

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO  
Mestrado em Administração Empresas**

U  
d  
378.81  
T136e  
2002  
Ex.2 BC

Ac = 31832

N.Cham. d 378.81 T136e 2002  
Autor: Takei, Álvaro Toshio  
Título: O ensino de disciplinas ligadas



35392

Ac. 31832

Ex.2 BC U

**O ENSINO DE DISCIPLINAS LIGADAS ÀS  
TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO NOS CURSOS  
SUPERIORES DE ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

Ac. 31832

**Álvaro Toshio Takei**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Ensino de Administração)

Orientador:  
Professor Doutor Daniel Augusto Moreira

São Paulo  
2002



t378.81  
T136e  
1.ed.  
ex.2  
2002



FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

Presidente Honorário da FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Oliver Gomes da Cunha

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Marcelo Freitas Camargo



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DE SÃO PAULO – FACESP

Diretor:

Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-Diretor:

Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas:

Prof. Dr. Daniel Augusto Moreira

## AGRADECIMENTOS

Sou profundamente agradecido ao Egrégio Conselho de Curadores e à Diretoria Executiva da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, ante a oportunidade recebida.

Externo imensa gratidão a cada um dos professores e colegas que, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, ofereceram idéias, críticas e sugestões. Neste sentido particularizo a Professora Doutora Arilda Schmidt Godoy e o Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva, por ocasião da qualificação desta pesquisa.

Reconhecimento especial ao Professor Doutor Daniel Augusto Moreira, pelos incentivos oferecidos, pela paciência inesgotável demonstrada, pela amizade compartilhada e, principalmente, pela incansável orientação prestada.

Ao Professor Doutor Valter Beraldo sou muito grato, dentre muitas outras colaborações, por oferecer e dividir seus profundos conhecimentos sobre Teorias da Administração que, sem dúvida, foram os motivos que levaram à adoção do tema central deste estudo.

É enorme o apoio recebido por parte dos Professores José Joaquim Boarin, Manuel José Nunes Pinto e Myriam da Costa Hoss, aos quais só posso agradecer retribuindo a amizade que me dedicam.

Duas pessoas, também importantes, são as secretárias do curso de Mestrado da FACESP/FECAP – Célia e Karina – a quem agradeço a atenção e presteza com que sempre me atenderam.

Não posso esquecer os funcionários do Centro de Estudos Álvares Penteado, em especial a Professora Myrthes Sarraf, e os funcionários da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, destacando a Professora Marizilda de Almeida Crusco, que tanto me apoiaram.

Finalmente agradeço à minha família, minha esposa Hiléia, meus filhos Rafael e Nathalie, minha mãe Maria, minha irmã Cristina, pelo carinho e pela compreensão nos involuntários momentos de ausência e afastamento.

# SUMÁRIO

RESUMO .....	6
ABSTRACT .....	6
<b>1- INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>7</b>
1.1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1.1. AS MUDANÇAS NO ENSINO SUPERIOR .....	7
1.1.2. O CASO PARTICULAR DA ADMINISTRAÇÃO.....	8
1.1.3. AS DIRETRIZES CURRICULARES.....	9
1.1.4. O PROVÃO .....	11
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1. ENSINO DE DISCIPLINAS LIGADAS ÀS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO – DEFINIÇÃO.....	11
1.2.2. QUESTÕES ORIENTADORAS.....	13
1.2.3. OBJETIVO GERAL .....	14
1.2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3. JUSTIFICATIVAS .....	15
1.3.1. A NOVA LDB .....	15
1.3.2. MUDANÇAS PROGRAMÁTICAS.....	16
1.3.3. NOVAS EXIGÊNCIAS SOBRE O ENSINO .....	17
1.3.4. CURRÍCULO COMUM (PROVÃO).....	19
<b>2- HISTÓRICO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.....</b>	<b>25</b>
2.1. OS PRIMÓDIOS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....	25
2.1.1. COLÔNIA (1572 A 1808).....	25
2.1.2. IMPÉRIO (1808 A 1889).....	26
2.1.3. PRIMEIRA REPÚBLICA (1889 A 1930).....	26
2.2. O INÍCIO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR DO BRASIL.....	28
2.2.1. A ERA VARGAS (1930 A 1945) .....	28
2.2.2. REPÚBLICA POPULISTA (1945 A 1964) .....	30
2.2.3. DITADURA MILITAR (1964 A 1985).....	32
2.2.4. NOVA REPÚBLICA (1985).....	36
2.2.4.1. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Nova LDB .....	40
<b>3- AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>50</b>
3.1. O FUNDAMENTO LEGAL DA AVALIAÇÃO DE CURSOS.....	50
3.1.1. EXAME NACIONAL DE CURSOS – ENC .....	51
3.1.1.1. Resultados dos Provões dos Cursos de Administração .....	52
3.2. A ATUAL LDB E A CONSTITUIÇÃO DO CONHECIMENTO DO ADMINISTRADOR .....	54
<b>4- METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
4.1. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....	58
4.2. PESQUISA DOCUMENTAL.....	58
4.3. DEFINIÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA DA PESQUISA.....	60
4.3.1. UNIVERSO DA PESQUISA .....	60
4.3.2. AMOSTRA DA PESQUISA .....	63
4.4. COLETA DE DADOS .....	63
4.5. RESULTADOS ESPERADOS .....	63
<b>5- RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>66</b>
5.1. CARACTERÍSTICAS DE APRESENTAÇÃO DA DISCIPLINA .....	66
5.1.1. TÍTULOS ATRIBUÍDOS À DISCIPLINA.....	67
5.1.2. CARGA HORÁRIA DA DISCIPLINA .....	67
5.1.3. PERIODICIDADE DO CURSO.....	68
5.2. EMENTAS E CONTEÚDO PROGRAMÁTICO.....	68
5.2.1. EMENTAS .....	68
5.2.2. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO .....	69
5.3. BIBLIOGRAFIA BÁSICA ADOTADA .....	76
5.4. ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA .....	78
5.4.1. OBJETIVOS DECLARADOS.....	78
5.4.2. ESTRATÉGIAS DE ENSINO.....	81
5.4.3. FORMAS DE AVALIAÇÃO .....	84
5.5. SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS .....	86
<b>6- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>

## ANEXOS

ANEXO A – Biblioteca Básica para os Cursos de Graduação em Administração .....	101
ANEXO B – Rol total de tópicos classificados por frequência .....	111

## LISTA DAS TABELAS

Tabela 1.1 - Incidência de questões versando sobre “Teorias da Administração” nos Provões.....	21
Tabela 1.2 - Tópicos de Teorias da Administração - ENC de 1996 a 2001 .....	22
Tabela 2.1 - Cursos de Administração nas décadas de 60 a 80.....	34
Tabela 2.2 - Evolução das Instituições de Ensino Superior – 1980 a 2000 .....	47
Tabela 2.3 - Cursos de Graduação na região sudeste – 1998 a 2000.....	48
Tabela 2.4 – Matrículas em Cursos Superiores na região sudeste – 1998 a 2000 .....	48
Tabela 2.5 – Evolução dos Cursos de Administração – 1960 a 2000.....	48
Tabela 2.6 – Evolução de matrículas em cursos de Administração – 1997 a 2000 .....	48
Tabela 2.7 – Cursos por área no ENC de 1999 .....	49
Tabela 3.1 - Cursos avaliados pelo Exame Nacional de Cursos .....	52
Tabela 3.2 - Resultados do ENC (Administração) – 1996 a 2001 .....	53
Tabela 3.3 - Conceitos no ENC – 1996 a 2001.....	54
Tabela 5.1 – Frequência dos títulos atribuídos à disciplina.....	67
Tabela 5.2 – Divisão da disciplina .....	67
Tabela 5.3 – Carga horária da disciplina .....	68
Tabela 5.4 – Periodicidade dos cursos .....	68
Tabela 5.5 – Formas de apresentação das ementas .....	68
Tabela 5.6 – Problemas na montagem dos planos de cursos .....	69
Tabela 5.7– Quantidade de tópicos por IES.....	71
Tabela 5.8 – Tópicos abordados pelas IES que obtiveram “A” e/ou “B” nos 6 ENC.....	74
Tabela 5.9 – Tópicos complementares à Tabela 5.8 .....	76
Tabela 5.10 – Biblioteca básica utilizada nas IES .....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. 1 – Conteúdo de “Teorias da Administração” nos Provões – 1996 a 2001 .....	23
Quadro 2. 1 – Conteúdo básico de TGA em 1981.....	35
Quadro 2. 2 – Tópicos complementares de TGA de 1981 a 1994 .....	36
Quadro 5. 1 – Características de apresentação.....	66
Quadro 5. 2 – Títulos atribuídos .....	67
Quadro 5. 3 – Ementas declaradas .....	70
Quadro 5. 4 – Conteúdo básico para comparação.....	72
Quadro 5. 5 – Tópicos de 1 a 22 do Quadro 5.4 existentes nos planos de curso da amostra.....	73
Quadro 5. 6 – Tópicos de 22 a 44 do Quadro 5.4 existentes nos planos de curso da amostra .....	73
Quadro 5. 7 – Objetivos declarados nos planos de aula .....	79
Quadro 5. 8 – Classificação dos objetivos por Instituição .....	81
Quadro 5. 9 – Estratégias de ensino de 13 IES da amostra .....	82
Quadro 5. 10 – Estratégias de ensino presentes em 13 instituições da amostra.....	83
Quadro 5. 11 – Formas de avaliação adotadas em 14 IES da amostra.....	84
Quadro 5. 12 – Utilização pelas IES das formas de avaliação segundo Bloom.....	86
Quadro 6. 1 – Livros da bibliografia básica das escolas com “A” e/ou “B” nos ENC.....	92
Quadro 6. 2 – Sugestão de conteúdo para a disciplina “Teorias da Administração” .....	94
Quadro 6. 3 – Sugestão de ementa .....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 – Participação percentual dos Cursos submetidos ao ENC – 1999 .....	49
Gráfico 5. 1 – Domínios, segundo Bloom, presentes nos objetivos.....	80

## **RESUMO**

Esta pesquisa tem por objetivo principal o estudo do conteúdo programático de disciplinas ligadas às Teorias da Administração, ministradas nas Instituições de Ensino Superior de Administração de Empresas no município de São Paulo. Isto levou à análise dos outros componentes dos programas de disciplina, ou seja, título, carga horária, periodicidade dos cursos, ementas, objetivos, estratégias de ensino, formas de avaliação e bibliografia. Visando a compreensão geral do contexto foi estudada a evolução do ensino superior brasileiro, com destaque para os cursos de Administração de Empresas. A pesquisa central foi elaborada por meio do exame de dezoito planos de disciplina, relativos a instituições de ensino superior em Administração da cidade de São Paulo. Neste exame observou-se, basicamente, algumas omissões de itens importantes dos programas, falta de padronização, alguns casos de desatualização do conteúdo programático, excesso de itens de conteúdo e confusão na elaboração de ementas. Dessa forma, este trabalho pode ser útil como instrumento que pode dar início a reflexões, por parte de professores e coordenadores de curso, no afã de caminhar em direção a um ensino superior apto às exigências da legislação educacional vigente, bem como aos reclamos da sociedade.

## **ABSTRACT**

The target of this research is to study the programme of disciplines related to the Business Administration Theories, taught at business schools in Sao Paulo. The studies led to the analysis of other elements of the discipline programmes, i.e., titles, courses length, *ementas*, objectives, learning strategies, and bibliography. Targeting to broaden the scope of this subject it was studied the Brazilian superior education system focusing Business Administration courses. The main research was elaborated through the examination of eighteen disciplines plans, from business administration schools in Sao Paulo. It was observed a lack of important programmes items as well as an excess of items in some cases, different patterns, outdated, and confusion in elaborating *ementas*. This research can be a tool to be used by teachers, professors and coordinators to reflect on how to fit superior learning with the actual educational system legislation and the expectation of society.

# **1- INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS**

## **1.1. Introdução**

Esta pesquisa tem como eixo central o estudo do conteúdo de disciplinas ligadas às Teorias da Administração, ministradas nas Instituições de Ensino Superior de Administração de Empresas no município de São Paulo. Para realizar o objeto básico de interesse tornou-se necessário, também, verificar aspectos como bibliografia adotada, objetivos da disciplina, estratégias de ensino e formas de avaliação.

O estudo tem como origem interesse pessoal do autor e, principalmente, o histórico da educação superior no Brasil em que, mormente nos últimos anos, verificaram-se profundas transformações nesse nível de ensino.

As mencionadas transformações foram provocadas por diversas variáveis. Uma delas é a própria evolução da história política brasileira; outra, as modificações da legislação educacional ocorridas no Brasil e, mais uma, o progresso tecnológico de tão largas conseqüências.

Assim, para tratar do assunto sob estes ângulos, será feito um estudo da evolução histórica do ensino superior brasileiro, contemplando os períodos políticos mais significativos da história do Brasil. Será dedicada uma atenção especial à atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996) e seus desdobramentos para, finalmente, analisar os conteúdos programáticos das disciplinas, em que a Teoria da Administração é ministrada, nas instituições de ensino superior de Administração de Empresas do município de São Paulo.

### **1.1.1. As mudanças no Ensino Superior**

Brandão (1997) nos relata que o ensino superior brasileiro pode ter como marco inicial o ano de 1572 e, a partir daí, até hoje, ocorreram sete períodos relevantes, a saber: 1 – Colônia (1572 – 1808); 2 – Império (1808 – 1889); 3 – Primeira República (1889 – 1930); 4 – A Era Vargas (1930 – 1945); 5 – República Populista (1945 – 1964); 6 – Ditadura Militar (1964 – 1985) e 7 – Nova República.

Sampaio (1991) demonstra a evolução do ensino superior brasileiro em seis fases. Tiveram como divisores a chegada da corte portuguesa, em 1808, a proclamação da república, em 1889, o início do governo de Getúlio Vargas, em 1930, a reforma educacional, em 1968, a eleição indireta do primeiro governo civil, em 1985, e a promulgação da Lei nº 9394/96– Lei

de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996.

Por sua vez, Luiz Antônio Cunha demonstra em três livros – “A Universidade Temporã” (1980), “A Universidade Crítica” (1983) e “A Universidade Reformanda” (1988) – as principais mudanças ocorridas na educação superior brasileira. No primeiro livro abrange o período que vai da Colônia à Era Vargas, no segundo enfoca a República Populista e no último engloba o período em aberto a partir do golpe de 1964, retratando a modernização do ensino superior.

Uma “visão panorâmica” da evolução do ensino superior também é fornecida por Godoy (1988). Destaca a autora pontos importantes do período de 1961 a 1984, tendo como ponto de partida a promulgação da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

Andrade (2001), ao narrar a história do ensino de Administração no Brasil, divide este histórico em quatro ciclos. O primeiro ciclo tem início com o surgimento da necessidade de administradores profissionais, por volta de 1930, passando pelo reconhecimento da profissão do Administrador por meio da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, terminando em 1993. Este ciclo engloba, portanto, os períodos da Era Vargas, da República Populista, da Ditadura Militar e da Nova República. Os dois primeiros períodos, foram marcados por um processo de desenvolvimento do País, o que levou à necessidade de profissionais administradores.

A leitura das obras destes autores, independentemente da forma como dividiram a evolução histórica da educação superior, permite a constatação de alterações marcantes no ensino superior, nas diversas áreas, em consequência dos reclamos sociais e da legislação vigente em cada período.

Neste trabalho foi adotada a divisão em sete períodos, elaborada por Brandão (1997), subdividindo-os em dois grupos – antes e depois do ensino de Administração –, pela possibilidade de análise mais detalhada e, também, por ser nela possível a inserção da visão dos demais autores e, nos períodos correspondentes, dar destaque ao ensino de Administração.

### **1.1.2. O caso particular da Administração**

Nos períodos estudados foram várias as tentativas de criação de escolas de administração, porém, destas escolas, algumas não foram reconhecidas. A primeira escola que veio a ter reconhecimento pelo Ministério da Educação foi a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, criada em 1941, a qual obteve reconhecimento pelo Decreto

50.164 de 31/01/1961.

A partir daí outras escolas foram criadas tais como, em 1944, a Fundação Getúlio Vargas – FGV, em 1951, o Instituto Brasileiro de Administração – IBRA, em 1952, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP e, em 1955, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP.

Começando com estas pioneiras as escolas de administração proliferaram pelo país, principalmente com o reconhecimento da profissão de Administrador, em 09/09/1965, pela Lei nº 4.769, que a qualifica como de nível superior.

Esta forma de evolução histórica é exposta por Andrade (2001), que dividiu o estudo do ensino da Administração no Brasil em ciclos, que são:

- 1º Ciclo – Surgimento e Reconhecimento da Profissão do Administrador;
- 2º Ciclo – Resolução 2/93;
- 3º Ciclo – Melhoria da Qualidade – o Provão; e
- 4º Ciclo – Diretrizes Curriculares.

Os dois últimos são fruto de um marco educacional importante na atualidade, que foi a promulgação da Nova Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 9.394/96, e merecerão destaque neste trabalho.

### **1.1.3. As Diretrizes Curriculares**

Este estudo possui como uma de suas origens o contido na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996). Esta Lei diz caber à União assegurar o processo nacional de avaliação dos cursos das instituições de educação superior; autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os referidos cursos. Sob outro ângulo, determina que deverão ser fixados currículos dos cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes.

Neste sentido, várias discussões foram geradas. Em especial, uma refere-se ao perfil esperado do graduando; outra sobre as habilidades a serem estimuladas, ensinadas e desenvolvidas nos discentes; e outra, ainda, é relativa ao ponto de partida da capacitação do aluno para continuidade do aprendizado, bem como da conscientização da necessidade e importância do auto-aperfeiçoamento contínuo.

Surgiram, então, discussões sobre os conteúdos básicos essenciais das disciplinas ministradas, que permitissem o exercício da profissão correspondente ao curso concluído pelo aluno.

Ante as discussões surgidas, a Secretaria de Educação Superior – SESu, do Ministério da Educação e do Desporto – MEC, em seu Edital nº 4 de dezembro de 1997, convidou todas as instituições de ensino superior a apresentarem propostas para as novas diretrizes curriculares dos cursos de graduação.

No caso específico dos Cursos de Administração a Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, já apresentou, pelo menos, duas propostas, uma datada de fevereiro de 1999 e outra de março de 2001.

Ainda, a mesma comissão, em conjunto com o Conselho Federal de Administração – CFA e com a Universidade Estadual de Santa Catarina – UDESC, elaborou um documento denominado Biblioteca Básica para os Cursos de Administração do País, disponibilizando-o na Internet no endereço [http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad\\_bibl.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad_bibl.doc) (documento pesquisado em 12/11/2001 – Anexo A).

Tal documento tem por objetivo fornecer informações sobre as bibliografias nacionais e ementários pertinentes de cada matéria constante do Currículo Mínimo do Curso de Administração (Resolução CFE nº 2, de 04/10/97), bem como listagem dos principais periódicos da área de Administração e correlatas.

O documento ressalta que tanto as bibliografias quanto os ementários descritos para cada matéria não devem ser considerados como definitivos. Devem ser vistos como guia de orientação e não como uma imposição. Assim, cada Curso, de acordo com sua realidade interna e externa, definirá o ementário e as bibliografias mais condizentes com a missão, os objetivos e o perfil profissional pretendidos pelo curso.

As bibliografias e os ementários correspondentes, encontram-se agrupados como matérias de Formação Básica (Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática) e de Formação Profissional (Teorias da Administração, Administração Mercadológica, Administração da Produção, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação e Organização, Sistemas e Métodos).

Sendo o foco deste estudo as disciplinas ligadas às Teorias da Administração, do referido documento, foi extraído o conteúdo pertinente, que segue transcrito no Anexo A.

Vê-se, portanto, que surge um novo cenário na educação, com profundas reformas, que promete modificar o ensino superior no Brasil, por meio de novos rumos tendentes ao aprendizado contínuo, buscando a “garantia de padrão de qualidade” na educação (LDB, art. 3, inciso IX).

#### **1.1.4. O Provão**

A LDB, no Artigo 9 inciso VIII, responsabiliza a União a garantir o processo nacional de avaliação dos cursos das instituições de educação superior. Dessa forma, obedecendo a legislação, acontece a instituição do Exame Nacional de Cursos – ENC, popularizado como Provão, aplicado às diversas áreas do Ensino Superior, elaborado, cada um, por uma correspondente Comissão de Curso.

Os Cursos de Administração vêm sendo avaliados desde o início do Exame Nacional de Cursos, em 1996. Feitas as provas, aplicadas por entidades sem fins lucrativos, não pertencentes ao Ministério da Educação e do Desporto – MEC e às Instituições a serem avaliadas, são elaborados relatórios pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP.

Os relatórios são encaminhados à Secretaria de Educação Superior – SESu, que utilizará os resultados como orientadores de ações com vistas a estimular e fomentar iniciativas voltadas à melhoria da qualidade do ensino.

O Conselho Nacional de Educação – CNE também receberá relatórios, que subsidiarão o exercício da atividade de reconhecimento de cursos e habilitações, bem como ao credenciamento e credenciamento periódico das Instituições de Ensino Superior.

### **1.2. Objetivos**

Para clareza dos objetivos é necessário, inicialmente, ter nítido o que é o ensino de disciplinas ligadas às Teorias da Administração, uma vez que há a possibilidade de existirem vários títulos para este tipo de ensino. Posteriormente, é preciso formular algumas questões norteadoras e, finalmente, dividir os objetivos em geral e específicos.

