD, especialmente, após a publicação da Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004 que regulamentou as diretrizes curriculares para o curso de Administração, libertando-o finalmente do currículo mínimo e garantindo-lhe flexibilidade.

O objetivo do presente estudo volta-se para a descrição detalhada dos pilares de sustentação de uma matriz curricular inovadora de um curso de Administração implantada em 2005 em uma instituição de ensino superior de grande porte na cidade de São Paulo, intitulado para fins deste estudo de “curso A”; e uma segunda experiência de outro curso de Administração implantada em 2006 em uma instituição de ensino superior de médio porte localizada na Grande São Paulo, e que para fins deste estudo foi intitulado de “curso B”.

## **2 PILARES DE SUSTENTAÇÃO DA INOVAÇÃO CURRICULAR**

Os itens abordados a seguir constituem diferenciais para o curso de Administração. Os dois primeiros: Graduação Modulada e Ensino a Distância, foram implementados em 2005 no “curso A”. Os três seguintes: Certificação Empreendedora, Problem Based Learning e Majors e Minors, foram implementados em 2006 no “curso B”, que também incorporou atividades de Ensino a Distância em sua matriz curricular.

### **2.1 GRADUAÇÃO MODULADA**

A expressão Graduação Modulada foi cunhada no Brasil por uma instituição de ensino superior específica, mas seu conceito é originário da experiência dos “*community colleges*” americanos. Segundo Brint e Karabel (1989), interessados em reorganizar o sistema de ensino superior americano, vários reitores de universidades conceberam a proposta de um curso de nível superior com dois anos de duração, voltados para temas de formação mais abrangente, reservando as universidades para o desenvolvimento da pesquisa e estudos da elite intelectual. O primeiro curso desse tipo foi implantado na Joliet Junior College em Chicago em 1901. Décadas mais tarde esses cursos assumiram uma orientação vocacional para o mercado profissional, diferente da proposta de formação generalista inicial. Na década de 90 assumiram a condição de etapa prévia para o ingresso nos cursos de bacharelado, de quatro anos em média, nas universidades americanas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

No Brasil, assim como nos Estados Unidos nos anos mais recentes, assumiu a condição de conceito de um curso de menor duração integrado a um curso de bacharelado. Esse curso de menor duração pode ser um curso Sequencial de Formação Específica ou um curso de Graduação Tecnológica. O primeiro foi criado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, e regulamentado pela Resolução CES n. 1, de 27 de janeiro de 1999; e o segundo teve suas diretrizes curriculares definidas pela Resolução n. 3 de 18 de dezembro de 2002, com base no Parecer n. 436 aprovado em 2 de abril de 2001. O primeiro confere um diploma de nível superior e o segundo um diploma de graduação.

Dependendo da área de conhecimento, varia o tempo de duração do curso Sequencial de Formação Específica e do curso de Graduação Tecnológica. Uma vez que as disciplinas pertinentes a esses cursos precisam ser convergentes com a formação do administrador, pois esse é o vetor principal de formação, é uma decorrência que o curso embutido na graduação bacharelada em Administração pertença à área de gestão. Nesta área específica os cursos Sequenciais de Formação Específica e também os cursos de Graduação Tecnológica têm duração de dois anos.

Conferir um diploma de nível superior ou um diploma de graduação ao final do quarto semestre do curso, integralizadas com aproveitamento todas as disciplinas, constitui um diferencial para o aluno do curso de Administração. Dessa forma o aluno, além de obter a titulação de bacharel ao final dos oito semestres do curso de Administração, recebe na metade deste período um primeiro diploma, tanto no caso dos cursos Sequenciais como no caso dos cursos de Graduação Tecnológica.

A primeira metade do curso, seja um curso Sequencial ou um curso de Graduação Tecnológica, enfoca eminentemente a questão prática, preparando o aluno para a vida profissional, criando-lhe uma oportunidade de inserção mais rápida no mercado de trabalho e de desenvolvimento e ascensão profissional. É justamente essa orientação prática que difere os cursos de curta duração para os cursos de graduação bacharelada. Por essa razão, o aprofundamento da teoria, sem implicar perda na interação com a prática, ocorre na segunda metade do curso – graduação bacharelada em Administração. Se a primeira metade do curso tem um foco profissionalizante permitindo a inserção ou ascensão no mercado de trabalho, a segunda metade do curso procura garantir uma formação generalista, ampliando as possibilidades dos seus egressos, acomodando as evoluções e mudanças do mercado de trabalho.