#### **1.2.1. Ensino de disciplinas ligadas às Teorias da Administração – Definição**

Segundo Chiavenato (1983, p. VII) uma disciplina ligada às Teorias da Administração deve ser “*eminente orientadora do comportamento do profissional de*

*Administração*”, esclarecendo, ainda, que a preocupação da disciplina não é o de ensinar *o como* fazer as coisas e sim *o quê* e *o porquê* fazer certas coisas de acordo com as circunstâncias ou ambientes.

Ferreira (1997, p. 3) discorre que, desde a Administração Científica de Taylor aos nossos dias, houve uma evolução dos trabalhos de forma vertiginosa o que trouxe uma diversidade de propostas de gestão de negócios e cabe “*ao administrador precavido perceber em que grau estas contribuições diferem, sob diversas nomenclaturas que recebem e se essas novas propostas podem e devem ser adotadas*”.

Os novos modelos de gestão têm origem nas tendências do momento vivido. Assim, Montana (1998) explica que é necessário entender o desenvolvimento histórico da administração, uma vez que conhecer o passado ajuda a avaliar o presente e compreender as tendências para o futuro.

Robbins (2000, p. XV) esclarece que a maioria dos autores de livros sobre Administração, por mais de 35 anos desde 1950, adotou a abordagem funcional rígida como referencial de organização, ou seja, “*os gerentes planejam, organizam, contratam pessoas, lideram e controlam*”. Assim, declara que ao tratar de assuntos de administração é necessário que tópicos como estratégia, iniciativa empreendedora, carreiras, sistemas de informação gerencial, dentre outros com tendências contemporâneas, devam ser incluídos.

A Biblioteca Básica para os Cursos de Administração do País, elaborada pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, intitula este tipo de ensino como “Teorias da Administração”. O mesmo documento propõe como ementa o seguinte:

*“Bases históricas. Abordagens clássica, humanista e organizacional. Novas configurações organizacionais. Organização. Planejamento. Direção: comunicação, tomada de decisão, poder e autoridade. Controle e coordenação. As funções administrativas frente as novas Tendências. Sistemas organizacionais. Organizações de aprendizagem. Processos organizacionais. Desempenho organizacional. Estratégias organizacionais. Relações interorganizacionais e ambiente. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas.”*

Assim, tudo indica que o estudo do ensino de disciplinas ligadas às Teorias da Administração está reservado a disciplinas, independentemente do título que receberem, que

irão dotar o aluno do conhecimento da história da evolução da Administração, das diversas escolas (Clássica, Científica etc.), da abordagem funcional rígida, dos novos modelos administrativos, para capacitá-lo a utilizar estes conhecimentos na compreensão das demais disciplinas e, principalmente, no exercício da profissão, saber o que fazer e porquê agir de determinada forma.

Ante o exposto, neste trabalho será adotado o título “Teorias da Administração” como referência às disciplinas que são foco desta pesquisa.

### **1.2.2. Questões Orientadoras**

Atualmente, há um conjunto de exigências a serem atendidas pela Instituições de Ensino Superior, tendo em vista a promulgação da Nova LDB. Este conjunto é formado, basicamente, pelos seguintes itens:

- a) A Nova LDB, orientada pela valorização e capacitação do magistério, pela avaliação do sistema educacional e pela difusão de práticas e métodos modernos de gestão do ensino;
- b) A Avaliação do Sistema de Ensino, concretizado, num primeiro momento pelo Exame Nacional de Cursos; e
- c) As Diretrizes Curriculares, que buscam a formação de um profissional melhor preparado para o mercado de trabalho; para tanto descreve uma série de critérios que devem ser seguidos.

Por outro lado, existem os resultados obtidos nos Provões dos Cursos de Administração, que, dentre outras conclusões, demonstraram que, em média, apenas 23% das Instituições de Ensino Superior de Administração obtiveram conceitos “A” e “B”.

Isso tudo provoca reflexões que resultam em algumas questões:

- a) Qual o título dado à disciplina mais utilizado?
- b) Existem diferenças significativas nos conteúdos programáticos dos cursos que obtiveram conceitos “A” ou “B” em relação aos demais?
- c) Os conteúdos ensinados contemplam novos modelos administrativos, ou apenas aspectos clássicos da Administração?
- d) Os conteúdos ensinados estão em consonância com o que é proposto nas Diretrizes Curriculares?

- e) Com relação à carga horária da disciplina e periodicidade do curso, quais as mais adotadas?
- f) Na bibliografia básica utilizada pelas Instituições de Ensino de Administração, na disciplina “Teorias da Administração”, quais as eventuais coincidências e diferenças?
- g) Há diferenças relevantes na estratégia de ensino, entre os objetivos e formas de avaliação nos cursos que obtiveram conceitos “A” ou “B” em relação aos demais?

A busca das respostas a estas questões servirão de base para a definição dos objetivos deste trabalho. Por outro lado definirá boa parte do método de pesquisa a ser adotado.

### **1.2.3. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é o de estudar os currículos da disciplina “Teorias da Administração” dos Cursos de Administração de nível superior no município de São Paulo.

Conforme a amostra coletada, a disciplina, apesar da sugestão da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, pode ter também o título de “Teoria Geral da Administração”. Outrossim, de acordo com a amostra, pode ser ministrada em subdivisões, o que gera novos títulos, tais como “Teorias da Administração – I, II” ou “Teoria Geral da Administração – A, B”. Ainda, há escolas utilizando o título “Teoria da Administração”.

### **1.2.4. Objetivos Específicos**

- a) Relacionar os títulos atribuídos à disciplina;
- b) Identificar e analisar o conjunto da disciplina “Teorias da Administração”, nas IES do município de São Paulo, examinando: os temas abordados e os privilegiados; os objetivos especificados para as disciplinas; as estratégias de ensino e de avaliação apontados; a bibliografia indicada;
- c) Constatação da existência, ou não, de diferenças entre os conteúdos das diversas Instituições, componentes da amostra, entre si e segundo os conceitos no ENC;
- d) Verificar quais são os novos modelos administrativos, se existirem,

abordados nos conteúdos programáticos analisados;

- e) Comparação da bibliografia básica;
- f) Detectar, quando possível, as estratégias de ensino, os objetivos e formas de avaliação mais adotados;
- g) Oferecer sugestões e recomendações sobre o ensino de “Teorias da Administração” nos cursos de administração.

### **1.3. Justificativas**

A elaboração deste trabalho tem como justificativa, inicialmente, o fato de que, como colocou Doll (1997, p. 19) *“o sistema de ordenamento linear, seqüencial, facilmente quantificável que domina a Educação, atualmente – que se centra em inícios claros e fins definidos – pode dar lugar a um sistema ou rede mais complexo, pluralista e imprezível”*.

Por outro lado temos as mudanças, provocadas pela nova legislação em vigor, que geraram novas exigências sobre o ensino e o cuidado com o currículo comum, com vistas à qualidade de ensino e ao Provão.

#### **1.3.1. A Nova LDB**

Em 20 de dezembro de 1996 foi criada a Lei nº 9.394. Esta Lei fixa as diretrizes e bases da educação nacional e popularizou-se como Nova LDB. O intuito desta Lei é o de regulamentar o disposto na Constituição Brasileira de 1988, no que tange à Educação.

Para chegar à Nova LDB foram necessários alguns anos de discussão no Congresso Nacional. Foram propostos diversos projetos e substitutivos, até chegar à sua forma definitiva.

A Lei nº 9.394 trouxe em seu bojo, dentre muitas, uma mudança importante no ensino superior, que foi a introdução do conceito de Instituições de Ensino Superior – IES, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização, que são universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas e institutos superiores. Esta abertura trouxe às instituições não-universitárias a possibilidade de variados graus de autonomia, em função de sua competência, qualidade ou especificidade.

Outra mudança importante é a criação dos centros universitários, que se caracterizam como instituições pluricurriculares, que abrangem uma ou mais áreas de conhecimento, bem como pela excelência do ensino oferecido em função da qualificação do

seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico. A legislação prevê que será estendida aos centros universitários credenciados autonomia para criar, organizar e extinguir em sua sede cursos e programas de educação superior.

Há também outras duas importantes iniciativas trazidas pela Nova LDB. Em primeiro lugar, desaparece a figura do currículo mínimo dos cursos de graduação, substituída pela de diretrizes curriculares gerais. Isto possibilita flexibilização na organização dos cursos.

Em segundo lugar, a instituição do Exame Nacional de Cursos – ENC, como um dos procedimentos para a avaliação dos cursos de graduação. Segundo essa legislação, os resultados da avaliação serão utilizados pelo MEC para orientar as suas ações no sentido de fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, principalmente as que visem a elevação da qualificação docente. Com a divulgação dos relatórios de desempenho dos cursos, sem identificar nominalmente os alunos avaliados, o MEC oferece bases de comparação entre instituições, estimulando-as a realizar esforços no sentido de elevar o padrão de ensino e sanar as deficiências existentes.

Ainda, a Nova LDB provocou alterações nos vestibulares. Pela legislação anterior o concurso vestibular tinha por objetivo avaliar a formação recebida pelos candidatos e sua aptidão intelectual para estudos superiores. Essa legislação delegava ao MEC a competência para atuar junto às IES, visando à realização, mediante convênio, de concursos vestibulares unificados em âmbito regional. O vestibular tinha que ser idêntico, em seu conteúdo, para todos os cursos ou áreas de conhecimentos afins e unificado em sua execução.

A Nova LDB, no inciso II do artigo 44, modificou essa regulamentação, disciplinando, apenas, que o acesso ao curso de graduação é aberto a “*candidatos que tenham concluído o curso médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo*”. Cada instituição de ensino é livre para estabelecer o processo de seleção para ingresso em seus cursos superiores, desde que atendido o princípio constitucional de “*igualdade de condições para acesso e permanência na escola*” (Lei nº 9.394 artigo 3º inciso I).

### **1.3.2. Mudanças programáticas**

Acatando o disposto no inciso II do artigo 53 da LDB, substituindo o modelo de currículos mínimos, em que o detalhamento das disciplinas e cargas horárias geram obstáculos à criação de projetos pedagógicos inovadores, surgem as Diretrizes Curriculares.

O intuito é o de produzir novo enfoque no processo educativo, em que o ensino superior assume a atribuição de formador de atitudes, em lugar de simples transmissor de

conhecimento. Para tal, as bases foram a definição do perfil desejado do formando e as competências que devem ser desenvolvidas durante o curso.

Dessa forma, a graduação passa a ser o início da formação, sem a pretensão de ser um período de esgotamento do conhecimento, provocando a necessidade da educação continuada, instrumento que permitirá o acompanhamento das velozes transformações no conhecimento, consequência da dinâmica de um mundo globalizado. Esta dinâmica deverá ser acompanhada pelas Instituições de Ensino Superior, definindo perfis que permitam adaptação às rápidas mudanças. Esta adaptação só é viável se as Instituições puderem definir parte relevante de seus currículos plenos.

A expectativa é a de que a composição dos currículos plenos dinâmicos, as áreas de conhecimento por eles abrangidas e a capacidade inovadora das Instituições, definirão: o perfil dos graduados; o potencial de responsabilidades e funções que poderão vir a exercer; a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão. Além disso tais profissionais serão: dinâmicos; adaptáveis às demandas do mercado de trabalho e aptos ao aprendizado contínuo.

Uma preocupação demonstrada concerne às habilidades a serem desenvolvidas nos alunos e ao domínio de conteúdos, que moldarão um determinado perfil de egresso das Instituições de Ensino Superior. Dessa forma as habilidades requeridas envolvem comunicação e expressão; raciocínio lógico, crítico e analítico; interação criativa em diferentes contextos sócio-organizacionais; visão holística da organização; lidar com modelos de gestão de vanguarda; resolução de problemas de forma flexível; tomada de decisão, seleção de estratégias pessoais e organizacionais e trabalho em equipe.

Para o desenvolvimento das mencionadas habilidades é necessário que sejam ministradas matérias de formação básica – não diretamente relacionadas à Administração, mas necessárias como ferramentas ao efetivo exercício de gestão –, matérias de formação profissional – disciplinas que dizem respeito diretamente à Administração – e tópicos emergentes – ética, globalização, qualidade, ecologia e meio ambiente.

Necessário, portanto, verificar se o que está sendo ministrado, nas disciplinas que abordam as Teorias de Administração, atende às mudanças programáticas propostas.

### **1.3.3. Novas exigências sobre o ensino**

O conjunto, habilidades e conteúdos, forma um processo pedagógico que visa garantir que o graduado demonstre um perfil que, necessariamente, envolve a internalização

de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; compreensão do meio social, político, econômico e cultural; capacidade para atuar na administração das organizações; competência empreendedora local e global; multidisciplinaridade; e clara visão de que o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento da autoconfiança são necessidades contínuas.

Uma grande preocupação, constante nas Diretrizes Curriculares, refere-se ao Projeto Pedagógico, que por sua vez contempla a integração curricular; a metodologia de ensino; e a avaliação da aprendizagem.

A integração curricular deverá garantir ao graduando a capacidade de abordagem multidisciplinar e holística, isso pela integração das diversas disciplinas e do processo de ensino como um todo.

A metodologia de ensino das matérias de formação profissional, além dos tradicionais recursos de ensino superior, deverá incluir procedimentos que garantam a harmonização da vida acadêmica com a realidade concreta da sociedade e os avanços tecnológicos, incluindo alternativas como multimídia, visitas técnicas, teleconferência, Internet e projetos desenvolvidos com parceiros geograficamente dispersos, via Internet.

Ainda sob o enfoque da metodologia do ensino não podemos descuidar da questão da atenção que deve ser dada ao aluno. Uma forma de traduzir o que é esta atenção é a correta utilização de habilidades técnicas de ensino e a obediência a princípios que permitam a boa prática do ensino.

A avaliação da aprendizagem deve observar dois critérios. O primeiro é o de que a avaliação deve ser contínua e cumulativa, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e dos resultados ao longo do período sobre os de eventuais provas finais. O segundo, que o processo avaliativo seja orientado para a realimentação do esforço do aluno na medida em que os resultados das atividades de avaliação sejam discutidos a fim de servirem para orientar o seu esforço de aprendizagem, indicando erros e limitações, sugerindo rumos e advertindo sobre riscos e não apenas comunicado aos alunos.

Nota-se, portanto, que há uma recomendação para que os cursos superiores não se atenham apenas à formação profissionalizante, através da mera transmissão de conhecimento. Logo devem ter como característica o compromisso com a construção do conhecimento, uma vez que aprender a aprender é uma necessidade do profissional, no sentido de que possa assimilar as novas tecnologias e técnicas de gestão. Em suma, o projeto pedagógico deve

ressaltar os mecanismos para o desenvolvimento no aluno da cultura investigativa, metodológica e uma postura de antecipar-se aos acontecimentos, para fazer frente às dúvidas e incertezas do futuro.

Como observado, a metodologia de ensino deve favorecer a integração com a realidade profissional. O Estágio Supervisionado de Conclusão de Curso, reforça a preocupação da Comissão do Curso de Administração nessa integração, uma vez que é obrigatório e busca a realização de uma síntese integrada das áreas e conteúdos de formação profissional frente a realidade concreta das organizações da sociedade.

A partir das bases fornecidas pelas Diretrizes, é definido, então, um conjunto de competências e habilidades, que estrutura a área do conhecimento da Administração, permitindo ao aluno lidar com o específico, partindo de uma sólida base de conceitos.

Assim, as orientações contidas nessas diretrizes curriculares buscam salvaguardar a identidade da profissão de administrador com a necessária diversificação, bem como garantir a formação de um profissional com qualidade mínima para o exercício da profissão.

Resta, então, estudar os currículos, focos deste trabalho, para analisar se estão de acordo com as novas exigências sobre o ensino.

#### **1.3.4. Currículo comum (Provão)**

As Comissões de Curso do Exame Nacional de Cursos, para colaborar no processo, apresentaram, sob a forma de diretrizes curriculares, os fundamentos do Exame. Em particular, a Comissão do Cursos de Administração apresentou suas propostas (<http://www.inep.gov.br/enc/diretrizes/Administracao.htm>).

Nas diretrizes estão elencadas as matérias de formação básica e instrumental que são:

- Contabilidade;
- Direito;
- Economia;
- Estatística;
- Filosofia;
- Informática;
- Matemática;
- Psicologia;

- Sociologia.

Trazem, também as matérias de formação profissional, ou seja:

- Teorias da Administração;
- Administração Mercadológica;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração Financeira e Orçamentária;
- Administração de Sistemas de Informação;
- Organização, Sistemas e Métodos;
- Administração de Produção;
- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais.

Assim, tomando estas relações de matérias como orientadoras para o Provão, é preciso, em cada uma delas, criar um currículo comum que permita capacitar os alunos para o Exame.

Dado importante, que se obtém ao analisar as provas do ENC da área de Administração, é a quantidade de questões que utilizam conhecimentos da disciplina “Teorias da Administração” constantes nas provas de 1996 até 2001.

Em 1996 foram aplicadas 30 (trinta) questões objetivas e 10 (dez) discursivas, sendo que, respectivamente, 5 (cinco) e 9 (nove), versavam sobre “Teorias da Administração”.

No Provão de 1997, foram aplicadas 48 (quarenta e oito) perguntas, sendo 40 (quarenta) objetivas e 8 (oito) discursivas. A incidência de questões contemplando o conteúdo em pauta foi de 13 (treze) nas questões objetivas e 5 (cinco) nas discursivas. Foram utilizadas, em 1998, a mesma quantidade e proporção de perguntas, mas desta vez a ocorrência de questões, cuja solução requeria conhecimento da disciplina “Teorias da Administração”, foi de 20 (vinte), somente nas objetivas.

A quantidade de questões, em 1999, aumentou para 51 (cinquenta e uma), das quais 40 (quarenta) foram objetivas e 11 (onze) foram discursivas. O conteúdo de “Teorias da Administração” se fez presente em 14 (quatorze) das questões objetivas e em 4 (quatro) das discursivas.

No ano de 2000, das 47 (quarenta e sete) questões apresentadas, dentre elas 40 (quarenta) objetivas e as demais discursivas, 12 (doze) das objetivas e 1 (uma) das discursivas

abordaram “Teorias da Administração”.

Finalmente, em 2001, a prova era composta de 49 (quarenta e nove) questões, 40 (quarenta) objetivas e 9 (nove) discursivas. Tratando de “Teorias da Administração”, entre as questões objetivas foram 14 (quatorze) e entre as discursivas 1 (uma).

A análise em termos absolutos já dá uma idéia da considerável incidência de questões que exigiram conhecimento de “Teorias da Administração”. Entretanto, este fato fica mais evidente quando verificamos em termos percentuais. Assim, em relação ao total de questões, a porcentagem de questões com conteúdo relacionado a “Teorias da Administração”, de 1996 a 2001, variou de 28% (vinte e oito por cento) a 42% (quarenta e dois por cento). Detalhes sobre a distribuição entre as questões objetivas e as discursivas podem ser observados na Tabela 1.1.

Tabela 1.1 - Incidência de questões versando sobre “Teorias da Administração” nos Provões

Ano	1996			1997			1998			1999			2000			2001		
	Qtd.	TA	%															
OBJETIVAS	30	5	17%	40	13	33%	40	20	50%	40	14	35%	40	12	30%	40	14	35%
DISCURSIVAS	10	9	90%	8	5	63%	8		0%	11	4	36%	7	1	14%	9	1	11%
<b>TOTAL *</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>35%</b>	<b>48</b>	<b>18</b>	<b>38%</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>42%</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>35%</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>28%</b>	<b>49</b>	<b>15</b>	<b>31%</b>
* Considerando os desdobramentos das questões discursivas																		
TA = Quantidade de questões cujas respostas utilizam Teorias da Administração																		

Fonte: Provas obtidas no site <http://inep.gov.br/enc> (26/10/2001)

A análise acima significa que no período estudado, o graduando, para responder a pelo menos  $\frac{1}{4}$  (um quarto) das questões das provas, necessitou dos conhecimentos que poderiam ser obtidos na disciplina “Teorias da Administração”.

Quantificando as questões dos seis Exames Nacionais dos Cursos de Administração, até agora realizados, que trataram da disciplina “Teorias da Administração”, foi possível, também, verificar a freqüência com que determinados tópicos da matéria constaram em cada uma das provas e, conseqüentemente, a freqüência total. Estes dados estão expostos na Tabela 1.2.

Analisando a mencionada tabela é possível constatar a grande incidência do tema “Funções Administrativas”, presente em todos os Provões de Administração realizados e com grande freqüência. Também podemos notar que os temas “Motivação” e “Teoria dos

Sistemas” surgiram com grande frequência, embora não estivessem presentes em todos os exames.

Tabela 1.2 - Tópicos de Teorias da Administração - ENC de 1996 a 2001

TÓPICO	FREQUÊNCIA NAS QUESTÕES EM CADA ANO						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Funções Administrativas	3	1	4	2	4	3	17
Motivação	1	4	5	3		2	15
Teoria dos Sistemas	5		5	5			15
Teoria das Relações Humanas		3	1	1	1	2	8
Administração de Conflitos	1	1	1	1	1	1	6
Burocracia	2		1		2		5
Departamentalização		1	1		1	2	5
Ética		2		1		2	5
Liderança		2		2	1		5
Teoria Clássica	1		2	1	1		5
Tópicos Emergentes *			1		1	2	4
Cultura Organizacional			1	1		1	3
Habilidades X Níveis Gerenciais	1			1		1	3
Histórico da Administração	2	1					3
Descentralização X Centralização		1		1			2
Globalização	1				1		2
Teoria da Contingência		1				1	2
Clima Organizacional				1			1
Gerência Participativa		1					1
Gestão da Mudança		1					1
Meio Ambiente					1		1
Modelos de Gestão				1			1
Reengenharia			1				1
Tomada de Decisões		1					1

Obs.: \* A Era da Incerteza - Empowerment - Organizações que Aprendem

Os dados da Tabela 1.2 permitiram a montagem do Quadro 1.1, que demonstra um conteúdo programático que poderia cobrir todas as questões do ENC, de 1996 a 2001.

Quadro 1. 1 – Conteúdo de “Teorias da Administração” nos Provões – 1996 a 2001

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico da Administração</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria Clássica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções Administrativas <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento</li> <li>– Direção</li> <li>– Organização <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Departamentalização</li> <li>▪ Descentralização X Centralização</li> </ul> </li> <li>– Controle</li> <li>– Coordenação</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades X Níveis Gerenciais</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria das Relações Humanas <ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivação</li> <li>– Liderança</li> <li>– Administração de Conflitos</li> <li>– Cultura Organizacional</li> <li>– Clima Organizacional</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria dos Sistemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Contingência</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência Participativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de Decisões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Mudança</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Gestão <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reengenharia</li> <li>– Downsizing</li> <li>– Empowerment</li> <li>– Organizações que Aprendem</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tópicos Emergentes <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ética</li> <li>– Meio Ambiente</li> <li>– A Era da Incerteza</li> <li>– Globalização</li> </ul> </li> </ul>

A análise das questões deixou claro que, na maioria das questões, para que o graduando as respondesse seria preciso utilizar os tópicos acima em conjunto, entre si e com

outras disciplinas. Isto evidencia uma grande integração da disciplina “Teorias da Administração” com diversas matérias.

A alta incidência do assunto e a integração interdisciplinar que ele permite, denota a importância da disciplina. Logo, surge a necessidade de estudar o que seria um conteúdo comum em “Teorias da Administração”, que permita melhorar a capacitação dos graduandos das escolas de nível superior, tanto no aspecto profissional quanto no contexto atual da educação superior. Tal contexto é fruto de um processo marcado por várias mudanças, o que remete à necessidade de analisar como evoluiu a história do ensino superior de Administração no Brasil.

## **2- HISTÓRICO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

A história do ensino de Administração, é natural, faz parte da evolução do ensino superior no Brasil. Assim, para estabelecer o panorama que se pretende estudar, verificaremos o ensino superior no Brasil de forma geral para, nos períodos correspondentes, fixar foco na Administração.

### **2.1. Os primórdios do Ensino Superior no Brasil**

Brandão (1997) elaborou uma abordagem histórica abreviada sobre a evolução do ensino superior brasileiro, em sete períodos. Assim, inicia a exposição na era colonial, a partir de 1572, passando pelo Império, pela Primeira República, pela era Vargas, pela República Populista, pela Ditadura Militar e pela Nova República até 1994.

Com uma linha de exposição semelhante, Sampaio (1991) relatou a evolução do ensino superior desde o século XIX até a década de 90. Sob sua ótica a evolução do ensino superior tem como base seis eventos principais, ou seja, a chegada da corte portuguesa, em 1808, a proclamação da república, em 1889, o início do governo de Getúlio Vargas, em 1930, a reforma educacional, em 1968, a eleição indireta do primeiro governo civil, em 1985, e a promulgação da Lei nº 9394/96– Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em 1996, uma vez que representaram períodos de profundas mudanças no formato do ensino superior brasileiro.

Luiz Antônio Cunha divide a história do ensino superior brasileiro em três grandes blocos. Tais blocos estão exposto em três livros. O primeiro intitula-se “A Universidade Temporã” (1980), o segundo “A Universidade Crítica” (1983) e o terceiro “A Universidade Reformanda” (1988).

#### **2.1.1. Colônia (1572 a 1808)**

Segundo Brandão (1997), nesse período o ensino era uma atividade voltada para o atendimento dos interesses de Portugal. O começo foi dado pela Companhia de Jesus, em vários colégios. Com a expulsão daquela ordem religiosa, o ensino foi continuado pela política educacional implantada pelo Marquês de Pombal. Desta forma, este período foi dividido em dois, o período jesuítico e o período pombalino.

No período jesuítico os estudos eram divididos em dois graus: os *Studia Inferiora*, desenvolvidos em sete séries anuais, e os *Studia Superiora*, contendo cursos de Filosofia e Teologia que correspondiam aos atuais ensinos secundários e universitários, respectivamente.

Na essência, as funções destes estudos eram a de preservar o pensamento das classes dominantes, bem como da própria ordem religiosa.

A expulsão dos jesuítas ocasionou o fechamento de diversas unidades do sistema educacional existente. Inicia-se, então, o período pombalino em que, para reorganização do sistema, foram criados cursos superiores no Rio de Janeiro e Olinda. No Rio de Janeiro foi criada uma faculdade nos moldes da Universidade de Coimbra. O ensino nesta faculdade dividia-se em duas fases. A primeira fase chamada de Estudos Menores, com aulas de Grego, Hebraico e Retórica; a segunda fase denominada de Estudos Maiores, com os cursos de Filosofia e Teologia, sendo o primeiro introdutório ao segundo.

### **2.1.2. Império (1808 a 1889)**

Sampaio (1991) narra que com a chegada da corte portuguesa, em 1808, tem início efetivo o ensino superior no Brasil, por meio da criação das escolas de Cirurgia e Anatomia em Salvador, atual Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia, no Rio de Janeiro a Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Academia da Guarda Marinha. As características marcantes nesta fase foram a orientação para formação profissional e o controle do Estado sobre o ensino.

Por outro lado, Brandão (1997) coloca que o ensino superior não sofreu alterações substanciais durante o Império. Entretanto, assegura que a base do ensino superior formada naquela época é o alicerce do que existe hoje, uma vez que tem início o ensino de medicina, odontologia, farmácia e obstetrícia, em 1808, engenharia, em 1810, direito, em 1823 e agricultura, em 1875.

### **2.1.3. Primeira República (1889 a 1930)**

A abolição da escravatura em 1888, a queda do Império e a Proclamação da República em 1889, foram eventos que causaram mudanças sociais significativas e que, de alguma forma, tiveram reflexo no contexto educacional. Sampaio (1991) destaca duas grandes modificações introduzidas pela Constituição da República, que foram a descentralização do ensino superior aos governos estaduais e a permissão da criação de instituições privadas.

Tais modificações resultaram na ampliação e diversificação do sistema de ensino. Esta expansão facilitou o ingresso em escolas superiores livres, não dependentes do Estado. Isto levou ao aumento do número de estudantes, que era de 2.300 no final do Império, chegando a 20.000 no final da Primeira República. Entretanto, a expansão *'gerou a facilidade de ingresso em cursos superiores, "desvalorizando" os diplomas no mercado'*. (Brandão,

1997, p.15)

Ainda no que tange à ampliação, entre 1888 e 1918, são criadas 56 novas escolas de ensino superior. Os resultados não foram apenas de ordem quantitativa, teve também início uma ênfase na formação tecnológica, que cobrou uma base científica melhor.

A carência de base científica levou à necessidade da pesquisa e esta levou à exigência de um espaço que permitisse a liberdade de experimentação e pensamento, surgindo, então, a discussão sobre a criação de universidades.

Surgiram, em decorrência, num primeiro momento, no Amazonas, em São Paulo e no Paraná as universidades passageiras, assim chamadas pela sua curta duração. Foram criadas sem o conhecimento do poder central e, como já foi dito, duraram pouco tempo. O motivo principal da pouca duração foi a não aprovação governamental dos diplomas emitidos por tais universidades, o que levou à dissolução das mesmas.

Como exemplo de universidades passageiras podem ser citadas, no Amazonas, a Universidade de Manaus, a Universidade de São Paulo, que não possuiu qualquer vínculo com a atual USP, em São Paulo e no Paraná a Universidade do Paraná.

A seguir vieram as universidades sucedidas, que, mesmo com aprovação governamental, sofreram críticas, uma vez que consistiam num mero conglomerado de escolas e que não correspondiam ao modelo de universidade esperado. (Brandão, 1997, p.19/21)

Conforme Durham (1998), até a década de vinte, o ensino superior era composto por instituições autônomas, cuja finalidade era a formação de profissionais liberais, portanto não voltadas à pesquisa., que dependeu de institutos, como o Instituto Agrônomo de Campinas e o Instituto Oswaldo Cruz do Rio de Janeiro.

Porém, a partir daquela década foram criadas a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920, a Universidade de Minas Gerais, em 1927, e a Universidade no Rio Grande do Sul, que permitiram atender ao Decreto nº 5.616, de 1928, que introduziu, efetivamente, a pesquisa tecnológica no ensino superior.

Apesar do exposto, *“a criação da universidade no Brasil foi antes um processo de sobreposição do que de substituição. O antigo modelo de formação para profissões foi preservado. O modelo de universidade de pesquisa acabou sendo institucionalizado de modo muito parcial e apenas em algumas regiões do país, sobretudo naquelas mais desenvolvidas”* (Sampaio, 1991, p.12).

## **2.2. O início do ensino de Administração no Ensino Superior do Brasil**

Como veremos, é a partir de 1930 que tem início o processo de criação do ensino superior em Administração. Este processo foi causado, principalmente, por um grande desenvolvimento do Brasil em vários aspectos.

### **2.2.1. A Era Vargas (1930 a 1945)**

Na década de 30 a industrialização, conforme relata Sampaio (1991), privilegia o setor de bens de consumo. No início da Segunda Guerra Mundial já começa a se verificar progresso nas indústrias básicas, sendo que tal tendência foi acentuada nos anos 40 com a ação do Estado em investimentos públicos e subsídios à infra-estrutura, e às indústrias básicas.

O processo de industrialização e urbanização gerou, no aspecto quantitativo maior demanda por ensino superior e, sob o ângulo qualitativo, novo quadro de necessidades e de aspirações delineadas pela sociedade.

Assim, iniciando em 1940, verificou-se o desenvolvimento das universidades federais, criação da primeira universidade católica, surgimento de universidades particulares e o estabelecimento de instituições isoladas. Estes fatos geraram aumento no número de matrículas em mais de três vezes.

Com relação à sociedade e à política educacional, Brandão (1997) relata que em decorrência de um conjunto de idéias de pensadores ingleses e franceses, nos séculos XVII e XVIII, surgiu o Liberalismo, apoiado nos princípios do individualismo, da liberdade, da propriedade, da igualdade e da democracia.

No campo educacional surgiu a versão elitista e a igualitarista, sendo que a diferença entre as duas estava no fato de que a primeira era contra a disseminação da educação das massas. De qualquer forma o liberalismo, em todos os tempos, foi evocado para alicerçar a propagação da instrução elementar.

Especificamente na era Vargas, o liberalismo elitista foi difundido na proposta de Fernando Azevedo, cuja idéia principal era a articulação entre o ensino superior e o ensino secundário. Sob esta visão, de forma indireta, a cultura gerada no ensino superior seria difundida a todo o povo, ou seja, ao ensino superior caberia preparar os professores e ao ensino secundário proporcionar formação de cultura geral, disciplina intelectual e formação de profissionais. O sucesso de tal idéia culminou com a criação da Escola de Sociologia e Política, em 1933, e da Universidade de São Paulo, em 1934.

Entretanto, o movimento do liberalismo igualitarista, em 1932, que teve como grande defensor Anísio Teixeira, possibilitou o surgimento de uma fase de grande importância na formulação de uma política educacional direcionada à defesa da classe trabalhadora e da classe média, que culminou na idealização da Universidade do Distrito Federal, criada em abril de 1935.

O liberalismo, como corrente política, com o advento do Governo Provisório, em 1930, passou a disputar com a corrente autoritária. Esta última, por ser predominante no poder central, tinha mais força. Assim, o Decreto nº 19.402, de 14/11/1930, criou o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Introduziu-se o ensino religioso facultativo nas escolas públicas. Em abril de 1931 foi promulgado o Estatuto das Universidades Brasileiras e, no mesmo mês, foi criado o Conselho Nacional de Educação.

Nota-se, portanto, que a sociedade brasileira passava por profundas transformações, tendo como difusoras e amplificadoras as escolas superiores, onde professores e estudantes estudavam e reviam ideologias. Isto possibilitou a idealização do Conselho Nacional dos Estudantes, em 11 de agosto de 1937, que teve criação efetiva em 22 de dezembro do mesmo ano.

Com a promulgação da Constituição de 1946 os liberais trouxeram à tona a política educacional defendida no período de 1930 à 1935, que foi substituída pela idéia dos estudantes superiores de uma reforma universitária, durante a república populista.

Constata-se, então, que este período foi marcado por mudanças econômicas e propostas de transformações no âmbito educacional. As mudanças econômicas, mais evidenciadas pelo processo de industrialização, fizeram surgir a necessidade de mão-de-obra qualificada e, em decorrência, a profissionalização do ensino de administração. Logo, podemos dizer que o começo deste período coincide com o início do processo gradativo de formação, a partir do sistema de ensino, do administrador profissional.

Andrade (2001) relata que a grande preocupação, na época, em assuntos econômicos foi manifestada com a realização do primeiro Congresso Brasileiro de Economia, no Rio de Janeiro em 1943. No congresso ficou clara a necessidade de postulação de iniciativas concretas que permitissem a pesquisa em assuntos econômicos. Isto fez com que, em 1945, Gustavo Capanema, então Ministro da Educação e Saúde, encaminhasse à Presidência da República uma proposta de criação de dois cursos universitários – Ciências Contábeis e Ciências Econômicas –, a fundamentação era a de que os negócios haviam atingido uma complexidade para a qual os profissionais, até então formados em cursos de Engenharia, Medicina e Direito, não estavam preparados.

Fica claro, portanto, que é nesta época que surge uma nova demanda de outros tipos de profissionais. Tentativas iniciais para atender a esta demanda são realizadas no próximo período.

### **2.2.2. República Populista (1945 a 1964)**

Neste período houve a continuidade do desenvolvimento industrial, acelerado a partir da década de 50, segundo relata Brandão (1997). Este impulso teve como origem grandes investimentos de capital estrangeiro. Como consequência tivemos acentuado processo de urbanização e emigração da zona rural.

Uma característica importante é a intervenção do Estado na economia. Isto trouxe uma mudança no processo de ascensão social, ou seja, os indivíduos saíam da iniciativa privada de pequenos negócios, buscando cargos em empresas públicas e privadas.

Verifica-se, também, a redefinição do papel da mulher pela valorização como trabalhadora em diversas áreas, como, magistério, administração pública, bancos, comércio e escritórios.

Assim, estes três fatores – emigração do campo, mudança de canais de ascensão e redefinição do papel da mulher –, tiveram como resultado o crescimento da demanda por educação escolar. Para solução deste aumento, o Estado, como na economia, interviu na educação com várias medidas, por exemplo, com o processo de eliminação das barreiras ao ingresso em cursos superiores.

Para disciplinar as mudanças na educação e resolver, principalmente, as discussões entre os que pretendiam a privatização do ensino e os educadores que defendiam a escola pública gratuita, houve a promulgação da Lei nº 4.024/61 – Lei de Diretrizes e Bases, prevista na Constituição de 1946, cujas discussões tiveram início em 1948. Esta Lei é tida como o primeiro ordenamento geral da educação no Brasil.

Em contraposição às necessidades surgidas, havia um sistema educacional que sofria, segundo Sampaio (1991), duras críticas. Dentre elas uma era relacionada ao sistema de cátedra no qual cada disciplina ou área de conhecimento era de responsabilidade de um professor vitalício e que, portanto, representava grande obstáculo para organização da carreira universitária. Neste sentido defendia-se o sistema organizado através de departamentos.

Outra, referia-se ao compromisso, celebrado na década de 30, onde as escolas profissionais criaram uma universidade compartimentalizada, separando professores e alunos

em cursos especializados em escolas isoladas. Havia, ainda, uma série de críticas quanto ao aspecto elitista da universidade.

Dessa forma, o desenvolvimento verificado na época exigia modernidade. Assim, em 1947, o Estado, por meio de um segmento militar, deu o primeiro passo para a modernização, com a criação do ITA – Instituto Tecnológico da Aeronáutica, que promoveu diversas inovações, como a não-ocupação de cátedras vitalícias e estímulo à investigação e à pesquisa.

A última inovação levou, em 15/01/1951, à criação do CNPq – Conselho Nacional de Pesquisas, atual Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pela Lei nº 1.310. Esta Lei foi chamada de “Lei Áurea da pesquisa no Brasil”. (<http://www.cnpq.br/sobrecnpq/historia/index.htm> – 26/11/2001)

O CNPq tinha como idéia primeira a pesquisa tecnológica nuclear. Esta idéia sofreu embargo do governo norte-americano, em 1954, mudando o direcionamento das atividades para as ciências exatas e biológicas, com a concessão de bolsas de estudos no Brasil e no exterior.

Demonstrando, ainda mais, o processo de modernização da época, houve a criação do Cosupi – Comissão Supervisora do Plano de Institutos e a criação da Universidade de Brasília. O movimento de modernização teve repercussões em outras universidades, como a Universidade do Brasil (ex-Universidade do Rio de Janeiro), criada em 1920, e na Universidade do Ceará, criada em 1955.

Para fazer frente ao processo de modernização, bem como a conseqüente demanda de profissionais especializados, surgiram as primeiras escolas de Administração no país. Desta forma, a Universidade de São Paulo – USP, em 1946, cria a Faculdade de Economia e Administração – FEA. Conforme destaca Andrade (2001) é interessante notar que, apesar do nome, por quase 20 anos a FEA ofereceu apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis e não possuía cursos de Administração. Somente em 1963 a faculdade passou a ministrar os cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública.

Em 1952 no Rio de Janeiro, a Fundação Getúlio Vargas – FGV cria a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP. Em São Paulo, a mesma fundação, no ano de 1954, cria a Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP. Estas escolas, conforme Andrade (2001) foram as duas únicas de Administração, efetivamente, até 1960.

### 2.2.3. Ditadura Militar (1964 a 1985)

Este foi um período de regime militar, que teve início com a Revolução de 64, cuja tônica autoritária foi demonstrada com a promulgação do Ato Institucional nº 5, que colocou em recesso o Congresso, as Assembléias Legislativas e autorizava o presidente a governar por decreto, pela renovação, por período indefinido, de poderes de exceção. O chamado AI-5, por emenda constitucional, foi incorporado à Constituição. A confirmação do caráter ditatorial do regime deu-se com a reforma da Carta de 1967, pela Emenda nº 1, de 17/10/1969.

As forças políticas que realizaram a Revolução de 64, como relatou Brandão (1997), buscaram reprimir os focos de subversão, sendo um grande alvo as universidades, perseguindo professores e administradores universitários, que eram vitimados pela acusação de serem comunistas.

Ainda segundo Brandão (1997), o exemplo maior dessa repressão foi o caso da Universidade de Brasília, que teve seu campus tomado como se fosse um reduto armado de tropas inimigas, o que culminou na demissão voluntária de 210 professores.

Na Universidade de São Paulo ocorreu a promoção do controle ideológico, havendo a nomeação de uma comissão secreta, que tinha por finalidade denunciar supostos subversivos das diversas faculdades e institutos.

Entretanto, apesar do ambiente conturbado, o regime pretendia transformar as instituições de ensino superior em instituições modernas. Nessa meta, para elaboração da Reforma Universitária, o Ministério da Educação contratou norte-americanos, por meio de parceria com a Usaid – United States Agency for International Development, que era uma agência interamericana de assistência técnica e financeira, resultando no acordo chamado MEC-Usaid.

Tal acordo, mesmo com fortes críticas formuladas pelos estudantes, acabou por orientar atividades dos dirigentes de universidades, tendo como resultado a reestruturação administrativa do ensino superior segundo modelo vigente nos EUA.

Em 1968, a continuidade da insatisfação generalizada quanto ao ensino superior, manifestada pelos estudantes, com ênfase em uma ampla reformulação do ensino universitário, fez com que o governo, em julho daquele ano, constituísse o GTRU – Grupo de Trabalho da Reforma Universitária que, em um mês, apresentou um relatório contendo anteprojetos de leis, entre os quais o da reforma universitária.

O relatório foi analisado pela Assessoria Presidencial, encaminhado ao Congresso Nacional, que ainda não estava em recesso, onde sofreu diversas emendas e, em 28 de novembro de 1968, foi sancionada a Lei nº 5.540 – Lei da Reforma Universitária.

Destaca-se nessa Lei, segundo Brandão (1997, p.41), “a introdução de cursos superiores de curta duração, a extinção do regime de cátedras, a contratação de professores pela legislação trabalhista, a criação de um corpo de professores com tempo integral, a incrementação dos cursos de pós-graduação, o fortalecimento da função de extensão, a adoção do vestibular classificatório, a substituição do currículo seriado pelo sistema de créditos, o reforço do poder executivo de escolher reitores e diretores, o reforço ao poder do Conselho Federal de Educação etc.”