Além da ampliação da perspectiva de formação profissional do aluno, a Graduação Modulada, se adotada em outros cursos da instituição de ensino superior, e corretamente planejada por áreas de conhecimento, permite a flexibilização da trajetória acadêmica do aluno no caso de uma eventual mudança de curso, e sobretudo, estimula a educação continuada. Significa que um aluno que tenha concluído um curso Sequencial ou de Graduação Tecnológica, pode ingressar em outro curso Sequencial, de Graduação Tecnológica, ou de Graduação Bacharelada, obtendo aproveitamento das matérias equivalentes, e reduzindo o tempo para obtenção de um terceiro ou quarto diplomas, devendo cumprir as eventuais adaptações necessárias, que podem ser minimizadas dependendo do esforço conjunto na concepção da matriz curricular dos cursos.

No Brasil a primeira experiência de Graduação Modulada no curso de Administração foi implantada em 2001 no “curso A”. Essa primeira concepção foi aprimorada e deu origem a uma nova matriz curricular implantada em 2005. Em ambas as edições, foram definidos cursos Sequenciais de Formação Específica embutidos nos dois primeiros anos do curso de Administração. Em 2001 foram oferecidas três opções de cursos Sequenciais de Formação Específica: Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas, Gestão de Planejamento Financeiro e Gestão de Sistemas Administrativos e Tratamento de Informação. No ano de 2004 as opções foram reduzidas para apenas as duas primeiras e a partir de 2005 fixou-se

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

apenas o curso Sequencial de Formação Específica em Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas ao mesmo tempo em que a matriz curricular do curso de Administração foi aprimorada. A primeira mudança foi decorrente da preferência dos alunos e a segunda em razão de questões operacionais da Instituição.

A matriz curricular do “curso A” implantada em 2005 foi organizada em blocos de disciplinas conforme descrito a seguir:

- Módulo de Fundamentação Geral – compõem esse módulo as seguintes disciplinas: Comunicação e Expressão, Psicologia Organizacional, Ciências Sociais, Filosofia e Ética Profissional, Metodologia Científica, ministradas nos dois primeiros anos do curso, e visando, fundamentalmente, a garantir ao aluno uma formação humanista, uma visão geral da sociedade e o desenvolvimento da capacidade de reflexão crítica sobre a realidade.
- Módulo de Fundamentação da Área – composto pelas seguintes disciplinas: Introdução ao Direito, Matemática Financeira, Fundamentos de Estatística, Contabilidade, Custos e Orçamento Empresarial, Administração de Recursos Humanos, Administração Mercadológica, Economia, Gestão Empresarial, Administração de Sistemas de Informação, Gestão de Contratos. São disciplinas consideradas básicas na formação do administrador e prévias ao aprofundamento de seus estudos.
- Módulo de Formação Específica – conjunto de disciplinas que definem o núcleo profissionalizante do curso sequencial, composto por: Estratégias de Comunicação e Mídia Eletrônica, Desenvolvimento de Novos Produtos e Gestão da Produção, Estatística Aplicada à Mercadologia, Comportamento de Compra e Consumo, Pesquisa de Mercado, Administração Financeira e Orçamentária, Legislação Aplicada ao Consumidor, Estratégias Mercadológicas, Planejamento de Vendas e Pós-Venda, Planejamento Estratégico, Projeto Interdisciplinar e Atividades Complementares. O objetivo deste módulo de disciplinas é promover o desenvolvimento de habilidades específicas durante os primeiros períodos de formação universitária, conferindo qualificação profissional que amplie as condições de empregabilidade e antecipe o ingresso e/ou ascensão do aluno no mercado de trabalho.
- Módulo de Formação Profissional da Graduação – constituído por disciplinas específicas da área de Administração que garantem o aprofundamento da formação técnica-profissional: Administração da Produção, Logística e Operações; Direito do Trabalho; Gerência Financeira Avançada; Gestão Estratégica de Pessoas; Teoria da Administração; Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais; Negociação; Teoria Organizacional; Técnicas de Pesquisa em Administração; Tópicos Especiais em Administração; Criação de Empresas; Gestão de Projetos; Inovação e Competitividade Empresarial.
- Módulo de Ênfase em Negócios Internacionais – composto por disciplinas que identificam a ênfase do curso de Administração, intituladas: Estratégias de Negócios Internacionais; Direito Comercial Internacional; Gerência de Exportação e Importação; Mercado Brasileiro; Blocos Econômicos; Competitividade Global; Ambiente de Negócios: Américas, Ásia, Europa; Internacionalização de Pequenas e

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Médias Empresas; Marketing Internacional; Atividades Complementares Avançadas; Projeto Integrado.