Complementando, segundo Sampaio (1991), as principais medidas da reforma eram:

1. fixação, pelo Conselho Federal de Educação, de currículo mínimo e duração de cursos;
2. criação de institutos reunindo disciplinas que se repetiam pelas faculdades;
3. estabelecimento da organização do currículo em duas etapas: o básico e o profissionalizante;
4. implantação de um sistema duplo de organização: vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria e outro horizontal com a criação de colegiados que reuniriam os docentes de diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo;
5. o corpo discente teria participação com direito a voto nos órgãos colegiados das universidades e estabelecimentos isolados.

É neste ambiente que, em 1965, ocorre a regulamentação da profissão do Administrador. Este fato, aliado às transformações econômicas experimentadas a partir da década de 60, contribuiu para a criação de um grande número cursos de Administração nas faculdades isoladas.

Comprovando este crescimento, na Tabela 2.1, é possível verificar o expressivo aumento de número de cursos de administração entre as décadas de 1960 a 1980, destacando-se que de 1960 a 1970 constatou-se um aumento de 697%.

Tabela 2. 1 - Cursos de Administração nas décadas de 60 a 80

DÉCADAS	QUANTIDADE DE CURSOS	Δ%
1960	31	-
1970	247	697%
1980	305	23%

Fonte: Andrade (2001, p. 11)

Outro fato marcante, ainda neste ciclo, foi a fixação do currículo mínimo dos cursos de Administração pelo Conselho Federal de Educação, ao publicar o Parecer nº 307/66, aprovado em 08/06/1966, do Conselho Federal de Educação. Este parecer estabeleceu que o currículo mínimo seria constituído das seguintes disciplinas:

- Matemática;
- Estatística;
- Contabilidade;
- Teoria Econômica;
- Economia Brasileira;
- Psicologia Aplicada à Administração;
- Sociologia Aplicada à Administração;
- Instituições de Direito Público e Privado;
- Legislação Social;
- Legislação Tributária;
- Teoria Geral da Administração;
- Administração Financeira e Orçamento;
- Administração de Pessoal; e
- Administração de Material.

O Parecer nº 307/66 fixou o tempo útil em que o curso deveria ser ministrado em 2.700 horas/aula e, em termos de anos letivos o mínimo de quatro anos e o máximo de sete anos.

Compulsando o trabalho elaborado por Santi (1981), visando descobrir o que era ministrado na disciplina de Teoria Geral da Administração – TGA, sob o Parecer nº 307/66, foi possível verificar o que era abordado por treze faculdades do município de São Paulo, que possuíam, em 1981, o curso de Administração de Empresas, bem como a bibliografia mais utilizada.

O conteúdo programático abordava, basicamente, três áreas de estudo: Teoria das Organizações; Organização, Métodos e Sistemas Administrativos e Administração Geral. Quanto à bibliografia os livros mais utilizados eram:

KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira. 2 v.

LERNER, Walter. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas.

JUCIUS, Michel e SCHLENDER, William E.. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas.

Com base na pesquisa de Santi (1981) e na análise dos livros acima, foi possível desdobrar as três áreas de estudo e montar o Quadro 2.1, que é uma síntese do conteúdo ministrado na época pela maioria das faculdades.

Quadro 2. 1 – Conteúdo básico de TGA em 1981

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Teoria das Organizações           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Antecedentes históricos da Administração</li> <li>– Escolas de Administração               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escola Clássica                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Administração Científica</li> <li>Teoria Clássica da Administração</li> </ul> </li> <li>▪ Escola de Relações Humanas</li> <li>▪ Behaviorismo</li> <li>▪ Burocracia</li> <li>▪ Estruturalismo</li> <li>▪ Teoria dos Sistemas Abertos</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organização, Métodos e Sistemas Administrativos           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análise da Estrutura da Organização               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturas organizacionais</li> <li>▪ Critérios de departamentalização</li> <li>▪ Estudo de organogramas</li> </ul> </li> <li>– Análise do Trabalho Administrativo               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimentos de análise e simplificação do trabalho</li> <li>▪ Técnicas de “lay-out”</li> <li>▪ Análise de rotinas e fluxogramas</li> <li>▪ Distribuição do trabalho</li> <li>▪ Formulários e manuais de procedimento</li> </ul> </li> <li>– Funções de um Órgão de Organização Sistemas e Métodos               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funções de OSM</li> <li>▪ Razões de criação do órgão de OSM</li> <li>▪ Localização na estrutura organizacional do órgão de OSM</li> </ul> </li> <li>– Desenvolvimento de um Projeto de Análise               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fases de análise administrativa</li> <li>▪ Instrumentos de análise administrativa</li> <li>▪ Análise de documentos</li> <li>▪ Sistemas comparados</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administração Geral           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planejamento</li> <li>– Organização</li> <li>– Direção</li> <li>– Controle</li> </ul> </li> </ul>

Para complementar a idéia sobre este conteúdo programático foram analisados, também, os seguintes livros sobre o assunto, editados na época:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1977

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

Associando a leitura e análise dos livros acima com o que foi exposto por Santi (1981), sabemos que outros tópicos poderiam ser abordados por algumas faculdades. Tais tópicos constam no Quadro 2.2, que segue:

Quadro 2. 2 – Tópicos complementares de TGA de 1981 a 1994

- Abordagem Neoclássica
- Administração por Objetivos
- Abordagem Contingencial
- Teoria Matemática da Administração
- A Função de Coordenação
- Desenvolvimento Organizacional
- Alcance e Limites da Teoria Geral da Administração
- O Sistema e a Contingência
- Introdução às áreas de:
  - Marketing
  - Pessoal
  - Produção
  - Finanças
- Cibernética e Administração
- Empresa e Sociedade
- Condicionantes Organizacionais
- O Executivo e seu Trabalho
- A Empresa Familiar

Com pequenas modificações ao longo do tempo, este foi o conteúdo programático da disciplina de Teoria Geral da Administração, que vigorou, como veremos, até aproximadamente 1993.

#### 2.2.4. Nova República (1985)

Brandão (1997) conta que, em decorrência da crise da década de 80, o ensino, inevitavelmente, sofreu muitos impactos contraproducentes. Indício forte deste fato foi a taxa

negativa de crescimento apresentada em contraponto com a grande expansão ocorrida na década de 70.

Por determinação presidencial, em 2 de maio de 1985 foi instaurada a Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior, que formulou um diagnóstico, no qual se destaca uma lista de problemas detectados, a saber:

- Má remuneração dos professores;
- Infra-estrutura escolar insuficiente;
- Má formação profissional dos alunos;
- Pesquisas descontinuadas;
- Discriminação social no acesso às universidades;
- Sistemas antidemocráticos de administração e de escolha de dirigentes;
- Ensino privado em crise econômica e pedagógica;
- Universidades públicas burocratizadas;
- Pouca clareza na prioridade do sistema de mérito na seleção e promoção de professores.

Destaque foi dado ao fato de que as universidades não estariam se preparando para o futuro. É nesse clima que surge, em 5 de outubro de 1988, a nova Constituição, que não trouxe inovações significativas em relação ao ensino superior, mas deixou campo aberto para mudanças posteriores.

Como foi dito, o período começou conturbado e continuou com grandes mudanças no cenário político. Em 27 de fevereiro de 1986 foi implantado o Plano Cruzado, visando a extinção da correção monetária e, em consequência, a especulação financeira. Este plano fracassou, apesar de ter sofrido diversas mudanças.

Em 1989 a inflação continuava galopante, apesar da implantação do Plano Verão, que instituiu uma nova moeda – o Cruzado Novo. Nesse mesmo ano acontece a eleição presidencial direta, que culminou na posse de Fernando Collor de Melo na Presidência da República, em 15 de março de 1990.

O presidente, com o intuito de conter a inflação impôs uma medida econômica

drástica, que bloqueava o dinheiro circulante. Denúncias de corrupção contra o presidente culminaram na sua renúncia, em 29 de dezembro de 1992.

Assume o presidente Itamar Franco e implanta o Plano Real, que tinha à frente o então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso. Este último plano obteve adesão popular e levou o ministro à presidência em 1994.

É nesta época que o currículo mínimo decorrente do Parecer nº 307/66, que vigorou por vinte e sete anos, até 04/10/1993, foi substituído pelo imposto pela Resolução nº 2/93 em que o Ministério da Educação e do Desporto redefiniu os conteúdos mínimos e duração do curso de graduação em Administração. Isto, segundo Andrade (2001), representou mais um grande marco do histórico do ensino de Administração no Brasil.

Esta última resolução estabeleceu que o currículo mínimo seria constituído de três grupos temáticos, cada qual com suas respectivas disciplinas, e de um estágio supervisionado. A resolução atribuía, ainda, o total de horas/aula e sua distribuição, como pode ser verificado a seguir:

- Formação Básica e Instrumental

- Economia;
- Direito;
- Matemática;
- Estatística;
- Contabilidade;
- Filosofia;
- Psicologia;
- Sociologia;
- Informática;

Total de 720 horas/aula;

- Formação Profissional

- Teorias da Administração;

- Administração Mercadológica;
- Administração da Produção;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração Financeira e Orçamentária;
- Administração de Materiais e Patrimoniais;
- Administração de Sistemas de Informação;
- Organização, Sistemas e Métodos;

Total de 1.020 horas/aula;

• Disciplinas Eletivas e Complementares

Total de 960 horas/aula

• Estágio Supervisionado

Total de 300 horas/aula

Quanto à duração o curso de Administração passou a ter 3.000 horas/aula, tendo como mínimo 4 e no máximo 7 anos letivos para sua integralização. Tanto a duração quanto o currículo mínimo passaram a ser obrigatórios a partir de 1995.

Comparando o currículo mínimo de 1966 com este último, são quatro as diferenças principais:

1. Aumento da duração total de 2.700 horas/aula para 3.000 horas/aula;
2. Inserção de cinco novas disciplinas, que eram:
  - Filosofia;
  - Informática;
  - Administração Mercadológica;
  - Administração da Produção;
  - Administração de Sistemas de Informação;
3. Retirada do assunto Organização, Sistemas e Métodos da disciplina Teoria

Geral da Administração, tratando-o como mais uma disciplina;

4. Mudança do nome da disciplina Teoria Geral da Administração para Teorias da Administração.

Dessa forma, a disciplina “Teorias da Administração”, até então denominada Teoria Geral da Administração, não sofreu grandes mudanças. Principalmente porque, como foi dito, a obrigatoriedade da adoção do novo currículo mínimo se deu apenas a partir de 1995, bem como, em termos de legislação, somente em 1996 a educação voltou a sofrer modificações significativas, com a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

#### **2.2.4.1. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Nova LDB**

A Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Nova LDB, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, é o resultado de alguns anos de discussão no Congresso Nacional, bem como de diversos projetos e substitutivos, que pretendiam regularizar aspectos relativos à educação que não estavam claros na Constituição de 88.

Importante ciclo da evolução dos cursos de Administração inicia com a promulgação da Lei nº 9.131/95 que curiosamente, como observou Souza (1997), apesar de ser publicada antes regulamentou a Nova LDB (Lei nº 9.394/96). Esta Lei em seus artigos 3º e 4º instituiu o Exame Nacional de Cursos. Este exame, pela sua importância, terá tratamento específico no tópico 3 – Avaliação dos Cursos de Administração.

Determinação desta Nova LDB levou ao Decreto nº 2207/97, que possibilita uma mudança importante na flexibilização institucional do ensino superior. De acordo com ele, o sistema poderá adotar cinco formatos diferentes:

- universidades;
- centros universitários;
- faculdades integradas;
- faculdades;
- institutos superiores ou escolas superiores.

A grande inovação contida neste decreto refere-se à criação dos centros

universitários, cuja característica maior é a pluricurricularidade. Estes centros abrangem uma ou mais áreas de conhecimento. Outra característica é a busca da excelência do ensino oferecido em função da qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico. A legislação dota os centros universitários credenciados de autonomia para criar, organizar e extinguir em sua sede cursos e programas de educação superior.

Outra iniciativa criada pela Lei nº 9.394 foi a instituição do Exame Nacional de Cursos, como um dos processos de avaliação dos cursos de graduação. Os resultados da avaliação são utilizados pelo MEC para nortear seus procedimentos no sentido de incentivar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, principalmente as que visem a elevação da qualificação docente.

Os relatórios de desempenho dos cursos são divulgados, sem identificar nominalmente os alunos avaliados. Assim, tais resultados oferecem base de comparação entre as instituições, motivando-as a investirem em tarefas cuja meta é a de elevar o padrão de ensino e sanar eventuais problemas, além de servir de referência ao futuro aluno na escolha da IES.

A Nova LDB modificou os vestibulares. Cada instituição de ensino tem liberdade para estabelecer o processo de seleção para ingresso em seus cursos superiores, desde que atendido o princípio constitucional de isonomia nos critérios de acesso e permanência na Instituição.

Outra importante modificação regulada pela Nova LDB, que impõe novos e grandes desafios ao sistema de ensino superior, é o desaparecimento do currículo mínimo dos cursos de graduação, substituído pelas diretrizes curriculares gerais. Apesar das dificuldades de mudança, esta medida permite flexibilidade na organização dos cursos, a qual pode trazer um significativo aperfeiçoamento dos mecanismos de acompanhamento e avaliação dos seus resultados, a fim de assegurar a adequada formação profissional, permanentemente enriquecida pelo potencial inovador contido naquela flexibilidade.

A Nova LDB estabelece, outrossim, que a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento da educação superior, terão prazos limitados. Estes serão renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

A LDB também define a instituição universitária, regulamentando suas atribuições e prerrogativas da autonomia. De acordo com o artigo 52 da LDB, universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de

pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. Este conceito modifica substancialmente o entendimento da instituição universitária, uma vez que não menciona a universalidade de campo do conhecimento, mas fala de pluridisciplinaridade, possibilitando a criação de universidades especializadas.

A Nova LDB é enfática quando trata da garantia de padrões de qualidade de ensino. Entretanto, no aspecto da qualidade, Paro (1998) observou que atualmente as escolas são das poucas instituições para as quais não há padrões definidos de qualidade, devido à extrema complexidade que envolve sua avaliação e, completa dizendo “*que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar, garantindo-se o bom processo*” (Paro, 1998, p. 302).

Dessa forma, no que tange ao processo, Sant’Anna (1979) afirma que o ensino necessita de série de atividades nas quais três variáveis essenciais – o aluno, o professor e o que vai ser aprendido – encontram-se em interação. Moreira (1997) acrescenta as variáveis ambientais, relativas às características da escola.

Logo, uma forma de garantir a qualidade de ensino é garantir a interação das quatro variáveis mencionadas. Assim, embora o foco deste estudo esteja apenas em uma das variáveis – o que vai ser aprendido –, parece importante tecermos algumas breves considerações sobre as outras duas variáveis.

Quanto ao aluno, Paro (1998) reforça sua importância no processo ensino-aprendizagem quando afirma que o processo pedagógico é um trabalho humano e o objeto de trabalho é o educando. Para compreensão deste componente, Moreira (1997) expõe que no aluno existem duas dimensões – cognitiva e de relacionamento – interligadas. A cognitiva diz respeito às potencialidades intelectuais, já a de relacionamento, pela sua complexidade, possui maior dificuldade na explicitação de seus componentes, porém “*pesquisas têm apontado a variável ‘interesse do aluno pelo tema’ como uma das mais importantes*” e a “*prática educacional aponta que igualmente, ou até mais importante, é a disposição do aluno em aceitar as responsabilidades inerentes ao seu papel*” (Moreira, 1997, p. 67).

No contexto exposto o professor exerce um papel relativo no progresso do aluno. Entretanto pode criar condições para que o aluno, efetivamente, interaja no processo. Isto é possível se o professor reunir competências para fazer com que exista aprendizagem.

A visão de Perrenoud (2000), sobre as competências para ensinar, é a de que existem dez habilidades que devem ser desenvolvidas pelos professores, que são:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem;
2. Administrar a progressão das aprendizagens;
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação;
4. Envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho;
5. Trabalhar em equipe;
6. Participar da administração da escola;
7. Informar e envolver os pais;
8. Utilizar novas tecnologias;
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão; e
10. Administrar sua própria formação contínua.

As competências acima constituem uma das formas de resolver a variável professor, já integrando-a a outra variável que é o aluno. Restam, então, as variáveis ambientais e, segundo Moreira (1997), a influência destas traduzem-se, principalmente, no clima ambiental, determinado pelas ações e convicções dos dirigentes da escola, atuando nos professores e alunos e, em consequência, no processo de ensino.

Retomando o objeto deste trabalho, chegamos ao estudo da última variável, o que vai ser aprendido, ou seja, o conteúdo. Sobre este assunto diferentes graus das dimensões do aluno, expostas por Moreira (1997), são necessários para conteúdos diferentes. Assim, é preciso que haja um equilíbrio entre os conteúdos e as capacidades do aluno. A busca do referido equilíbrio parece estar presente em ações do MEC, com grande apoio da comunidade acadêmica, como veremos a seguir.

Vivemos o último ciclo (Andrade, 2001) da evolução dos cursos de Administração, que começou com as discussões sobre as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração. Este ciclo teve início quando a Secretaria de Educação Superior – SESu do Ministério da Educação e do Desporto – MEC para dar início ao processo de elaboração das Diretrizes Curriculares dos Cursos Superiores publicou, em 10/12/1997, o Edital nº 4/97. Este Edital tornou público e convocou as Instituições de Ensino Superior a apresentarem propostas para as novas Diretrizes Curriculares dos cursos superiores.

Segundo a SESu (<http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm> – 20/11/2001) aproximadamente 1200 (mil e duzentas) propostas foram apresentadas. Tais propostas foram elaboradas em universidades, faculdades, organizações profissionais, organizações docentes e discentes.

Houve grande participação dos setores público e privado na organização de seminários e encontros para debate, com a presença da SESu/MEC. Destacou-se o papel do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação – ForGrad na discussão e na sistematização das propostas de diretrizes curriculares.

O Edital nº 4/97 definiu como data limite para apresentação das propostas o dia 03 de abril de 1998. A partir desta data, começou o processo de sistematização das propostas apresentadas, que coube às Comissões de Especialistas de Ensino de cada área.

A sistematização das propostas de Diretrizes Curriculares, foi regida por alguns princípios, dos quais destacamos os seguintes:

- Garantia às instituições de ensino superior de liberdade para compor a carga horária necessária ao cumprimento dos currículos, bem como na definição dos mesmos;
- Evitar, ao máximo, a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas;
- Evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
- Devem constar incentivo à formação geral, às práticas de estudo independente, ao aproveitamento de conhecimento, habilidades e competências, a serem adquiridas fora do ambiente escolar;
- O fortalecimento da ligação da teoria com a prática, através de pesquisas, estágios e atividades de extensão, assim como orientações para a realização de avaliações periódicas, completam a lista de princípios.

Obedecidos os princípios, é possível, com as Diretrizes Curriculares, atingir determinados objetivos e metas, voltados à autonomia, carga horária, estrutura dos cursos, estágio, qualidade e inovação como balizadores dos instrumentos de avaliação.

Assim, o primeiro deles é a de possibilitar maior autonomia às instituições de ensino superior na definição dos currículos de seus cursos, tendo como elementos norteadores competências e habilidades que se deseja desenvolver, por meio de um modelo pedagógico organizado, de forma que possa adaptar-se à dinâmica das necessidades da sociedade, em que a graduação torna-se uma etapa de formação inicial no processo contínuo de educação permanente.

Chegar a uma proposta de carga horária mínima, que flexibilize a duração do curso de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno, é outra meta importante a ser atingida com as Diretrizes Curriculares.

O inciso I do artigo 44 da LDB prevê a oferta de cursos seqüenciais. Estes cursos

devem possuir estruturação modular, de forma que seja viável melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados e a ampliação da diversidade da organização de cursos para facilitar a oferta de tais cursos.

Objetivo, também importante, a ser atingido é o de oferecer orientações para as atividades de estágio e outras atividades que permitam aliar o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar.

Por último, podemos citar a intenção de que as Diretrizes Curriculares devem auxiliar na inovação e qualidade do projeto pedagógico, de maneira que estes sirvam como base para os instrumentos de avaliação.

A partir das propostas e tendo como base os princípios e objetivos acima as Comissões de Especialistas de Ensino sistematizaram as Diretrizes Curriculares para suas respectivas áreas.

A sistematização das propostas foi feita em fases. A fase inicial foi a elaboração de um Modelo de Enquadramento pela SESu e pelo ForGrad a partir dos debates e sugestões das universidades e comunidade acadêmica.

A fase seguinte foi a de análise e comparação das propostas recebidas. A seguir uma primeira versão do documento de diretrizes foi organizada e colocada em debate junto às universidades via Internet, com a participação do ForGrad, que orientou o acesso das universidades ao texto.

O retorno obtido das universidades e da comunidade acadêmica, em relação à primeira versão das diretrizes, fruto do documento das comissões de especialistas, originou um novo documento que também foi colocado em debate via Internet, em processo semelhante à etapa anterior.

Feita esta segunda consulta à comunidade acadêmica e profissional, os documentos referentes às diretrizes foram concluídos e outra vez divulgados pelo ForGrad e pela SESu.

As Diretrizes Curriculares elaboradas ainda estão em exame no Conselho Nacional de Educação – CNE, sob a forma de propostas aguardando aprovação e homologação.