A implantação da nova matriz curricular do “curso A” aperfeiçoou a proposta de Graduação Modulada implementada anteriormente, elevando as convergências entre cursos pertencentes a uma mesma área de conhecimento. Considerando esse objetivo, concebeu-se a matriz curricular com os seguintes arranjos: (i) módulo de fundamentação geral: comum a todos os cursos da instituição; (ii) módulo de fundamentação da área: comum a todos os cursos da área de negócios; (iii) módulo de formação específica: disciplinas específicas do curso Sequencial de Formação Específica, e que são consideradas optativas na matriz curricular, de modo que alunos oriundos de outros cursos Sequenciais da mesma instituição possam ser dispensados dessas disciplinas específicas, e possam dar continuidade a sua formação no curso de Administração; (iv) módulo de formação profissional da graduação e (v) módulo de ênfase em Negócios Internacionais: disciplinas específicas da formação bacharelada obrigatórias.

Atendidas essas condições de módulos de disciplinas comuns entre os cursos de uma mesma área de conhecimento, e consideradas optativas as disciplinas da Formação Específica, é facilitada ao aluno a eventual migração de um curso para outro de uma mesma área, aproveitando as matérias equivalentes na continuação de seus estudos. Trata-se da operacionalização da flexibilidade curricular e da promoção da educação continuada, facilitada a partir da articulação das disciplinas.

Antes de avançar cabe um destaque relativo às Atividades Complementares, alicerçadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, e na Resolução CNE/CES n. 1, de 2 de fevereiro de 2004, posteriormente revogada pela Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, e que instituiu as diretrizes curriculares do curso de Administração. Segundo o artigo 8º desta Resolução:

*“As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade”.*

Fundamentada na legislação do ensino superior, a construção da matriz curricular do curso de Administração foi planejada para ampliar as possibilidades de formação do aluno, incorporando as competências, habilidades e conhecimentos adquiridos em outras situações de aprendizagem, que não exclusivamente as da sala de aula tradicional. Há dois momentos previstos no curso para o cumprimento dessas atividades: Atividades Complementares no quarto semestre do curso e Atividades Complementares Avançadas no oitavo semestre do curso. Os planos de ensino de ambas as disciplinas discriminam as possibilidades de cumprimento efetivo, prevendo desde ações como iniciação científica, prática de laboratório, participação em eventos científicos e culturais, seminários extraclasse, visitas técnicas, projetos experimentais, viagens, entre outras.

Por último, cabe ainda uma explanação breve acerca das disciplinas intituladas Projeto Interdisciplinar e Projeto Integrado. A primeira é oferecida ao final do curso Sequencial de Formação Específica com o objetivo de oportunizar ao aluno a aplicação dos conhecimentos construídos durante o curso consolidando-os de maneira multidisciplinar eminentemente prática, permitindo aproximação máxima com sua realidade profissional. A disciplina Projeto Integrado é cumprida ao final do curso de graduação bacharelada e conjuga os vários conhecimentos, teóricos e práticos, obtidos ao longo do curso, porém, nesta etapa, com um forte embasamento teórico e de pesquisa.

## 2.2 ENSINO A DISTÂNCIA – EAD

Atividades de ensino a distância foram implementadas nos dois cursos de Administração analisados neste estudo. Em ambos os casos restritos aos 20% do total da carga horária dos cursos. No “curso A” as atividades de ensino a distância foram instituídas em 2004 sob o nome de “Day-Free”, baseadas em experiência pregressa na mesma instituição de ensino superior, aplicada desde 2002 aos cursos Sequenciais de Formação Específica cuja experiência foi intitulada “Sexta-Free”, pois as disciplinas a distância eram oferecidas às sextas-feiras.

No “curso B” as atividades de ensino a distância foram implementadas em 2006, também fruto de uma inovação na matriz curricular do curso. Igualmente assumiram a nomenclatura de “Sexta-Free” por concentrarem a oferta de disciplinas a distância às sextas-feiras.