Este foi o histórico da elaboração das Diretrizes Curriculares para os cursos de

graduação em geral. Seguindo o mesmo caminho, a Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, também apresentou sua proposta que, como as demais propostas, aguarda aprovação e homologação.

Assim, conforme a proposta de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração, o conteúdo dos cursos deve seguir as seguintes diretrizes:

*“Art. 8º - O conteúdo do curso de Administração além do estágio, compreenderá cinco campos de estudos interdependentes, que podem estar concentrados em uma ou mais disciplinas do currículo de cada curso. O primeiro campo é o de Estudos Sociais, Artísticos, de Investigação Científica e suas Metodologias; o segundo compreende os Estudos Administrativos Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e suas Metodologias; o terceiro envolve Estudos Econômicos, Financeiros, Mercadológicos, de Relações Internacionais e suas Metodologias; o quarto corresponde aos Estudos Quantitativos e suas Metodologias; e o quinto campo se refere aos Temas Transversais.*

*I – O Campo de Estudos Sociais, Artísticos e de Investigação Científica compreende o conjunto de disciplinas que abrangem: estudos filosóficos, antropológicos, psicológicos, éticos, políticos, sociais, comportamentais, de linguagem, de comunicação e informação, de investigação científica e metodológica.*

*II – O Campo de Estudos Administrativos, Gerenciais, Organizacionais e Estratégicos responde pelas disciplinas que preenchem as necessidades de estudo de teorias de administração, teorias de organização, funções administrativas e gerenciais, gestão de sistemas de informação, fenômenos empresariais, gerenciais, organizacionais, estratégicos, ambientais, empreendedorismo e seus aspectos legais e contábeis.*

*III – O Campo de Estudos Econômicos, Financeiros, Mercadológicos e de Relações Internacionais deve compreender os estudos de metodologias e fenômenos: econômicos, financeiros e de mercado, considerando suas relações e correlações nacionais e internacionais, segundo uma perspectiva histórica e contextualização da aplicabilidade, da utilidade, da atualidade e da complexidade no âmbito da administração.*

*IV – O Campo de Estudos Quantitativos compreende os estudos de : métodos quantitativos, pesquisa operacional, tomada de decisão , modelos matemáticos e estatísticos que permitam a compreensão de conceitos e procedimentos na formação ou prestação de estratégias inerentes à Administração.*

*V – Os Temas Transversais se referem a: meio-ambiente; preservação e conservação de recursos naturais; conscientização e estruturação de desenvolvimento sustentado; gestão de qualidade de vida no trabalho; gestão pública, etc.; ou seja, temas que permitam despertar a consciência do administrador para com o grupo e o meio social a que pertence.*

*VI – A atualidade e flexibilidade desejadas à grade curricular estarão definidas em um conjunto de tópicos de estudos, que permeiam os cinco campos de conhecimento.*

*Estes tópicos de estudos terão ementa e bibliografia livres, definidos a cada semestre a partir de decisão do colegiado de curso, respeitando o perfil e foco definidos para o curso de Administração pela IES.*

*VII – A IES poderá ainda prever um conjunto de estudos independentes, ao longo da grade curricular, que possibilitará a integração do discente à sociedade, através do desenvolvimento de um conjunto de habilidades e competências extracurriculares.*

*Neste sentido, a IES deverá citar mecanismos para aproveitamento de conhecimentos adquiridos pelo graduando, através de estudos e práticas independentes, presenciais e/ou à distância, desde que atendido o prazo mínimo, estabelecido pela Instituição, para a conclusão do curso. Podem ser reconhecidos: estudos de “casos empresariais”, viagens de estudos, estudos desenvolvidos em empresas juniores, monitorias, programas de iniciação científica, estudos complementares, cursos realizados em outras áreas afins, integração com cursos seqüenciais correlatas à área.*

*Os Estudos Independentes devem transcender a carga horária mínima do curso, em não mais de 10% da carga horária total, evidenciando-se por um conjunto de atividades extra – curriculares que, uma vez avaliadas pela IES serão apostiladas no Histórico Escolar do curso realizado pelo discente.”*

A regulamentação de uma grande área do ensino, para adequá-la ao contexto global do momento, é uma grande explicação para a Nova LDB e seus instrumentos de controle e avaliação, bem como para a existência das Diretrizes Curriculares. Entretanto, o crescimento do número de instituições de ensino superior em geral, também pode ter sido uma outra forte razão para a mencionada regulamentação. Este crescimento pode ser verificado na Tabela 2.2, onde podemos observar que na última década observamos um crescimento de 29% na quantidade deste tipo de instituição.

Tabela 2.2 - Evolução das Instituições de Ensino Superior – 1980 a 2000

DÉCADA	QUANTIDADE DE IES	Δ%
1980	882	
1990	918	4%
2000	1181	29%

Fonte: MEC – INEP – Sinopses – 1980 a 2000

Regionalizando a análise do crescimento no ensino superior, verifica-se gradativo aumento do número de cursos de graduação na região sudeste do Brasil. Isto pode ser comprovado por meio da evolução do número de cursos de 1998 a 2000, naquela região, expostos na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 - Cursos de Graduação na região sudeste – 1998 a 2000

ANO	QUANTIDADE DE CURSOS	Δ%
1998	3247	-
1999	4151	28%
2000	4844	17%

Fonte: MEC/INEP – Sinopses 1980-1988, 1999 e 2000

A procura de cursos superiores também tem aumentado na região sudeste, como pode ser comprovado na Tabela 2.4, que expõe a evolução do número de matrículas nos mencionados cursos.

Tabela 2.4 – Matrículas em Cursos Superiores na região sudeste – 1998 a 2000

ANO	QUANTIDADE DE MATRÍCULAS	Δ%
1998	1.148.004	-
1999	1.257.562	9,54%
2000	1.398.039	11,17%

Fonte: MEC/INEP – Sinopses 1980-1988, 1999 e 2000

Nesta linha de raciocínio, outro fator importante é o crescimento do número de cursos de Administração que, complementando a Tabela 2.1, está exposto na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 – Evolução dos Cursos de Administração – 1960 a 2000

DÉCADAS	QUANTIDADE DE CURSOS	Δ%
1960	31	-
1970	247	697%
1980	305	23%
1990	823	170%
2000	1048	27%

Fonte: Andrade (2001, p. 11) e MEC/INEP – Sinopse 2000

Acompanhando o aumento no número de cursos de Administração, houve, também, crescimento na procura destes cursos, como pode ser observado na Tabela 2.6. Nesta tabela são expostos os número de matrículas em cursos de Administração de 1997 a 2000.

Tabela 2.6 – Evolução de matrículas em cursos de Administração – 1997 a 2000

ANO	QUANTIDADE DE MATRÍCULAS	Δ%
1997	237.417	-
1998	257.408	8,42%
1999	286.245	11,20%
2000	290.264	1,40%

Fonte: MEC/INEP – Sinopses 1997 a 2000

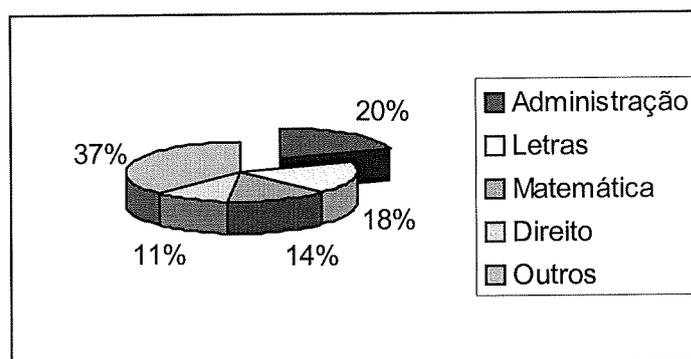
Vale acrescentar que os cursos de Administração em comparação aos demais cursos, conforme levantou Andrade (2001), são bastante representativos nos Exames Nacionais de Cursos, o que pode ser comprovado na Tabela 2.7 e no Gráfico 2.1.

Tabela 2.7 – Cursos por área no ENC de 1999

<b>CURSOS</b>	<b>QUANTIDADE DE CURSOS</b>
Administração	431
Letras	382
Matemática	305
Direito	229
Outros	804
<b>TOTAL</b>	<b>2151</b>

Fonte: Andrade (2001, p. 25)

Gráfico 2.1 – Participação percentual dos Cursos submetidos ao ENC – 1999



Até este ponto analisamos a evolução histórica do ensino superior no Brasil e, particularmente, o ensino da Administração. Passa a ser importante, então, estudar o atual sistema de avaliação dos cursos superiores, em especial os de Administração, imposto pelo novo ordenamento legal.

### **3- AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A avaliação dos cursos de Administração vem ocorrendo, desde 1996, por meio do Exame Nacional de Cursos – ENC, o chamado “Provão”, cuja idéia é a de ser útil como instigador de mobilização e transformação. Assim, o exame propiciou, pelos seus resultados, agrupar os cursos por classes de conceitos – A, B, C, D e E –, obtidos de dados provenientes de levantamentos relativos a fatores que, de alguma forma, influem no ensino e na aprendizagem destacando-se a titulação, o regime de trabalho de docentes e atividades de pós-graduação.

Segundo Andrade (2001) existem diversas razões que justificam a avaliação da educação superior. Dentre elas destacam-se as transformações do mercado de trabalho e a busca de qualidade de ensino e pesquisa. No que se refere à qualidade, Sampaio (1998) menciona que a partir dos anos 80 a idéia geral era a de que o ensino superior passava por uma crise de qualidade.

De qualquer forma, mesmo que não seja por estes fatores, existem razões legais que levam a este tipo de avaliação.

#### **3.1. O Fundamento Legal da Avaliação de Cursos**

A partir de 1995, a política educacional do MEC, no que tange ao Ensino Superior, passou a ser direcionada por algumas diretrizes básicas:

- Valorização e capacitação do magistério;
- Avaliação do Sistema Educacional; e
- Difusão de práticas e métodos modernos de gestão no âmbito do Sistema Educacional.

Consequentemente, reformas profundas vêm sendo executadas. Uma delas ocorreu com a primeira Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 4024/61, revogada pela Lei nº 9.394/96, que passou a ser chamada de “Nova LDB”. Sancionada para regulamentar a estrutura e o funcionamento dos sistemas de ensino, já no artigo 1º estabelece sua abrangência –os processos educacionais –, logo, vai da educação básica até a superior. Define que, em todos os processos, o objetivo é o pleno desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício da cidadania e qualificando-o para o trabalho.

Para garantir o alcance do objetivo, a Nova LDB, no Artigo 9 inciso VIII, incumbe à União assegurar o processo nacional de avaliação dos cursos das instituições de

educação superior; pelo inciso IX cabe à União autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar os referidos cursos. No mesmo sentido o Artigo 46 estipula que a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação. Em outro aspecto, o Artigo 53, inciso II, determina que deverão ser fixados currículos dos cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes.

Tem início, então, obedecendo as determinações legais, uma importante ação, a instituição do Exame Nacional de Cursos, aplicado às diversas áreas do Ensino Superior, elaborado, cada um, por uma correspondente Comissão de Curso.

### **3.1.1. Exame Nacional de Cursos – ENC**

Tendo por objetivo prover as instituições de ensino de informações, que permitam a melhora dos processos de decisão, no que tange à melhoria dos cursos de graduação, o Exame Nacional de Cursos está consagrado como um dos elementos de avaliação, complementando outras práticas avaliativas das Instituições de Ensino Superior, que verificam aspectos que levam à garantia do padrão de qualidade pretendido pela Nova LDB.

O exame é realizado anualmente, entre os meses de maio e junho. Seus objetivos, conteúdos e todas as outras especificações necessárias à preparação das provas, têm por base as atuais diretrizes e conteúdos curriculares. Os cenários culturais, geopolíticos e econômicos são, também, orientadores da elaboração do Exame. Cabe às Comissões específicas de cada curso a definição dos conteúdos do Exame.

Até 2001 foram avaliados 20 (vinte) cursos, conforme a Tabela 3.1, através de todos os alunos prestes a concluir o Curso de Graduação no ano da realização das provas. Para o graduado obter o registro do diploma, é condição obrigatória ter prestado o Exame, sendo responsabilidade exclusiva da Instituição de Ensino a inscrição do graduando. Este deve manter seus dados pessoais sempre atualizados.

Realizadas as provas, aplicadas por entidades sem fins lucrativos, exógenas ao Ministério da Educação e do Desporto – MEC e às Instituições a serem avaliadas, cabe ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP encaminhar os relatórios do Exame à Secretaria de Educação Superior – SESu, órgão do MEC, responsável pela política e gestão do sistema nacional de ensino de graduação. O SESu/MEC utilizará os resultados como orientadores de ações com vistas a estimular e fomentar iniciativas focadas na melhoria da qualidade do ensino.

O Conselho Nacional de Educação - CNE, que também receberá os relatórios, utilizando-os em conjunto com outros dados provenientes de documentações e acompanhamentos, terá subsídios para o exercício de sua atividade de reconhecimento de cursos e habilitações, bem como ao credenciamento e recredenciamento periódico das Instituições de Ensino Superior.

Ao que tudo indica, procura-se uma forma de aplicar um processo em que avaliador e avaliando possam chegar a uma mudança qualitativa, como consignou Demo (1999), que seja uma avaliação emancipadora.

### 3.1.1.1. Resultados dos Provões dos Cursos de Administração

Verificando a Tabela 3.1 constata-se que os Cursos de Administração vêm sendo avaliados desde o início do Exame Nacional de Cursos. Na Tabela 3.2 encontram-se os resultados obtidos pelas Instituições de Ensino Superior da Capital de São Paulo.

Tabela 3. 1 - Cursos avaliados pelo Exame Nacional de Cursos

Curso	Ano					
	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Administração	X	X	X	X	X	X
Agronomia					X	X
Biologia *					X	X
Comunicação Social **			X	X	X	X
Direito	X	X	X	X	X	X
Economia				X	X	X
Engenharia Civil	X	X	X	X	X	X
Engenharia Elétrica			X	X	X	X
Engenharia Mecânica				X	X	X
Engenharia Química		X	X	X	X	X
Farmácia						X
Física ***					X	X
Letras ****			X	X	X	X
Matemática *****			X	X	X	X
Medicina				X	X	X
Medicina Veterinária		X	X	X	X	X
Odontologia		X	X	X	X	X
Pedagogia						X
Psicologia					X	X
Química *****					X	X

\* Incluindo Ciências com habilitação plena em Biologia.  
 \*\* Habilitação em Jornalismo.  
 \*\*\* Incluindo Ciências com habilitação plena em Física.  
 \*\*\*\* Apenas habilitações em: a) Língua Portuguesa e respectivas literaturas; b) Línguas Portuguesa e Estrangeira Moderna e respectivas literaturas; c) Línguas Portuguesa e Clássica e respectivas literaturas.  
 \*\*\*\*\* Incluindo Ciências – habilitação plena em Matemática.  
 \*\*\*\*\* Incluindo Ciências com habilitação plena em Química.

Fonte: INEP – Provão – [http://www.inep.gov.br/enc/perguntas/perguntas\\_frequentes.htm](http://www.inep.gov.br/enc/perguntas/perguntas_frequentes.htm), 27/12/2001.

Analisando a Tabela 3.2, observa-se que das 49 (quarenta e nove) Instituições

listadas, apenas 34 (trinta e quatro) foram avaliadas em todos os Exames, o que representa 69,38% do total.

Tabela 3. 2 - Resultados do ENC (Administração) – 1996 a 2001

Nº	INSTITUIÇÃO	Conceito no "Provão"					
		1996	1997	1998	1999	2000	2001
F01	EAESP-FGV	A	A	A	A	A	A
F02	ESPM	A	A	A	A	A	A
F03	FAAP	A	A	A	A	A	A
F04	PUC	A	A	A	A	A	A
F05	USP	A	A	A	A	A	A
F06	MACKENZIE	A	A	A	B	B	A
F07	FACESP	B	B	B	C	A	A
F08	FESL	B	A	A	B	C	C
F09	USJT	B	B	B	C	C	C
F10	FARSP	C	B	C	C	D	C
F11	FICS	C	C	C	C	B	C
F12	ESAN SP	C	C	C	C	C	C
F13	FASP	C	C	C	C	C	C
F14	FIA	C	C	C	C	C	C
F15	LUZWEL	C	C	C	C	C	C
F16	UAM	C	B	C	C	D	C
F17	FAI	C	C	C	C	C	D
F18	FATAB	D	C	D	C	C	C
F19	FIT	C	C	C	C	C	D
F20	UNIMARCO	C	C	D	C	C	C
F21	UNISANT'ANNA	D	C	C	C	C	C
F22	FCB	C	C	C	C	D	D
F23	FIAP	C	C	C	C	C	E
F24	FMU	C	B	C	C	C	C
F25	FOC	C	C	C	C	D	D
F26	UNICID	C	C	C	C	D	D
F27	UNICSUL	D	D	C	C	C	C
F28	FBRH	D	C	C	C	D	D
F29	UNIB	D	D	D	C	C	C
F30	UNINOVE	C	D	D	C	C	D
F31	UNIP	C	C	C	D	D	D
F32	FAC	C	D	E	C	D	D
F33	UNICASTELO	C	C	SC	C	D	D
F34	USF	D	D	D	D	D	D
F35	FATEMA		C	C	D	C	D
F36	FAESP			C	B	B	C
F37	UNISC			D	B	B	C
F38	FAPA			C	C	C	C
F39	FACEAS			C	D	C	D
F40	UNISA			C	C	D	D
F41	UNIBAN			D	C	D	D
F42	FG			D	D	E	D
F43	FAH			E	E	E	E
F44	FINTEC				C	C	D
F45	UNICLA				D	E	C
F46	FARSP-Jabaquara					SC	C
F47	FASUP						C
F48	FIPEP						C
F49	FIAM						E

Fonte: INEP – <http://web.inep.gov.br/enc/resultados/>, 27/12/2001.

Continuando a análise da Tabela 3.2, pode ser averiguado que apenas 5 (cinco) Instituições, ou seja, cerca de 10% do total, conseguiram manter-se apenas com conceito “A”.

Observando os resultados, verificados pelas Instituições avaliadas em todos os Exames, obtém-se os percentuais relativos aos conceitos, constantes na Tabela 3.3. Na mencionada tabela fica clara a dificuldade encontrada para obtenção de conceitos elevados (“A” e “B”), pois pode ser observado que de 65,72% a 85,71% das Instituições de Ensino Superior obtiveram conceito de “C” a “E”.

A dificuldade mencionada fica mais clara com os resultados de 2001. Apenas 7 (sete) Instituições conseguiram “A”, nenhuma Instituição obteve conceito “B” e 42 (quarenta e duas) ficaram com conceitos “C”, “D” e “E”. A referida dificuldade pode ser traduzida de outra forma, ou seja, praticamente 86% das Instituições de Ensino Superior do município de São Paulo estão oferecendo ensino de Administração que vai de regular a ruim.

Um fato muito preocupante é o crescimento, a partir de 1999, das Instituições que vêm obtendo conceito “D”. Isto pode significar que a tendência é a de aumento do número de escolas cujo ensino de Administração é insatisfatório.

Tabela 3. 3 - Conceitos no ENC – 1996 a 2001

Conceito	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	Qtd.	%										
A	6	17,65	7	20,00	7	16,28	5	11,11	6	13,04	7	14,29
B	3	8,82	5	14,29	2	4,65	3	6,67	4	8,70	-	0,00
C	20	58,82	18	51,43	23	53,49	29	64,44	20	43,48	22	44,90
D	5	14,71	5	14,29	8	18,60	7	15,56	12	26,09	17	34,69
E	-	-	-	-	3	6,98	1	2,22	4	8,70	3	6,12

### 3.2. A atual LDB e a constituição do conhecimento do administrador

Retornando ao que se refere, ainda, à avaliação do ensino superior, as Portarias MEC nºs 640/97 e 641/97 disciplinam os critérios relativos à infra-estrutura, corpo docente, etc., imprescindíveis para a autorização de novos cursos de Administração ou reconhecimento dos existentes.

As Portarias disciplinam, também, as exigências de concepção, finalidades e objetivos dos curso, bem como, a necessidade de definição do perfil do egresso, com as respectivas características profissionais esperadas pelo processo de formação oferecido ou a oferecer.

A Comissão de Especialistas em Ensino de Administração da SESu/MEC define itens a serem seguidos pelas IES que, ao solicitar seu curso ou o reconhecimento dele, deverá

extrair do perfil genérico do curso as especificidades, bem como, justificá-las conforme suas peculiaridades regionais.

O perfil terá como base o ponto de vista de diversos profissionais, tais como empregadores, administradores com sólida formação, Coordenadores de Cursos de Administração e outros pontos importantes para a formação do aluno.

Os componentes do perfil comum e os específicos, segundo a organização curricular, servirão de referência para o desenvolvimento do projeto pedagógico do curso. O perfil definido deverá compreender o “*por que fazer*”, além do “*como fazer*”; mais, deverá contemplar requisitos fundamentais na formação do novo profissional, por meio de características como:

- a) capacidade de raciocínio abstrato, de autogerenciamento, de assimilação de novas informações;
- b) compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto;
- c) aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional;
- d) o domínio das atividades específicas e conexas;
- e) a flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes.