A primeira iniciativa foi amparada pela Portaria n. 2253 de 18 de outubro de 2001, posteriormente revogada pela Portaria n. 4059 de 10 de dezembro de 2004, permitindo o oferecimento de até 20% da carga horária total dos cursos reconhecidos em atividades não-presenciais, mediados por recursos informacionais que utilizam tecnologias de comunicação remota. A segunda experiência já nasceu com base na Portaria n. 4059/04.

Nesta matriz curricular do curso de Administração implantada em 2006, ainda que tenha deixado de ser obrigatório com a revogação da Portaria n. 2253/01, é facultado ao aluno frequentar as disciplinas na modalidade presencial ou a distância, de acordo com sua preferência. Foram selecionadas as disciplinas de Leitura e Produção de Textos, Filosofia e Ética Profissional, Sociologia, Economia, Teoria da Administração, Estratégia de Negócios Internacionais, Inovação e Competitividade Empresarial, todas com carga horária equivalente a 80 h/a.

Optando pelo sistema não-presencial, utilizando o e-learning, o aluno cursa as disciplinas pela Internet com a orientação de um professor-tutor, utilizando um ambiente virtual de aprendizagem que reúne condições pedagógicas e tecnológicas para uma aprendizagem eficaz. Neste caso o aluno fica dispensado de comparecer à instituição de ensino às sextas-feiras, excetuando-se a aula inaugural, no início da oferta da disciplina, e nas avaliações de aprendizagem, que são obrigatoriamente presenciais.

A carga-horária, o conteúdo e as exigências de aproveitamento são as mesmas de uma disciplina presencial. A principal diferença é que o aluno pode acompanhar o conteúdo das aulas por meio de um computador conectado à Internet, na hora que for mais conveniente. No caso dos alunos que optaram pela modalidade presencial, as aulas são oferecidas às sextas-feiras no horário regular do curso.

O público do curso de Administração desta instituição de ensino superior é, basicamente, composto por alunos com perfil profissional, já inseridos no mercado de trabalho e que, portanto, necessitam da flexibilidade proporcionada pelas metodologias não-presenciais de ensino. Acresce que parte significativa deste público é usuária rotineira de tecnologias informacionais em suas atividades profissionais, o que constitui um fator motivacional importante na escolha de métodos de ensino baseados na Internet. Além disso, muitas empresas têm optado pela oferta de cursos a distância no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e o contato prévio do aluno com essa mídia ao longo do curso antecipa essa experiência, ampliando suas possibilidades de sucesso futuro. A oportunidade de aprendizagem neste ambiente, proporcionada pela “Sexta-Free” estende ao aluno o desenvolvimento de um diferencial em seu currículo profissional.

A concepção desse pilar de inovação na matriz curricular foi possível em razão das condições oferecidas pela instituição de ensino superior no que se refere as tecnologias de informação.

Foi fundamental a experiência acumulada da instituição na utilização de mídias acadêmicas informatizadas que têm colaborado substancialmente com o ensino presencial e foram desenvolvidas por uma empresa terceirizada, mas que pertence ao grupo de empresas da mantenedora. Essa empresa terceirizada conta com equipe qualificada em educação a distância, conjugando habilidades técnicas e educacionais, valendo-se de atualizada infraestrutura tecnológica de hardware e de software, com destaque para um ambiente completo desenvolvido especificamente para a Instituição. A adoção dessas mídias acadêmicas informatizadas também foi responsável pela aculturação daqueles alunos que, eventualmente, não tinham acesso freqüente as tecnologias informacionais.

Os diferenciais a seguir detalhados foram implementados na concepção da matriz curricular do curso de Administração intitulado “curso B”.

### 2.3 CERTIFICAÇÃO EMPREENDEDORA

Índices crescentes de desemprego e alterações na estrutura de emprego formal são tendências mundiais. No Brasil não é diferente. Ainda que as vagas de emprego estejam mais escassas, a necessidade de trabalho persiste e a criação de postos de trabalho passa a ser uma competência que precisa ser desenvolvida no próprio aluno, de modo que ele seja bem-sucedido no mercado profissional e que o papel da universidade seja legitimado e continue a ser reconhecido pela sociedade.

Em recente pesquisa intitulada “Pesquisa Nacional Sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 2003” (Andrade, Scaico, Ferraz et al, 2004), coordenada pelo Conselho Federal de Administração e concebida e executada pela Fundação Instituto de Administração, identificou-se que em termos de atitudes desejadas nos egressos do curso de Administração, professores e administradores julgam que comportamento ético é prioritário, seguido de perto por atitude empreendedora. Na opinião dos empregadores o comprometimento e a atitude empreendedora são fundamentais e aparecem, praticamente, empatados em primeiro lugar, comprovando o interesse dos empregadores no desenvolvimento do empreendedorismo, especificamente, do *intrapreneurship*.

É esse contexto que origina a preocupação com o desenvolvimento de competências empreendedoras nos alunos e, por conseguinte, a assimilação desta orientação nos projetos pedagógicos dos cursos. Trata-se de uma preocupação relativamente recente e que não é unânime nas instituições de ensino superior brasileiras. Pesquisa recente com quarenta e sete especialistas nacionais atuantes no segmento empreendedor elaborada pela “Global Entrepreneurship Monitor Brasil” – GEM Brasil (Bastos Júnior, 2005) concluiu que 60% dos fatores limitantes ao empreendedorismo se referem à três questões: apoio financeiro, políticas governamentais, e educação e treinamento. Especificamente no que se refere a essa última questão – educação e treinamento, os especialistas ressaltaram a negligência do sistema formal em relação a conteúdos relacionados ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de habilidades e atitudes empreendedoras. Segundo os respondentes, as escolas no país pautam sua atuação pela busca do emprego formal. Um número pouco significativo de respostas reconhece algumas experiências acadêmicas na última década voltadas à capacitação empreendedora dos estudantes.

Segundo Dornelas (2001) o empreendedor inato existe e continua sendo referência de sucesso, no entanto, outras pessoas podem ser treinadas e capacitadas para criar empresas de sucesso. Sendo assim é possível desenvolver o perfil empreendedor nos alunos, tanto por meio de atividades em classe, integrantes da matriz curricular, como em atividades extraclasse, transversais à matriz curricular.

Como o propósito deste estudo é explorar alguns diferenciais curriculares para o curso de Administração, volta-se o foco para as proposições orientadas para o desenvolvimento do perfil empreendedor nos alunos, presentes na matriz curricular, embora o mesmo curso tenha promovido atividades extracurriculares para a promoção do empreendedorismo, alicerçadas em um concurso de plano de negócios.

As proposições mais frequentes de desenvolvimento do perfil empreendedor nos alunos é a inserção de apenas uma disciplina na matriz curricular, comumente denominada Empreendedorismo ou Plano de Negócios. De maneira inovadora, a matriz curricular do “curso B” concebeu disciplinas orientadas para a formação do perfil empreendedor ao longo do primeiro ano de curso, intituladas: Atitude e Comportamento Empreendedor, Finanças para Empreendedores, Noções de Direito para Empreendedores, Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação, Planejamento de Negócios para Empreendedores.

A disciplina intitulada Atitude e Comportamento Empreendedor explora temas cruciais para a promoção do empreendedorismo, abordando características e atitudes dos empreendedores e buscando desenvolvê-las nos alunos, valendo-se de técnicas de avaliação, desenvolvimento de criatividade, cooperação, competição e confiança. Na disciplina Finanças para Empreendedores são enfocadas as fontes de financiamento públicas e privadas na promoção de empresas emergentes, o perfil de investidores em empresas emergentes e dos negócios realizados por eles, bem como as formas de financiamento no estágio *seed*. Na disciplina Noções de Direito para Empreendedores enfoque é dado às implicações jurídicas dos atos praticados no mundo dos negócios, auxiliando o aluno na seleção do melhor método de constituição e gerenciamento de uma empresa, contratação de serviços e pessoas e elaboração de contratos. A disciplina de Gerência de Projetos de Tecnologia da Informação enfoca as necessidades de informatização por meio de alternativas de implantação de sistemas automatizados, estudo e análise de custo e benefício no apoio à tomada de decisão e estratégia de negócio, sendo objeto de estudo também a elaboração de um plano estratégico de informática, envolvendo a gestão do negócio e a tecnologia de informação, enfocando o aspecto prático, com destaque para as opções de sistemas de informações existentes no mercado, seus pontos fortes e fracos, vantagens e desvantagens. A disciplina Planejamento de Negócios para Empreendedores volta sua atenção especificamente para o desenvolvimento de um plano de negócios.