Ainda, segundo os Padrões de Qualidade para Cursos de Graduação em Administração (<http://www.mec.gov.br/Sesu/cursos/default.shtm>), o egresso deve ser capaz de:

- a) internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- c) sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- d) competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- e) capacidade de atuar de forma interdisciplinar;
- f) capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento

profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Para atingir o perfil definido a instituição deverá apresentar ênfase no desenvolvimento das seguintes habilidades:

a) comunicação e expressão: deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e de interpretar a realidade;

b) raciocínio lógico, crítico e analítico: deverá ser capaz de operar com valores, formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduado deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;

c) visão sistêmica e estratégica: deverá demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;

d) criatividade e iniciativa: deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;

e) negociação: deverá ser capaz de demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação à terceiros e a situações diversas;

f) tomada de decisão: deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;

g) liderança: deverá ser capaz de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais;

h) trabalho em equipe: deverá ser capaz de atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Conforme podemos observar, a definição deste perfil é caracterizada pela apresentação de um conjunto de requisitos e condições não diretamente relacionadas aos clássicos conteúdos programáticos mas sim a fatores mais amplos que estes, ou seja, competências e habilidades.

Ainda sob o enfoque da qualidade de ensino, a LDB, como norteadora, possui o mais contundente instrumento de pressão governamental na busca desta qualidade que é o constante no artigo 46 da mencionada Lei:

*Art.46. A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o*

*credenciamento de instituições de educação superior, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.*

Assim as estratégias de ensino e, em decorrência, o perfil profissional do brasileiro foram conduzidos a mudanças estruturais de grande envergadura.

O Decreto Federal nº 2026, de 10 de outubro de 1996, que regulamenta a avaliação prevista pela LDB, institui o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. Neste decreto são previstos dois instrumentos de avaliação: o Exame Nacional de Cursos, conhecido como Provão, e a Análise das Condições de Oferta pelas Instituições de Ensino Superior, esta, a ser realizada por Comissões de Especialistas, designadas pela SESu - Secretaria da Educação Superior / MEC.

A implantação do processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior, gerou convulsões no meio acadêmico de forma impactante. Os resultados são apresentados em relatórios, disponibilizados pelo Ministério da Educação, e permitem um mapeamento nacional, não apenas da qualidade de ensino nos cursos de graduação, como também, das condições em que são oferecidos, uma vez que as Comissões de Especialistas, designadas pela SESu - Secretaria de Ensino Superior do MEC - para a análise das condições de oferta, visitam todas as instituições, mesmo aquelas em que os alunos apresentaram rendimento satisfatório no Exame Nacional de Cursos, realizando um levantamento não apenas de fatores administrativos mas, sobretudo, da organização didático-pedagógica, da adequação de laboratórios, bibliotecas, qualificação do corpo docente etc.

## 4- METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1. Pesquisa bibliográfica

Na elaboração deste trabalho serão utilizadas a pesquisa bibliográfica e a documental. Num primeiro momento se buscará compreender o contexto do ensino superior no Brasil, posteriormente o do ensino de Administração, para finalmente delimitá-lo no município de São Paulo.

Também serão feitas pesquisas no sentido de aclarar o conceito de currículo e o desenvolvimento de disciplinas voltadas às Teorias da Administração, ou seja, que irão dotar o aluno do conhecimento das teorias clássicas da Administração e dos tópicos emergentes, para capacitá-lo a utilizar este conhecimento para compreensão das demais disciplinas e, principalmente, no exercício da profissão, saber o que fazer e porquê agir de determinada forma.

Neste trabalho as mencionadas disciplinas, como tentativa de uniformidade, serão referenciadas como “Teorias da Administração”.

A legislação, como pesquisa documental, é fonte importante, pelo fato de que é determinante, tanto na estrutura curricular quanto no conteúdo programático de qualquer disciplina.

### 4.2. Pesquisa documental

Os documentos utilizados na pesquisa documental serão os programas da disciplina “Teorias da Administração”. Serão obtidos junto às Instituições de Ensino Superior de Administração no município de São Paulo.

De posse dos documentos proceder-se-á à análise. Esta análise, inicialmente, possibilitará uma visão ampla do que é ministrado nas referidas disciplinas, considerando quatro aspectos:

I Características de apresentação da disciplina, verificando:

- **Título adotado na disciplina:** uma vez que, segundo amostra coletada, podem receber denominações diferentes – “Teorias da Administração” ou “Teoria Geral da Administração” –, podem, ainda, ser ministradas em subdivisões, o que gera novos títulos, tais como “Teorias da

Administração – I, II” ou “Teoria Geral da Administração – A, B”;

- **Carga horária utilizada:** será expressa em quantidade de horas/aula dedicadas à disciplina, que permitirá comparação quantitativa;
- **Periodicidade do curso:** verificar se o período letivo é semestral ou anual;

## II Ementas e conteúdo programático, analisando:

- **Ementas:** será feita a análise da forma de apresentação das ementas e seus conteúdos;
- **Conteúdo programático:** serão verificados quais os assuntos abordados e seus desdobramentos;

## III Bibliografia, observando:

- **Bibliografia básica adotada:** permitirá constatar quais os livros e outros materiais utilizados;

## IV Organização didático-pedagógica, investigando:

- **Objetivos declarados da disciplina:** verificando os objetivos gerais e, se declarados, os específicos, poder-se-á obter informação sobre como a escola vê a disciplina na formação do aluno;
- **Estratégias de ensino:** serão observados os métodos utilizados com vistas a um melhor aprendizado;
- **Formas de avaliação:** serão pesquisadas as formas de avaliação do aluno e do curso.

Posteriormente, comparando os programas poderemos obter as seguintes informações:

- Títulos de disciplina mais adotados;
- Indicadores estatísticos de carga horária;
- Periodicidade de curso mais adotada;
- Formas de apresentação de ementas;
- Conteúdo das ementas;

- Quantificar os temas adotados;
- Temas privilegiados;
- Livros mais adotados;
- Tendência dos objetivos;
- Estratégias de ensino mais utilizados;
- Formas de avaliação usuais.

### 4.3. Definição do universo e da amostra da pesquisa

#### 4.3.1. Universo da pesquisa

Compõem o universo da pesquisa 49 (quarenta e nove) Instituições de Ensino Superior de Administração no município de São Paulo, públicas ou privadas, reconhecidas pelo MEC e que foram avaliadas pelo Exame Nacional de Cursos até 2001.

A lista a seguir, obtida no INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (<http://web.inep.gov.br/enc/resultados/pesquisa.action?inst=&cidade=S%E3o+Paulo&curso=1>), em 27/12/2001, contempla o universo citado. É possível verificar os conceitos obtidos nos Provões, observando a Tabela 3.2, na página 53, por meio do código que precede o nome da Instituição ou pela sigla:

**F17 - Centro Universitário Assunção (FAI)**

Centro Universitário - Privada SP

**F32 - Centro Universitário Capital (FAC)**

Centro Universitário - Privada SP

**F45 - Centro Universitário Claretiano (UNICLA)**

Faculdade Integrada - Privada SP

**F24 - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)**

Centro Universitário - Privada SP

**F14 - Centro Universitário Ibero-Americano (FIA)**

Centro Universitário - Privada SP

**F30 - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE)**

Centro Universitário - Privada SP

**F21 - Centro Universitário Sant'anna (UNISANT'ANNA)**

Centro Universitário - Privada SP

**F37 - Centro Universitário São Camilo (UNISC)**

Centro Universitário - Privada SP

- F01 - **Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F12 - **Escola Superior de Administração de Negócios de São Paulo (ESAN SP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F02 - **Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F18 - **Fac. Ítalo-Brasileira (FATAB)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F28 - **Fac. Brasileira De Recursos Humanos (FBRH)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F03 - **Fac. de Administração da Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F36 - **Fac. de Administração de Empresas do Estado de São Paulo (FAESP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F15 - **Fac. de Administração e Ciências Contábeis Luzwell (LUZWELL)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F43 - **Fac. de Administração Hospitalar - São Paulo (FAH)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F22 - **Fac. de Ciências Administrativas e Contábeis Costa Braga (FCB)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F07 - **Fac. de Ciências Econômicas de São Paulo (FACESP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F39 - **Fac. de Ciências Econ. e Administrativas Sta. Rita de Cássia (FACEAS)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F23 - **Fac. de Informática e Administração Paulista (FIAP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F42 - **Fac. Guarapiranga (FG)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F44 - **Fac. Interlagos de Educação e Cultura (FINTEC)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F38 - **Fac. Paulistana de Ciências e Letras (FAPA)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F46 - **Fac. Radial Jabaquara (FARSP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F10 - **Fac. Radial São Paulo (FARSP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F47 - **Fac. Sudoeste Paulistano (FASUP)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP
- F08 - **Fac. São Luís (FESL)**  
Estabelecimento Isolado - Privada SP

- F13 - Faculdades Associadas de São Paulo (FASP)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F49 - Faculdades Integradas Alcântara Machado (FIAM)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F11 - Faculdades Integradas Campos Salles (FICS)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F48 - Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F35 - Faculdades Integradas Teresa Martin (FATEMA)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F19 - Faculdades Integradas Tibiriçá (FIT)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F25 - Faculdades Oswaldo Cruz (FOC)**  
Faculdade Integrada - Privada SP
- F04 - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)**  
Universidade - Privada SP
- F16 - Universidade Anhembi Morumbi (UAM)**  
Universidade - Privada SP
- F41 - Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN)**  
Universidade - Privada SP
- F33 - Universidade Camilo Castelo Branco (UNICASTELO)**  
Universidade - Privada SP
- F26 - Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)**  
Universidade - Privada SP
- F27 - Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL)**  
Universidade - Privada SP
- F40 - Universidade de Santo Amaro (UNISA)**  
Universidade - Privada SP
- F05 - Universidade de São Paulo (USP)**  
Universidade - Estadual SP
- F29 - Universidade Ibirapuera (UNIB)**  
Universidade - Privada SP
- F31 - Universidade Paulista (UNIP)**  
Universidade - Privada SP
- F06 - Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)**  
Universidade - Privada SP
- F34 - Universidade São Francisco (USF)**  
Universidade - Privada SP
- F09 - Universidade São Judas Tadeu (USJT)**  
Universidade - Privada SP

F20 - **Universidade São Marcos (UNIMARCO)**  
Universidade - Privada

#### **4.3.2. Amostra da pesquisa**

Para a elaboração deste estudo foi obtida uma amostra composta por dezoito instituições de ensino pertencentes ao universo de pesquisa. São elas:

- F24 - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas
- F14 - Centro Universitário Ibero-Americano
- F30 - Centro Universitário Nove de Julho
- F01 - Escola de Administração de Empresas de São Paulo
- F12 - Escola Superior de Administração de Negócios de São Paulo
- F03 - Faculdade de Administração da Fundação Armando Álvares Penteado
- F19 - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis Tíbiricá
- F07 - Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo
- F08 - Faculdade de Economia São Luís
- F17 - Centro Universitário Assunção
- F16 - Universidade Anhembi Morumbi
- F41 - Universidade Bandeirante
- F26 - Universidade Cidade de São Paulo
- F27 - Universidade Cruzeiro do Sul
- F31 - Universidade Paulista
- F06 - Universidade Presbiteriana Mackenzie
- F09 - Universidade São Judas Tadeu
- F20 - Universidade São Marcos

#### **4.4. Coleta de dados**

A coleta de dados foi feita por meio de consulta aos *sites* das escolas que divulgam os programas na Internet, junto a Secretarias de escolas que permitiram acesso à documentação de alunos transferidos e, onde foi possível, por meio de visitas pessoais às Instituições.

#### **4.5. Resultados esperados**

Obtidas respostas às questões orientadoras, espera-se:

- a) Saber qual o título mais adotado para a disciplina;

- b) Revelar o conteúdo das ementas dos planos de cursos;
- c) Constatar ou não a existência de diferenças significativas nos conteúdos programáticos dos cursos que obtiveram conceitos “A” ou “B” em relação aos demais cursos. Tendo em vista as Diretrizes Curriculares, que permitem flexibilidade na elaboração dos conteúdos programáticos, bem como a grande incidência de questões sobre “Teorias da Administração” nos Provões, existe a possibilidade de as escolas com melhores conceitos terem escolhido melhor os temas a serem trabalhados na disciplina;
- d) Descobrir os tópicos emergentes ou contemporâneos em Administração observados atualmente, pela importância que o conhecimento de tais tópicos pode ter na formação do perfil do egresso;
- e) Obter o rol da bibliografia básica utilizada pelas Instituições de Ensino de Administração, classificadas por conceito no Provão, na disciplina “Teorias da Administração” e suas eventuais coincidências e diferenças;
- f) Levantar, quando possível, as diferentes estratégias de ensino, objetivos e formas de avaliação adotados nas Instituições de Ensino Superior pertencentes à amostra, destacando as estratégias das escolas que obtiveram conceitos “A” ou “B”, na suposição de que escolas com melhores conceitos estejam mais próximas dos padrões de qualidade esperados pelo MEC.

As análises e comparações permitirão a elaboração de sínteses, tabelas, quadros comparativos e gráficos.

Também espera-se gerar diferentes conteúdos programáticos, que são:

- Conteúdo programático contendo as maiores incidências da amostra;
- Conteúdo programático contendo as maiores incidências das IES com conceito “A”;
- Conteúdo programático contendo as maiores incidências das IES com conceito “A” e “B”.

Finalmente, pretende-se que estes resultados possam servir de subsídios para tomadas de decisão sobre mudanças na disciplina “Teorias da Administração”, de forma que estas mudanças possam colaborar na desafiadora tarefa de garantir padrões de qualidade no

ensino. Padrões que são expectativas explicitadas na Nova Lei de Diretrizes e Bases – LDB (artigo 3, inciso IX) que, salvo melhor juízo, tentou traduzir os anseios da sociedade.

## 5- RESULTADOS OBTIDOS

Analisando os programas que compõem a amostra é possível verificar alguns aspectos relevantes. Tentando facilitar a visualização, adotando os grupos propostos no método, as características observadas foram agrupadas em quatro blocos.

O primeiro bloco refere-se às características de apresentação da disciplina. O segundo é alusivo às ementas e ao conteúdo programático. O terceiro contempla a bibliografia básica adotada e, finalmente, o quarto analisa a organização didático-pedagógica

### 5.1. Características de apresentação da disciplina

Este tópico atenta para os aspectos formais de apresentação da disciplina. Foram considerados: os títulos atribuídos, a carga horária e a periodicidade do curso. O Quadro 5.1 exibe o levantamento geral destes atributos.

Quadro 5.1 – Características de apresentação das disciplinas

Conceitos	Código	Título da Disciplina	Carga Horária		Periodicidade
			Parcial	Total	
CBCCCC	F24	Teorias da Administração I	80	160	Anual
		Teorias da Administração II	80		
CCCCCC	F14	Teorias da Administração I	Não declara		Semestral
		Teorias da Administração II			
CDDCCD	F30	Teoria Geral da Administração I	72	144	Anual
		Teoria Geral da Administração II	72		
AAAAAA	F01	Introdução à Administração	Não declara		Semestral
CCCCCC	F12	Teoria Geral da Administração	Não declara		Anual
AAAAAA	F03	Teoria Geral da Administração I	Não declara		Semestral
		Teoria Geral da Administração II			
		Teoria Geral da Administração III			
CCCCCD	F19	Teoria Geral da Administração A	80	160	Anual
		Teoria Geral da Administração B	80		
BBBCAA	F07	Teoria da Administração I	90	150	Anual
		Teoria da Administração II	60		
BAABCC	F08	Teorias da Administração I	60	120	Anual
		Teorias da Administração II	60		
CCCCCD	F17	Teorias da Administração	144	144	Anual
CBCCDC	F16	Teorias da Administração	Não declara		
--DCDD	F41	Teoria Geral da Administração	Não declara		Anual
CCCCDD	F26	Teoria Geral da Administração I	68	136	Anual
		Teoria Geral da Administração II	68		
DDCCCC	F27	Teorias da Administração	144	144	Anual
CCDDDD	F31	Teoria da Administração I	Não declara		Semestral
		Teoria da Administração II			
AAABBA	F06	Teoria Geral da Administração I	Não declara		Semestral
		Teoria Geral da Administração II			
BBBCCC	F09	Teorias da Administração	144	144	Anual
CCDCCC	F20	Teorias da Administração I	Não declara		Semestral
		Teorias da Administração II			

### 5.1.1. Títulos atribuídos à disciplina

Os títulos atribuídos à disciplina objeto de estudo estão elencados no Quadro 5.2. Neste quadro verifica-se que, efetivamente, são usados apenas quatro títulos, que podem ou não estar divididos.

Quadro 5.2 – Títulos atribuídos

Títulos
Introdução à Administração
Teoria da Administração I
Teoria da Administração II
Teoria Geral da Administração
Teoria Geral da Administração A
Teoria Geral da Administração B
Teoria Geral da Administração I
Teoria Geral da Administração II
Teoria Geral da Administração III
Teorias da Administração
Teorias da Administração I
Teorias da Administração II

A Tabela 5.1 demonstra que o título mais utilizado, possivelmente por ser o sugerido nas Diretrizes Curriculares e na Biblioteca Básica para os Cursos de Administração, é Teorias da Administração.

Tabela 5.1 – Frequência dos títulos atribuídos à disciplina

Título	Qtd.	%
Teorias da Administração	8	44,44%
Teoria Geral da Administração	7	38,89%
Teoria da Administração	2	11,11%
Introdução à Administração	1	5,56%

Quanto à divisão, como consta na Tabela 5.2, a mais utilizada é em duas, compondo o título com algarismos romanos (I e II).

Tabela 5.2 – Divisão da disciplina

Tipo de Divisão	Qtd.	%
Divisão em duas (I e II)	9	50,00%
Sem divisão	7	38,89%
Divisão em três (I, II e III)	1	5,56%
Divisão em duas (A e B)	1	5,56%

Dessa forma, com relação a esta característica a mais utilizada é Teorias da Administração I e II.

### 5.1.2. Carga horária da disciplina

Curiosamente as IES, cuja periodicidade é semestral, não declaram em seus programas da disciplina “Teorias da Administração” a carga horária dedicada à matéria. Dessa forma a Tabela 5.3 fornece a carga horária apenas dos cursos anuais.

Tabela 5.3 – Carga horária da disciplina

Carga Horária Total	Qtd.	%
144 horas/aula	4	22,22%
160 horas/aula	2	11,11%
150 horas/aula	1	5,56%
136 horas/aula	1	5,56%
120 horas/aula	1	5,56%
Não declara	9	50,00%

Como pode ser visto, a carga horária mais utilizada é de 144 horas/aula, utilizada por quatro escolas que possuem como mediana de conceitos no ENC o conceito “C”, o que pode significar que esta carga não seja suficiente. Porém isto não é conclusivo, pois metade da amostra não declara sua carga horária. Uma escola dedica 160 horas/aula e tem, como mediana de conceito, “C” e há uma instituição que obteve “B” com 120 horas/aula.

### 5.1.3. Periodicidade do curso

A periodicidade dos cursos está na Tabela 5.4 e, como pode ser verificado, a mais adotada é a anual.

Tabela 5.4 – Periodicidade dos cursos

Periodicidade	Qtd.	%
Anual	11	61,11%
Semestral	6	33,33%
Não declara	1	5,56%

Entretanto, a semestralidade é adotada por duas instituições que obtiveram por seis vezes o conceito “A” (Códigos F01 e F03) e, outra (Código F06), também com cursos semestrais, obteve quatro “A” e dois “B”.

## 5.2. Ementas e conteúdo programático

Neste bloco de análise foram feitos estudos sobre as ementas declaradas e sobre os temas abordados na disciplina.

### 5.2.1. Ementas

Na amostra coletada cinco escolas não apresentam ementas em seus programas. Dentre as que declaram, existe uma diversidade de formas de apresentação das mesmas. A Tabela 5.5 demonstra este fato.

Tabela 5.5 – Formas de apresentação das ementas

Forma de Apresentação	Qtd.	%
Apenas tópicos	8	44,44%
Breve explicação	4	22,22%
Breve explicação e tópicos	1	5,56%
Não apresenta	5	27,78%

O Quadro 5.3, que se encontra na página seguinte, lista as instituições de ensino componentes da amostra e, quando declarado, as respectivas ementas. Observando tal quadro verificamos que a ementa em alguns casos confunde-se com o que deveria ser o conteúdo dos objetivos, como é o caso da IES de código F19 – TGA-B.

### 5.2.2. Conteúdo programático

Uma análise inicial dos planos de curso, permitiu observar quatro problemas em suas montagens, o que resulta e uma primeira diferença entre os programas. O primeiro deles é a não apresentação do conteúdo programático e, nesses casos, houve apenas a declaração de ementas. O segundo é a ausência de separação clara entre os temas principais e seus subitens, quer dizer, não há utilização de numeração com níveis, indentação ou alguma forma de separação. O terceiro, quando há alguma forma de separação, temas principais são declarados no mesmo nível de assuntos que seriam seus desdobramentos. O quarto e derradeiro é o aproveitamento da apresentação do conteúdo para expor o plano de aulas.

Este último problema, ao que tudo indica, tem como origem uma boa intenção – proporcionar ao leitor o que vai ser ministrado em cada aula –. Entretanto isto acaba por dificultar uma rápida visão global do conteúdo, ante as repetições dos temas, isso porque é comum que alguns temas sejam tratados em mais de uma aula. Também acaba gerando o problema da não separação de temas e seus subitens. A Tabela 5.6 demonstra que 50% das instituições da amostra apresenta algum dos problemas mencionados.