A integralização destas disciplinas confere ao aluno uma “Certificação Empreendedora”, porém mais importante que o certificado em si, é o que ele representa. A assimilação da formação empreendedora pelos projetos pedagógicos dos cursos é uma exigência da própria sociedade e os resultados podem ser imediatos ou subseqüentes à conclusão do curso. Além dos resultados tangíveis eventuais, materializados em novos empreendimentos, o estímulo ao empreendedorismo no período de formação do Administrador é fundamental no desenvolvimento de um perfil marcado pela atitude empreendedora desejada também no âmbito empresarial e que recebeu o nome de *intrapreneurship*.

## 2.4 PROBLEM BASED LEARNING - PBL

Em pesquisa realizada em 2003 a respeito do perfil, formação e atuação do Administrador realizada com administradores, professores e empregadores, especificamente, sobre os conhecimentos necessários aos administradores, a alternativa *visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento* teve nítida predominância (Andrade, Scaico, Ferraz et al, 2004). A mesma pesquisa constatou, de maneira consensual entre administradores, professores e empregadores, *a identificação e a solução de problemas* como a principal competência necessária ao Administrador. Em termos de habilidades,

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

*relacionamentos interpessoais* foram escolhidos como fundamentais ao Administrador para as três categorias de entrevistados, e *a visão do todo*, do ponto de vista dos empregadores, é igualmente fundamental.

A questão da interdisciplinaridade, em detrimento do ensino categorizado em disciplinas, assume posição central nessa discussão que aponta para a necessidade de uma visão sistêmica e competência para identificar e solucionar problemas, além da habilidade de se relacionar com os outros como aspectos fundamentais na formação do perfil profissional do administrador. Segundo Ward e Lee (2002) poucos problemas que a sociedade enfrenta estão alinhados com disciplinas, ou seja, são estanques. Dessa forma torna-se mais difícil capacitar os alunos, nesta sistemática de concepção curricular tradicional, para estabelecer conexões e relacionar conceitos com situações-problema específicas. O ensino interdisciplinar inicia com um tópico, tema, problema ou projeto que requer participação ativa do estudante e conhecimento de múltiplas disciplinas de modo a alcançar uma solução (Dabbagh, Jonassen e Yueh, 2000). O ponto-chave da interdisciplinaridade é um estímulo principal que dispara a necessidade de conhecer e a direção da aprendizagem (Ward e Lee, 2002).

Esse estímulo pode ser um problema. As experiências de utilização de problemas no direcionamento da aprendizagem e estímulo à interdisciplinaridade iniciaram na área da saúde e foram empregadas porque notou-se que estavam sendo formados profissionais que dispunham de conhecimentos teóricos, mas tinham pouca habilidade para empregá-los no processo de resolução de problemas reais. Em 1969 em Ontário, Canadá, a McMaster School of Medicine desenvolveu uma abordagem denominada “filosofia McMaster”, cuja base pedagógico era a orientação para a resolução de problemas. Essa filosofia evoluiu para o que atualmente denomina-se Problem Based Learning – PBL e se difundiu para outros países e outras áreas de conhecimento.

Segundo Gallagher et al (1995) três parâmetros caracterizam a estratégia educacional denominada PBL: iniciar o processo de aprendizagem tendo um problema como ponto de partida, fazer uso de problemas que sejam complexos e não tenham solução óbvia e usar o professor como facilitador da aprendizagem, assumindo mais a condição de tutor ou *coach*.

A importância do PBL reside na proposta de rompimento com uma linha didática “conteudista”. O professor não fornece mais as respostas, assume a função de fazer as perguntas. O aluno é quem ativamente busca as respostas, por meio de pesquisas de diversas, quer na biblioteca, em leituras de textos de apoio, buscas na Internet, quer na interação com seus colegas, profissionais do mercado ou outras pessoas.

Além das dificuldades de mudança efetiva na postura do professor, a metodologia educacional PBL é mais adequada para grupos menores de alunos, conforme atestam diferentes estudos (Speaking of Teaching, 2001; Bridges e Hallinger, 1992). Sugere-se de três a oito alunos para cada tutor, com algumas variações desse número dependendo do número de tutores disponível.

Além de um treinamento prévio e intensivo dos docentes, essa metodologia de ensino aplicada em sua essência exige uma estrutura organizacional e acadêmica diferenciada que requer maior nível de investimento, pois além de exigir maior número de docentes, restringe o tamanho das turmas de alunos. A realidade educacional brasileira e as próprias características da instituição de ensino superior na qual é oferecido o “curso B” não permitiram a adoção dessa metodologia *stricto sensu*, mas foi possível implementá-la com algumas adaptações.

O “curso B” adotou a metodologia de ensino PBL em sua nova versão do projeto pedagógico recém-implantado, porém, uma versão simplificada. Importante ressaltar que a simplificação da metodologia não lhe conferiu o adjetivo de “simplória”. Trata-se do reconhecimento de limitações na implementação integral da metodologia e uma adaptação da mesma às condições institucionais.

## VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Como a matriz curricular manteve a concepção tradicional com elenco de disciplinas em razão de questões trabalhistas e outros argumentos, a metodologia PBL ficou restrita no âmbito de cada disciplina. Essa inovação está sendo implementada de maneira paulatina, portanto, apenas o primeiro semestre do curso está fazendo uso desta metodologia de maneira sistemática, embora os docentes dos demais semestres tenham sido estimulados a adotar igualmente o PBL.

Em síntese, todas as disciplinas do primeiro semestre do novo projeto de curso implementado têm como mola propulsora, não mais um elenco de conteúdos a serem abordados ao longo do curso, mas um problema que é apresentado aos alunos e pelos mesmos deve ser resolvido com a ajuda do professor. Esse problema ou caso, único ou múltiplos, apresentado aos alunos tem o mérito de provocar a curiosidade intelectual dos mesmos, sendo essa a melhor forma de promover a aprendizagem. A experiência é recente, tendo sido recém-implantada e merece um estudo específico de análise e avaliação de seus resultados de aprendizagem em um futuro breve.

### 2.5 SISTEMA “MAJORS E MINORS”

A Resolução CNE/CES n. 1, de 2 de fevereiro de 2004 instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração e foi revogada pela Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, que extinguiu as habilitações do curso de Administração, bem como as extensões ao nome do curso, determinando que linhas de formação específicas devam constar apenas no projeto pedagógico do curso.

Da análise das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração se conclui que o curso de Administração não comportará mais variações – Administração Hoteleira, Administração de Marketing, Administração com habilitação em Logística, entre outras possibilidades. O curso volta a ser apenas de Administração, como na época em que foi criado. Indiretamente, se conclui que a formação generalista do administrador é estimulada, embora não sejam impedidas as ênfases em linhas específicas de formação.

O curso de Administração é oferecido em pouco mais de 1.700 instituições de ensino superior, conforme dados extraídos da Sinopse da Educação Superior de 2004 (2005). Se este é um dado que confirma a relevância do curso para a sociedade, também apresenta às instituições de ensino superior um ambiente concorrencial agudo. Neste cenário é importante que os cursos criem uma identidade que os diferenciem entre si, sem prejudicar a formação generalista, conforme recomenda a legislação.

O “curso B” originalmente oferecia seis habilitações do curso de Administração – em Comércio Exterior, em Gestão de Sistemas de Informação, em Logística, em Marketing, em Recursos Humanos e em Geral – contabilizando cerca de 1.900 alunos, distribuídos de maneira equitativa em cada uma delas, com exceção da habilitação intitulada Administração Geral, mais proeminente. Com a orientação de extinguir as habilitações em atendimento à Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005, foi externada a preocupação dos dirigentes da instituição de ensino superior com a perda eventual do público específico conquistado e que procurava as habilitações motivado por atividades profissionais desempenhadas ou nichos de mercado prospectados para futura atuação.

A forma que o curso identificou de atender à legislação, manter a flexibilidade curricular, sem prejudicar o atendimento de públicos específicos no curso de Administração, foi a implantação de um sistema denominado “*major e minor*”.

O sistema *major e minor* é fundamentado na concepção curricular americana que oferece essa possibilidade aos alunos e baseia-se na oferta de conjuntos de disciplinas optativas que permitem o desenvolvimento de perfis em duas áreas, em uma delas de maneira mais

intensiva (componente principal) e na outra de maneira menos intensiva (componente secundária), se esta composição for do interesse do aluno.

Na nova matriz curricular do “curso B” implementada em 2006 foram previstas nove disciplinas optativas, selecionadas previamente pela direção de curso. Se forem cumpridas cinco ou mais disciplinas de uma mesma área, será conferido ao aluno um *major*, e se forem cumpridas três ou menos disciplinas de uma outra área, será conferido um *minor*. Essas informações estão explícitas no projeto pedagógico do curso e constarão apenas no histórico escolar do aluno, não sendo feita menção dessa informação em seu diploma.