Tabela 5. 6 – Problemas na montagem dos planos de cursos

<b>Código da IES</b>	<b>Problema</b>	<b>Qtd. de IES</b>
F30	Não apresentar conteúdo	2
F31		
F06	Não destacar o tema principal	3
F08		
F14		
F07	Subitem no mesmo nível do tema principal	2
F24		
F16	Apresentar o conteúdo no plano de aulas	2
F41		
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>

Outra diferença entre os programas que, embora de ordem quantitativa, chama a atenção é a grande discrepância entre a quantidade de tópicos (número de temas principais somado ao número de seus desdobramentos) relacionados nos programas. Neste sentido, como pode ser constatado na Tabela 5.7, exposta na página 71, há uma variação de 18 (dezoito) a 220 (duzentos e vinte) tópicos.

Quadro 5.3 – Ementas declaradas

Conceitos		Código		Ementa
CBCCCC		F24		Não apresenta
CCCCCC		F14		TA-I - O caráter de visão geral que é proporcionado pela disciplina Teorias da Administração, conforme indicam os melhores textos existentes, servem como introdução a todo o curso e às disciplinas que o compõem: Planejamento Estratégico; Marketing; Recursos Humanos; Administração da Produção; Administração Patrimonial; entre outras. O estudante terá que perceber o encadeamento existente entre os tópicos da disciplina e nas próximas séries do curso, aprofundar-se no conteúdo de cada uma
CDDCCD		F30		TA-II - Parte-se do conteúdo ministrado no semestre anterior, para a aprendizagem de conceitos e práticas atuais sempre relacionados ao pensamento e ambiente sócio-econômico, político e concorrencial vigente
AAAAAA		F01		TGA-I - Fundamentos da administração. Bases históricas. Abordagens clássicas, humanísticas, estruturalistas, neoclássica, comportamental, sistêmica e contingencial. Processos organizacionais. Planejamento, organização, direção e controle. Relações interorganizacionais e ambiente. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas.
CCCCCC		F12		TGA-II - O Trabalho individual. O trabalho em grupo, interação empresa/ambiente. Áreas funcionais: produção, financeira, marketing e recursos humanos. Ação Empresarial. Técnicas de gerenciamento
AAAAAA		F03		Não apresenta
CCCCCD		F19		A Teoria Geral da Administração tem como princípio fundamental estudar a teoria das organizações e o processo administrativo aplicáveis a situações concretas e reais do ambiente interno e externo das organizações. Procura diferenciar o profissional que atua na área administrativa com tomadas de decisões envolvendo a responsabilidade social, a ética, a diversidade cultural, o relacionamento interpessoal, tendo como preocupação a formação integral do ser humano
BBBCAA		F07		TGA-A - Introdução à administração. Teorias administrativas. O enfoque da qualidade na administração. Modelo japonês de administração. O enfoque comportamental na administração. O enfoque sistêmico na administração.
BAABCC		F08		TGA-B - O objetivo final desta cadeira é complementar e aprofundar os conceitos já apresentados aos alunos em Teoria Geral da Administração I. Uma visão ampla das modernas tendências e técnicas administrativas.
CCCCDD		F17		TA-I - Não apresenta
CBCCDC		F16		TA-II - Pesquisa Operacional; Fundamentos de Administração de Operações, Planejamento de Layouts e Planejamento da Capacidade de Produção; Sistemas de Informação Gerencial e seus Componentes; Teoria de Sistemas, Teoria das Contingências, Desenvolvimento Organizacional e Administração por Objetivos; Qualidade Organizacional e Projetos/Processos Organizacionais.
--DCDD		F41		TA-I - Desenvolver o estudo da Administração desde seus fundamentos, pensamento administrativo, a relevância do administrador interna e externamente à empresa e o desenvolvimento das grandes áreas administrativas.
CCCCDD		F26		TA-II - Desenvolver o raciocínio crítico/análítico do aluno, projetando a história da administração aplicada no meio empresarial - Taylor, Fayol, Elton Mayo, Follet, Análise comportamental, motivação, liderança, conflitos, teoria estruturalista, teoria contingencial, moderna gestão empresarial.
DDCCCC		F27		Não apresenta
CCDDDD		F31		A disciplina trata dos princípios básicos de Administração e sua evolução histórica, a partir dos modelos clássicos. Os principais tópicos abordados são: A Organização e a Administração; Evolução do Pensamento Administrativo; A Função da Administração; As tendências e Mudanças do Pensamento Administrativo.
AAABBA		F06		Negociação. A profissão do administrador. Vantagens comparativas, competitivas. Competências essenciais. Agilidade, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças. Cultura organizacional. Informação, tecnologia e inovação. Organização em rede. Alianças estratégicas. Tomadas de decisões em ambiente competitivo. Dinâmica das operações. O significado da Administração. As funções administrativas. Teoria das Organizações. Fatores Estruturais e Comportamentais. As organizações e o ambiente. Bases Históricas. Evolução do pensamento administrativo.
BBBCCC		F09		Bases Históricas. Abordagens Clássica, Humanísticas, Organizacional, Sistêmica e Contingencial.
CCDCCC		F20		TA-I - Modelos de Gestão. Os critérios de Excelência do PNUQ (Indagações-Chave e Indicações para Respostas)
				TA-II - Os critérios de Excelência e a Evolução do Conhecimento da Administração.
				TGA-I - Estudar as Teorias de Administração, segundo sua evolução histórica, indicando o conteúdo de cada uma delas, como surgiram e as condições do ambiente histórico e das organizações que determinaram essa evolução.
				TGA-II - Estudar a Teoria Geral da Administração sob o enfoque prático das decisões de Planejamento, Organização, Direção e Controle.
				Introdução à Administração. Teoria Clássica; abordagem da Administração científica. Abordagem anatômica e fisiológica. Abordagem humanística, escola das relações humanas. Teoria neoclássica da Administração. Abordagem estruturalista da Administração. Abordagem comportamental da Administração.
				TA-I - Evolução Histórica. Escolas Administrativas: Enfoques: Prescritivos, Explicativos e Prescritivos-Explicativos.
				TA-II - Não apresenta

Tabela 5. 7– Quantidade de tópicos por IES

Conceitos	Código	Temas principais	Subitens	Qtd. Tópicos
BBBCAA	F07	129	91	220
BBBCCC	F09	7	86	93
CCDCCC	F20	13	78	91
CCCCCD	F17	13	71	84
CCCCCC	F14	24	53	77
AAAAAA	F03	12	53	65
CBCCCC	F24	26	34	60
BAABCC	F08	34	18	52
CCCCCC	F12	10	34	44
DDCCCC	F27	11	31	42
CCCCCD	F19	13	20	33
CBCCDC	F16	11	19	30
AAABBA	F06	18	12	30
CCCCDD	F26	17	12	29
AAAAAA	F01	13	24	37
--DCDD	F41	9	9	18
CDDCCD	F30	Não apresentou conteúdo programático		
CCDDDD	F31	Não apresentou conteúdo programático		

Ainda na Tabela 5.7, podemos verificar que há uma variação de 9 (nove) a 129 (cento e vinte e nove) temas principais apresentados. Esta diferença não significa que determinadas escolas ministram mais assuntos. Isto porque a maior quantidade de temas principais declarados nos planos de curso, normalmente, é resultante do problema de nivelamento dos mesmos com seus subitens.

A discrepância em relação aos subitens, ou seja, desdobramentos dos temas principais, se deve, principalmente, a uma maior ou menor subdivisão dos grandes temas abordados. Dessa forma, isto significa que uma grande quantidade de tópicos não traduz uma grande quantidade de temas, mas quer dizer, simplesmente, que há mais detalhamento no conteúdo programático.

O mencionado detalhamento somado aos problemas na forma de apresentação dos conteúdos, provoca dificuldade na análise de cada um dos conteúdos programáticos. Além disso torna mais complexa a comparação dos conteúdos programáticos das escolas, componentes da amostra, pela falta de padronização.

Para tentar superar esta dificuldade foi montado o Quadro 5.4, que contém um conteúdo básico formado pela junção do programa contido no Quadro 1.1 - Conteúdo de “Teorias da Administração” nos Provões – 1996 a 2001 e da ementa básica sugerida na Biblioteca Básica para os Cursos de Administração (Anexo A).

O quadro, assim composto, pode conter a síntese da visão da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto sobre “Teorias da Administração”. Assim, salvo engano, pode ser o padrão para análise de cada um dos conteúdos.

Quadro 5. 4 – Conteúdo básico para comparação

Nro.	ITEM
1	Bases históricas.
2	Abordagem clássica
3	Humanista
4	Motivação
5	Liderança
6	Administração de Conflitos
7	Cultura Organizacional
8	Clima Organizacional
9	Organizacional
10	Burocracia
11	Funções Administrativas
12	Organização
13	Departamentalização X Centralização
14	Habilidades X Níveis Gerenciais
15	Descentralização
16	Planejamento
17	Direção
18	Comunicação
19	Tomada de decisão
20	Poder
21	Autoridade
22	Controle
23	Coordenação
24	As funções administrativas frente as novas Tendências
25	Teoria dos Sistemas
26	Sistemas organizacionais
27	Teoria da Contingência
28	Processos organizacionais
29	Desempenho organizacional
30	Estratégias organizacionais
31	Relações interorganizacionais e ambiente
32	Novas configurações organizacionais
33	Gestão organizacional frente aos novos paradigmas
34	Organizações de aprendizagem
35	Gerência Participativa
36	Gestão da Mudança
37	Reengenharia
38	Downsizing
39	Empowerment
40	Tópicos Emergentes
41	Ética
42	Meio Ambiente
43	A Era da Incerteza
44	Globalização

O quadro acima foi numerado como forma de referência. Desta forma, comparando o listado no Quadro 5.4 com cada um dos planos de curso, verificando a

existência ou não de cada um dos tópicos, foram obtidos os Quadros 5.5 e 5.6, que demonstram o resultado da comparação.

Quadro 5.5 – Tópicos de 1 a 22 do Quadro 5.4 existentes nos planos de curso da amostra

Conceitos	IES	Tópicos do Quadro 5.4 de 1 a 22																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
AAAAAA	F01	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X	X		X			X
AAAAAA	F03	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X	X	X	X			X
AAABBA	F06	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X		X	X
BBBCAA	F07	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X		X			X
BAABCC	F08	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X			X	X			X	X	
BBBCCC	F09	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X
CCCCCC	F12	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X	X		X			X
CCCCCC	F14	X	X	X	X						X						X						
CBCCDC	F16	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X						X
CCCCCD	F17	X	X		X	X				X		X	X	X		X	X			X	X		X
CCCCCD	F19		X	X	X	X					X	X		X						X			X
CCDCCC	F20	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X	X		X			X
CBCCCC	F24	X	X	X	X	X					X	X	X		X	X	X						X
CCCCDD	F26	X	X	X	X	X				X		X		X				X					X
DDCCCC	F27	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X			X	X					X
CDDCCD	F30	X	X	X	X	X				X		X	X	X			X	X					X
CCDDDD	F31		X		X																		
-- DCDD	F41				X			X													X		

Quadro 5.6 - Tópicos de 22 a 44 do Quadro 5.4 existentes nos planos de curso da amostra

Conceitos	IES	Tópicos do Quadro 5.4 de 23 a 44																						
		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	
AAAAAA	F01		X	X		X										X				X			X	
AAAAAA	F03		X	X	X	X								X		X	X	X						
AAABBA	F06	X		X		X																		
BBBCAA	F07		X	X	X	X					X	X	X		X	X							X	
BAABCC	F08			X		X														X				
BBBCCC	F09			X		X											X							
CCCCCC	F12			X																				
CCCCCC	F14			X		X					X				X					X			X	
CBCCDC	F16			X	X	X					X													
CCCCGD	F17			X		X									X	X				X				
CCCCGD	F19		X	X	X	X					X		X		X					X				
CCDCCC	F20	X		X		X														X			X	
CBCCCC	F24			X		X	X																	
CCCCDD	F26		X	X	X	X																		
DDCCCC	F27			X	X	X										X	X							
CDDCCD	F30			X			X			X		X												
CCDDDD	F31			X							X													
-- DCDD	F41																							

A observação dos quadros acima permite constatar que, com relação a quinze tópicos (1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 22, 25 e 27), existe certa uniformidade nos conteúdos. Porém, quanto aos vinte e nove demais tópicos, aproximadamente 69%, não há regularidade de presença nos programas. Sendo que seis temas (8, 29, 30, 40, 42 e 43) não aparecem em nenhum plano de curso.

A continuidade do estudo de conteúdo programático exigiu que se elaborasse uma

lista padronizada da nomenclatura dos temas constantes nos planos de curso de cada escola, uma vez que para um mesmo assunto são atribuídos vários títulos. Exemplo disto é o “Modelo Burocrático” que em alguns casos é tratado, simplesmente como “Burocracia”; outro exemplo, dentre muitos, é o “Movimento das Relações Humanas”, também intitulado como “Abordagem Humanística”.

O resultado da padronização foi um rol contendo 1026 (um mil e vinte e seis) tópicos, naturalmente, contendo diversas repetições. Restou, por fim, tabular este rol.

Assim, a mencionada tabulação gerou um rol de 531 (quinhentos e trinta e um) tópicos com as respectivas frequências. Esta frequência representou o número de instituições da amostra que fizeram constar cada um dos itens. A referida lista pode ser verificada no Anexo B. Vale ressaltar que, para melhor compreensão daquele anexo, na coluna *Conceitos* foram mantidos os da IES, dentre as que apresentaram o tema, que obteve os melhores conceitos.

Retirando do rol total as IES que obtiveram somente “A” ou “A” e “B”, foi possível extrair a Tabela 5.8. É interessante notar que, assim procedendo, restaram os temas de maior frequência.

Tabela 5. 8 – Tópicos abordados pelas IES que obtiveram “A” e/ou “B” nos 6 ENC

Tema	Qtd. IES
Motivação	18
Teoria Clássica da Administração	17
Teoria dos Sistemas	17
Antecedentes históricos da Administração	15
Departamentalização	15
Escola de Relações Humanas	15
Liderança	15
Funções Administrativas	15
Organização	14
Controle	14
Planejamento	14
Teoria da Contingência	14
Abordagem Comportamental	13
Administração Científica	13
Burocracia	12
Escola Clássica	12
Direção	12
Estruturalismo	11
Tomada de Decisão	11
Processo de Comunicação	9
Abordagem Neoclássica	7
Autoridade e delegação	6
Ética	6
Elton Mayo	6
Experiência de Hawthorne	6
Reengenharia	6
Administração por Objetivos	6
Modelos de Gestão Contemporâneos	5

Continua

Tema	Qtd. IES
Taylor	5
Desenvolvimento Organizacional	5
Tecnologia e inovação	5
Behaviorismo	4
Descentralização X Centralização	4
Administração de Conflitos	4
Downsizing	4
Evolução da Administração	4
Fayol	4
Abordagens Contemporâneas	3
Disfunções da burocracia	3
"Homo economicus"	3
Administração Participativa	3
Alcance e os limites da teoria da administração	3
Visão Holística na Administração	3
Stakeholders internos e externos	2
"Homem funcional"	2
"Homem organizacional"	2
"Homem social"	2
Administração Holística	2
Ambiente organizacional	2
Níveis de administração	2
Qualidade Total	2
Tipologia das Organizações	2
Trabalho em equipe	2
Cibernética e Administração	2
Poder	2
Conseqüências da visão humanista	1
Dramaturgia e Organização	1
Estrutura Organizacional	1
Sistemas abertos	1
Administração enquanto uma ciência	1
Conceito de controle	1
Definição e classificação dos sistemas	1
Empowerment	1
Empresa Holística	1
Entropia, negentropia, sinergia, equilíbrio dinâmico	1
Estágio atual da administração	1
Fases da função controle	1
Integração entre Produção, Finanças, Marketing e R.H.	1
Mensuração do desempenho e suas conseqüências	1
Metodologia do modelo ideal	1
Natureza da função planejamento	1
O ambiente Organizacional	1
O planejamento em ambientes de mudanças	1
Racionalidade empresarial	1
Relações entre funções e processos administrativos	1
Retrospectiva histórica	1
Tipologia de ambientes	1
Tipos e metodologia de planejamento	1
Avaliação do Desempenho e Recompensas	1
Descrição de Cargos	1
Grupos	1
Objetivos, Planos, Decisões	1
Organização e Administração	1
Projetos, Ordenação, Autoridade e Poder	1

Verificando o Anexo B, podemos ver que, apesar da tabela acima conter os temas de maior frequência, há tópicos abordados pelas outras instituições de ensino superior, cuja

freqüência é alta e outros são importantes ante o que consta no Quadro 5.4 - Conteúdo básico para comparação. Tais assuntos estão expostos na Tabela 5.9 com suas respectivas freqüências.

Tabela 5. 9 – Tópicos complementares à Tabela 5.8

Tema	Qtd. IES
Influências: Igreja, Organizações Militares e Filósofos	6
Organização como um sistema aberto	6
Responsabilidade Social	6
Herzberg	5
Maslow	5
McGregor	5
Administração japonesa	4
Apreciação crítica da Escola Clássica	4
Benchmarking	4
Globalização	4
Apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas	3
Administração Empreendedora	2
Administração Virtual	2
Apreciação crítica da Administração Científica	2
Apreciação crítica da Burocracia	2
Apreciação crítica da Teoria dos Sistemas	2
Apreciação crítica da abordagem comportamental	1
Cultura Organizacional	1
Qualidade	1

As duas últimas tabelas demonstram, então, a essência do que é ministrado nas instituições de ensino superior em Administração, na disciplina “Teorias da Administração”, no município de São Paulo.

### 5.3. Bibliografia básica adotada

As bibliografias básicas sugeridas pelas instituições componentes da amostra foram verificadas, listadas e tabuladas. O rol de livros utilizados encontra-se na Tabela 5.10, que demonstra, também, a freqüência com que cada livro é utilizado.

Tabela 5. 10 – Biblioteca básica utilizada nas IES

OBRA	IES
CHIAVENATO, I. <b>Introdução à teoria geral da administração</b> . São Paulo: McGraw-Hill, 1996	9
STONER, J.A. <b>Administração</b> . São Paulo: Prentice Hall	7
FERREIRA, A.A. et. al. <b>Gestão empresarial: de taylor aos nossos dias</b> . São Paulo: Pioneira, 1997	7
MOTTA, F.C.P. <b>Teoria geral da administração</b> . São Paulo: Pioneira	5
MEGGINSON, L.C. et. al. <b>Administração, conceitos e aplicações</b> . São Paulo: Harbra, 1998	4
HAMPTON, D. <b>Administração contemporânea: teoria, prática e casos</b> . São Paulo: Makron Books, 1996	4
CHIAVENATO, I. <b>Teoria geral da administração</b> . São Paulo: Makron Books, 1993	3
FAYOL, H. <b>Administração industrial e geral</b> . São Paulo: Atlas	3
TAYLOR, F.W. <b>Princípios da administração científica</b> . São Paulo: Atlas	3
BATEMAN, T.S., SNELL, S.A. <b>Administração: construindo vantagem competitiva</b> . São Paulo: Atlas, 1998	3
MAXIMIANO, A.C.A. <b>Introdução à administração</b> . São Paulo: Atlas, 1995	3
MONTANA, P.J., CHANOV, M. <b>Administração</b> . Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998	3
KOONTZ, H., O'DONNELL, C. <b>Administração</b> . São Paulo: Pioneira, 1995	2
PARK, K.H. <b>Introdução ao estudo da administração</b> . São Paulo: Pioneira, 1997	2
DRUKER, P. <b>50 casos reais de administração</b> . São Paulo: Pioneira, 1998	2
MAXIMIANO, A.C.A. <b>Teoria geral da administração</b> . São Paulo: Atlas, 1997	2
HAMPTON, D.R. <b>Administração - comportamento organizacional</b> .	2
LODI, J.B. <b>História da administração</b> .	2
HUBERMAN, L. <b>História da riqueza do homem</b> . Rio de Janeiro: Guanabara, 1986	2
BERNARDES, C. <b>Teoria geral das organizações</b> . São Paulo: Atlas, 1995	2