Esse sistema está presente na segunda metade do curso. A intenção é oferecer flexibilidade curricular ao aluno, além da possibilidade de o aluno aprofundar-se um pouco mais, em mais de uma área específica, expandindo suas possibilidades de inserção e desenvolvimento profissional, sem prejudicar sua formação generalista.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 tenha instituído as diretrizes curriculares para os cursos de graduação, libertando-as do currículo mínimo, poucas instituições de ensino superior alteraram o projeto pedagógico dos seus cursos ou instituíram mudanças que fossem de encontro ao que estabeleciam os currículos mínimos. Igualmente poucas instituições implementaram inovações nos cursos, seja no que se refere à mídia utilizada, metodologia de ensino específica, ou inovações de outras naturezas.

No caso específico do curso de Administração, poder-se-ia aceitar a justificativa para a não inovação do projeto pedagógico do curso em razão da falta de regulamentação. Porém, essa regulamentação ocorreu com a publicação das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração instituídas em fevereiro de 2004. Ainda assim, desde então, poucas foram as inovações efetivas implantadas nos cursos.

O presente estudo descreveu o caso de dois cursos de Administração que implantaram estruturas curriculares inovadoras. Algumas dessas inovações se transformaram em objeto de interesse e mimetismo por parte de outras instituições de ensino superior, tendo sido implantadas em cursos de Administração e estendidas a outros cursos também.

Espera-se que esse estudo sirva de incentivo a outras ações de inovação de estrutura curricular do curso de Administração, de modo que os cursos alinhem-se com o perfil do aluno atual, que trabalha em tempo integral durante o curso; é bombardeado com informações e pode acessá-las, na grande maioria das vezes, em tempo real; domina recursos informacionais e, em razão de tudo isso, precisa ser seduzido com recursos pedagógicos e didáticos distintos dos tradicionais. Além, é claro, da própria abordagem do curso que pode (ou deve) adquirir identidade única de modo a diferenciar-se perante os demais e ser suficientemente flexível de modo a atender interesses específicos dos alunos, sem prejuízo da formação generalista necessária ao Administrador.

### REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; SCAICO, Oswaldo; FERRAZ, Sônia Ferreira et al. **Pesquisa Nacional sobre o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2004.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

BASTOS JÚNIOR, P.A.; GRECO, S.M.S.; HOROCHOVSKI, R.R. **Empreendedorismo no Brasil 2004**. Global Entrepreneurship Monitor Brasil. Curitiba: IBQP/SEBRAE, 2005.

BRINT, Steven; KARABEL, Jerome. **The Diverted Dream: Community Colleges & the Promise of Educational Opportunity in America, 1900-1985**. New York: Oxford University Press, 1989.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse da Educação Superior 2004**, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Educação Superior a Distância: Instituições Credenciadas para Oferta. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=588&Itemid=298>>. Acesso em: 31/03/2006.

BRIDGES, Edwin M.; HALLINGER, Philip. **Problem Based Learning for administrators**. University of Oregon, ERIC Clearinghouse, 1992.

DABBAGH, Nada; JONASSEN, David; YUEH, Hsiu-Ping et al. Assessing a problem-based learning approach to an introductory instructional design course: a case study. **Performance Improvement Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 60-83, 2000.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GALLAGHER, S.; STEPIEN, W.; SHER, B. et al. Implementing problem-based learning in science classrooms. **School Science and Mathematics**, v. 95, p. 136-146, 1995.

STANFORD UNIVERSITY. **Speaking of Teaching: Stanford University Newsletter on Teaching**. v. 11, n.1, 2001.

WARD Janet D.; LEE, Cheryl L. A review of problem-based learning. **Journal of Family and Consumer Sciences Education**, v. 20, n. 1, Spring/Summer, 2002.

## **FONTES JURÍDICAS**

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 4.024 de 20 de dezembro de 1961.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

Portaria Ministerial n. 301 de 07 de abril de 1998.

Portaria n. 2253 de 18 de outubro de 2001.

Portaria n. 4059 de 10 de dezembro de 2004.

Portaria n. 4361 de 29 de dezembro de 2004.

Resolução n. 2 de 4 de outubro de 1993.

Resolução CES n. 1, de 27 de janeiro de 1999.

Resolução n. 3 de 18 de dezembro de 2002.

Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004.

Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005.

Parecer n. 307 de 8 de julho de 1966.

Parecer n. 436 de 2 de abril de 2001.