Continua

OBRA	IES
KWASNICKA, E.L. <b>Introdução à Administração</b> . São Paulo: Atlas, 1996	2
HAMPTON, D.R. <b>Administração: processos administrativos</b> .	2
BRAVERMAN, H. <b>Trabalho e capital monopolista</b> . Rio de Janeiro: Zahar, 1997	1
BROWN, M.T. <b>Ética nos negócios</b> . São Paulo: Makron Books, 1993	1
CORDEIRO & BALCÃO. <b>O comportamento humano na empresa</b> . Rio de Janeiro: FGV, 1967	1
ETZIONI, A. <b>Organizações modernas</b> . São Paulo: Pioneira, 1989	1
KATZ, D., KANH, R.L. <b>Psicologia social das organizações</b> . São Paulo: Atlas, 1987	1
LAWRENCE & LORSH. <b>As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas</b> . Petrópolis: Vozes, 1973	1
MINTZBERG, H. <b>Criando organizações eficazes</b> . São Paulo: Atlas, 1995	1
NOVAES. <b>Ética</b> . São Paulo: Cia. Das Letras, 1992	1
SIMON, H.A. <b>Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas</b> . Rio de Janeiro: GV, 1979	1
VALLS. <b>O que é ética</b> . Brasiliense, 1992	1
WOMACK et. al. <b>A máquina que mudou o mundo</b> . Rio de Janeiro: Campus, 1992	1
BERNSTEIN, P.L. <b>Desafio aos deuses: a fascinante história do risco</b> . Campus, 1997	1
DRUKER, P. <b>Sociedade pós capitalista</b> . São Paulo: Pioneira	1
GOLDRATT, E.M., COX, J. <b>A meta: um processo de aprimoramento contínuo</b> . Educator, 1993	1
JUNQUEIRA, L.A., VIANNA, M.A.F. <b>Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI</b> . Gente, 1996	1
MILLS, D.Q. <b>O renascimento da empresa</b> . Campus	1
MONTENEGRO, E.F., BARROS, J.P.D. <b>Gerenciando em ambiente de mudança: uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças</b> . MacGraw Hill	1
MOTTA, F.C.P., PEREIRA, L.C.B. <b>Introdução à organização burocrática</b> . Brasiliense	1
MOTTA, F.C.P. <b>Teoria das organizações: evolução crítica</b> . Pioneira	1
WHITELEY, R.C. <b>A empresa totalmente voltada ao cliente: do planejamento à ação</b> . Campus, 1997	1
MAXIMIANO, A.C.A. <b>Introdução à teoria geral da administração</b> . São Paulo: Atlas, 1985	1
FARIA, J.C. <b>Administração: Introdução ao estudo</b> . São Paulo: Pioneira, 1996	1
SILVA, R.O. <b>Teorias da Administração</b> . São Paulo: Pioneira / Thomson-Learning, 2001	1
CHIAVENATO, I. <b>Iniciação à organização e controle</b> . São Paulo: McGraw-Hill, 1989	1
CHIAVENATO, I. <b>Administração, processos e práticas</b> . São Paulo: Makron Books, 1994	1
FARIA, A.N. <b>Organização de empresa</b> .	1
SILVA, S.O. <b>Estilos de administração</b> .	1
BALESTERO, M.E. <b>Manual organização sistemas e métodos</b> . São Paulo: Atlas	1
CURY, A. <b>Organização e métodos. Perspectiva comportamental</b> . São Paulo: Atlas	1
CURY T. <b>Sistemas, organização e métodos</b> . São Paulo: Atlas	1
LERNER, W. <b>Organização Participativa</b> . São Paulo: Atlas	1
LOEM, R.O. <b>Administração eficaz</b> . Zahar	1
MAXIMIANO, A.C.A. <b>Além da hierarquia</b> . São Paulo: Atlas	1
OHMAE, K. <b>O estrategista em ação</b> . Pioneira	1
BONIS, D.F., ABUD, M.R. <b>Introdução ao estudo da administração</b> . São Paulo: Pioneira, 1997	1
ROOBINS, S., COULTER, M. <b>Administração</b> . Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998	1
ANSOF. <b>A nova estratégia empresarial</b> . São Paulo: Atlas, 1995	1
ANSOF. <b>Estratégia empresarial</b> . São Paulo: Makron Books, 1995	1
CHIAVENATO, I. <b>Administração de empresas uma abordagem contingencial</b> . São Paulo: Makron Books, 1995	1
CHIAVENATO, I. <b>Administração: teoria, processo e prática</b> . São Paulo: Atlas, 1996	1
GRACIOSOS. <b>Planejamento estratégico orientado para o mercado</b> . São Paulo: Atlas, 1996	1
MOTTA, F.C.P. <b>Organização e poder</b> . São Paulo: Atlas, 1995	1
NEWMAN. <b>Administração avançada</b> . São Paulo: Atlas, 1997	1
REDDIN. <b>Eficácia gerencial</b> . São Paulo: Atlas, 1995	1
ALBRECHT, K. <b>A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa</b> . São Paulo: Pioneira, 1993	1
ALBRECHT, K. <b>Programando o futuro: o trem da linha norte</b> . São Paulo: Makron Books, 1994	1
CERTO & PETER. <b>Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia</b> . São Paulo: Makron Books, 1993	1
CHIAVENATO, I. <b>Administração nos novos tempos</b> . Rio de Janeiro: Campus, 1999	1
DRUKER, P. <b>A profissão do administrador</b> . São Paulo: Pioneira, 1999	1
DRUKER, P. <b>Desafios gerenciais para o século XXI</b> . São Paulo: Pioneira, 1999	1
SCHELL, J. <b>Guia para gerenciar pequenas empresas</b> . Rio de Janeiro: Campus, 1995	1

Na tabela acima as obras foram listadas da forma como constaram nos planos de ensino, o que faz ver que nem sempre a Norma NBR 6023 – ABNT é seguida. Entretanto podemos verificar quais os livros mais adotados, uma vez que a tabela encontra-se classificada pela quantidade de escolas que utilizam cada livro.

Ao verificar a bibliografia básica na amostra, constatou-se, também, que dez das

instituições além de listar a bibliografia básica sugerem, adicionalmente, uma bibliografia complementar.

#### 5.4. Organização didático-pedagógica

Segundo Pfromm Netto (1987, p. 6) a educação é *“um conjunto de experiências pessoais ativas, dinâmicas, mutáveis, por meio das quais o indivíduo seleciona, absorve e incorpora informações, relaciona-as com as que já dispõe em seu repertório e as reorganiza, expressa ou utiliza para criar novas informações, orientar suas ações, agir junto a outras pessoas ou modificar o ambiente.”*

Concordando com a afirmação acima, temos que grande parte do mencionado conjunto deverá estar explicitada na organização didático-pedagógica dos cursos. Assim, neste âmbito da análise, foram verificados, quando possível, os objetivos declarados, as estratégias de ensino e as formas de avaliação.

##### 5.4.1. Objetivos declarados

Pfromm Netto (1987, p. 127) postula que uma das etapas fundamentais ao planejar o ensino é *“a especificação de competências, resultados ou objetivos que deverão ser alcançados pelo aprendiz”*. Isto porque é a partir de objetivos bem definidos que se pode planejar o ensino de modo sistemático.

Segundo Bloom (1974, p. 3) os objetivos educacionais devem ser *“enunciados tão claramente que os autores do objetivo soubessem exatamente o que queriam dizer e que os leitores dos objetivos tivessem uma idéia igualmente clara do que era pretendido”*. Postulou que a maioria dos objetivos educacionais podem ser encaixados em um dos seguintes domínios ou classificações:

1. **Cognitivos:** Relativos à lembrança ou reconhecimento do conhecimento e ao desenvolvimento de capacidades e habilidades intelectuais. Sendo que a maioria dos objetivos educacionais recaem neste domínio;
2. **Afetivos:** Referem-se a mudanças de interesses, atitudes e valores, envolvendo sentimentos, emoções ou certo grau de aceitação ou rejeição. Ainda relacionam-se ao desenvolvimento de apreciações e adequação do indivíduo; e
3. **Psicomotores:** Possuem ênfase em movimentos ou padrões motores. Compreendem, basicamente, capacidades físicas como resistência, força, flexibilidade e agilidade.

O Quadro 5.7 contém os objetivos declarados de 17 (dezessete) instituições da amostra, visto que uma delas (Código F17) não declarou.

Quadro 5. 7 – Objetivos declarados nos planos de aula

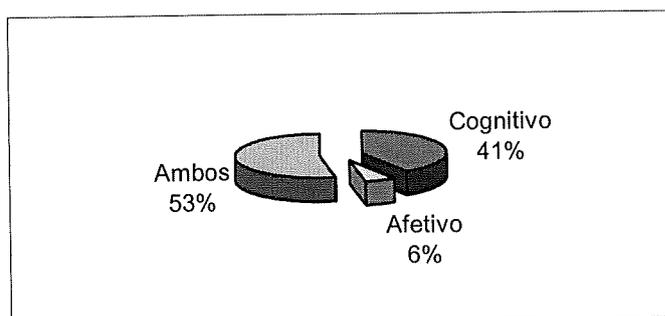
Conceitos	Código	Objetivo
CBCCCC	F24	Contribuir no desenvolvimento de atitudes que permitam ao administrador conduzir seu trabalho na busca da eficiência, da eficácia e da excelência, que garantam a minimização de problemas, a satisfação das necessidades internas e externas e a condução dos processos para rumos definidos na forma de desafios. Buscar a compreensão da complexidade dos processos e recursos, nos contextos administrativos, e da importância da aplicação dos resultados do desenvolvimento do pensamento administrativo para garantir uma postura gerencial adequada. Compreender o pensamento administrativo de cada escola filosófica sobre a administração. Analisar os novos modelos de administração e conhecer as práticas gerenciais na busca de um perfil adequado aos desafios da empresa moderna. Compreender os estilos gerenciais na liderança e nas perspectivas da carreira do administrador.
CCCCCC	F14	Ao final do curso os alunos deverão ter adquirido os conhecimentos básicos e a evolução da Administração de Empresas; o entendimento sobre as organizações, as diversas correntes Administrativas, o papel do administrador, o ambiente e suas implicações, as componentes básicas da gestão. Deverão ter também aprendido a desenvolver o espírito crítico sobre os conhecimentos adquiridos, a visão de conjunto e a capacidade de terem atuação empreendedora com ênfase nos resultados. Propiciar aos alunos conhecimentos relativos aos fundamentos básicos da Administração de Empresas, abrangendo o entendimento sobre as organizações, as diversas correntes e a evolução da Administração de Empresas, o papel do administrador, o ambiente e suas implicações, e as componentes básicas da gestão, relativos às funções básicas e aos novos modelos da administração.
CDDCCD	F30	Proporcionar ao aluno habilidade em analisar as Teorias Gerais de Administração, sob uma perspectiva histórica e suas influências no cotidiano das empresas, dos indivíduos e da humanidade de ontem, de hoje e do futuro. Despertar e ampliar a visão, a percepção e a compreensão das transformações profundas que estão ocorrendo no mundo de negócios de hoje. Demonstrar os subsistemas organizacionais que compõe a empresa como um todo, qualquer que seja o seu tipo, tamanho e forma jurídica. Mostrar os aspectos periféricos que afetam a organização, sua atuação em um ambiente específico, seus problemas e suas atividades para manter uma posição adequada, sua relação com seus clientes, fornecedores e concorrentes.
AAAAAA	F01	Apresentar um quadro de referências teóricas visando fornecer ao aluno elementos que agucem sua capacidade de compreender e analisar as organizações e sua gestão. A disciplina tem por objetivo oferecer aos alunos as bases teóricas para a compreensão e análise das organizações; as características fundamentais do funcionamento das mesmas, para que possam ter familiaridade com as práticas organizacionais dos nossos dias.
CCCCCC	F12	Familiarizar o estudante com os fundamentos básicos da administração, através do exame e dos princípios aplicáveis ao processo administrativo. Formar base doutrinária, indispensável ao estudo das áreas especializadas e profissionalizantes nas séries seguintes. Desenvolver a habilidade de aplicar os princípios teóricos-doutrinários a situações reais e concretas, quando no exercício da atividade profissional; e incentivar a pesquisa e a criatividade. Conscientizar o universitário do papel da administração na sociedade moderna, suas perspectivas e desafios futuros em decorrência das constantes e rápidas mudanças e do quanto a empresa representa para a coletividade.
AAAAAA	F03	Situar a Administração no contexto histórico, compreendendo a evolução do pensamento e movimento das teorias de administração, bem como, uma visão das transformações organizacionais ocorridas nas empresas e no papel do administrador. Propiciar aos alunos uma visão integrada e de conjunto de atividade empresarial, sob o enfoque sistêmico, estabelecendo as relações entre as funções e processos administrativos. Estimular o trabalho de campo, visando a familiarização com a metodologia e método. Visa apresentar ao aluno a base teórica para a análise das teorias organizacionais, familiarizando-a com a literatura recente sobre as mesmas. Estimular o aluno a desenvolver a capacidade de análise dos conceitos de organizações burocráticas. E discutir novas tendências administrativas e funcionais.
CCCCCD	F19	Apresentar aos alunos as principais idéias da teoria da administração e orientar a aplicação das mesmas à prática. Discutir as tendências modernas da administração e aprofundar os conceitos já revisados anteriormente. Dar ao estudante uma visão global da empresa e das novas visões administrativas.
BBBCAA	F07	Apresentar aos alunos uma visão abrangente das principais teorias das organizações e da administração, explicando suas origens, desenvolvimento, desdobramentos e evolução destacando os pontos de maior interesse na atualidade. Desenvolver as aulas em cooperação com os professores das outras disciplinas e outras séries para criar ambiente favorável à adoção e desenvolvimento da prática da interdisciplinaridade e da multidisciplinaridade. Apresentar uma visão abrangente das principais teorias das organizações e da administração explicando suas origens, características, desdobramentos e atualizações.

Continua

Conceitos	Código	Objetivo
BAABCC	F08	Desenvolver ao longo do ano um estudo sobre a Administração partindo das Escolas Teóricas adaptando-as à realidade das empresas modernas. Desenvolver através do conteúdo programático, o senso crítico e analítico do aluno com vistas a introjeção dos mesmos em processos decisórios dentro e fora da empresa que requeiram um conhecimento sólido e estruturado num perfil profissional voltado para o atendimento das necessidades coletivas.
CBCCDC	F16	Oferecer ao aluno conceitos e instrumentação para compreender a idéia de organização, as funções do administrador e conhecer a evolução das idéias sobre organizações e administração. Ao final desta disciplina, o aluno deverá ser capaz de: ter visão sistêmica do processo administrativo; compreender a importância da administração no mundo contemporâneo; ser capaz de aplicar os conceitos e técnicas da administração com sabedoria, ética, eficiência e eficácia.
--DCDD	F41	Compreender o funcionamento das empresas e a função dos administradores em tempo de alta competição, sendo capaz de diagnosticar e propor soluções para as mesmas.
CCCCDD	F26	Possibilitar aos alunos a compreensão sobre o papel e a importância da Administração na sociedade. Oferecer aos alunos condições de conhecer as principais abordagens teóricas que constituem os fundamentos da administração para acompanharem a evolução do pensamento administrativo.
DDCCCC	F27	O aluno deverá capacitar-se a: a) Organizar sistemas de trabalho, coordenar ações e controlar resultados. b) Ler, interpretar e expor idéias com desenvoltura. c) Liderar e motivar indivíduos em grupos.
CCDDDD	F31	Contribuir para a compreensão de que as organizações, enquanto sistemas dinâmicos, necessitam de modelos de gestão adequados para que sua sobrevivência seja garantida. Contribuir para a difusão e aperfeiçoamento dos conceitos da administração estratégica. Contribuir para a compreensão de que o pensamento administrativo de hoje não é único e definitivo. Ele resulta de uma experiência histórica e encontra-se em permanente evolução.
AAABBA	F06	Fornecer a base mínima ao aluno, das Teorias da Administração, para que possa dar continuidade aos seus estudos de Administração, Contabilidade, Economia e Comércio Exterior. Permitir ao aluno a continuidade dos estudos da teorias de administração, aplicando-as à prática administrativa.
BBBCCC	F09	Abordar as diversas teorias da Administração que evoluíram no decorrer da implantação das organizações, estruturando teorias que se adaptam à transformação tecnológica. Desta forma os alunos terão os primeiros contatos com estas teorias e sua evolução.
CCDCCC	F20	Fornecer ao aluno o embasamento teórico e filosófico da administração em sua concepção mais ampla, bem como, desenvolver o pensamento crítico e analítico das Escolas Administrativas e sua presença nas empresas. Levar o aluno a compreender a evolução do pensamento administrativo, através de uma visão comparativa das diferentes abordagens encontradas na Teoria Geral da Administração. Capacitar o aluno a distinguir e identificar as diversas correntes teóricas e científicas em Administração. Criar condições propícias à aprendizagem e reflexão crítica da Teoria Geral da Administração associando à prática organizacional. Capacitar o estudante para a compreensão dos principais fatos ligados à prática da administração mediante: 1.1. - A assimilação de conhecimento sobre conceitos, evolução, fundamentos e ações dinâmicas da administração. 1.2. - O desenvolvimento de novos hábitos que visa despertar o interesse pela pesquisa, reflexão e aprendizagem permanente do futuro profissional.

Foi feita a classificação dos objetivos, de acordo com os domínios formulados por Bloom (1974). O Gráfico 5.1 demonstra que a maioria das instituições inserem nos objetivos dois domínios (cognitivo e afetivo).

Gráfico 5. 1 – Domínios, segundo Bloom, presentes nos objetivos



Como constou no gráfico acima, realizada a classificação, não foi detectado o domínio psicomotor, naturalmente, pela própria natureza da disciplina. Quanto aos demais domínios sua presença ou ausência, em cada instituição que apresentou objetivos, pode ser examinada no Quadro 5.8.

Quadro 5. 8 – Classificação dos objetivos por Instituição

Conceitos	Código	Domínio	
		Cognitivo	Afetivo
AAAAAA	F01	X	
AAAAAA	F03	X	
AAABBA	F06	X	X
BBBCAA	F07	X	
BAABCC	F08	X	X
BBBCCC	F09	X	
CCCCCC	F12	X	X
CCCCCC	F14	X	X
CBCCDC	F16	X	X
CCCCCD	F19	X	
CCDCCC	F20	X	X
CBCCCC	F24	X	X
CCCCDD	F26	X	
DDCCCC	F27		X
CDDCCD	F30	X	X
CCDDDD	F31	X	
--DCDD	F41	X	X

É curioso notar que uma das instituições, no objetivo da disciplina “Teorias da Administração”, não trata do domínio cognitivo, que pela natureza da disciplina causa estranheza.

#### 5.4.2. Estratégias de ensino

Bloom (1983) esclarece que cada professor tende a utilizar apenas um método genérico de ensino. Porém, para atingir os objetivos educacionais, o educador perceberá que será necessária uma variedade de métodos de ensino. Concordando com esta visão Godoy (1988), ao tratar de modelos e técnicas de ensino, esclarece que o bom ensino pode estar vinculado à capacidade dos professores em utilizar várias técnicas de acordo com o que e para quem algo vai ser ensinado.

Pfromm Netto (1987), ao expor que há diferentes maneiras de aprender, demonstra que os meios utilizados na aprendizagem, em síntese, são:

- Instrução didática;
- Palestras;
- Treinamento;
- Exercícios;
- Participação ativa;

- Prática supervisionada;
- Método socrático (maiêutica); e
- Livros-texto.

Da obra organizada por Moreira (1997) podemos retirar que algumas das técnicas de ensino que podem ser utilizadas são:

- Aula expositiva;
- Ensino em pequenos grupos;
  - Discussão passo a passo;
  - Seminário;
  - Mini-apresentação;
  - Resolução de problema;
  - Método do caso;
  - Jogos etc.;
- Ensino individualizado por meio de recursos tecnológicos.

Mesclando as relações de métodos acima, a tarefa de verificação de estratégias de ensino se resumiu a busca dos seguintes métodos:

1. Aula expositiva;
2. Ensino em pequenos grupos;
3. Ensino individualizado por meio de recursos tecnológicos;
4. Participação ativa;
5. Seminário; e
6. Método do caso.

Para a realização da referida verificação, inicialmente, foram listadas no Quadro 5.9 as estratégias de ensino declaradas por 13 (treze) instituições da amostra. Isto porque 27% das instituições não expuseram suas estratégias de ensino.

Quadro 5.9 – Estratégias de ensino de 13 IES da amostra

Conceitos	Código	Estratégia
CCCCCC	F14	Aulas expositivas com auxílio do retroprojeto. Incentivo aos alunos pesquisarem os autores e as obras respectivas que mais contribuíram para a administração para a montagem de material de consulta futura. Trabalhos individuais; Leitura dirigida; Fichamento: análise e discussões de casos práticos e textos selecionados e Seminários. Recursos: quadro negro, retroprojeto e vídeos.
AAAAAA	F01	Exposições teóricas, análises e comentários de casos práticos e textos selecionados, discussão de temas atuais partir de apresentações dos alunos (seleção de artigos de jornais e revistas relevantes para a compreensão da Administração contemporânea). Dado o caráter introdutório do curso o professor desenvolverá várias exposições durante o mesmo. Os alunos deverão acompanhar as exposições através de leituras obrigatórias. A participação mais ativa dos alunos se dará através da discussão de "casos" que serão preparados e discutidos em classe. Desenvolverão trabalhos de pesquisa de campo, visitando uma empresa. Será marcada uma visita da classe a uma linha de produção.
CCCCCC	F12	Aulas expositivas ; estudos de caso; montagem de uma empresa e leitura de textos.
CCCCCD	F19	Os procedimentos de ensino a serem adotados visam capacitar o aluno de TGA a desenvolver o espírito crítico para tomar decisões. Desta forma a disciplina exigirá especial atenção às leituras prévias dos capítulos (ver corugaram de atividade). Estes temas serão discutidos em sala de aula. Além disso, estão previstos a serem elaborados e apresentados pelos alunos (trabalhos em equipe). Os temas estão relacionados à disciplina TGA, todavia, serão estabelecidos de acordo com o interesse dos alunos. Aulas expositivas com suporte áudio visual e utilização de vídeos educativos. Seminários a serem expostos pelos alunos.

Continua

Conceitos	Código	Estratégia
BBBCAA	F07	Aulas expositivas com uso de retroprojektor, lousa, giz ou outro recurso disponível. Pesquisa extra classe, distribuição, leitura e análise de textos complementares. Exibição de filmes. Convite a profissionais ou professores para palestras em classe para troca de experiências e testemunhos vivos da atualidade da administração. Cópias das transparências serão colocadas à disposição dos alunos através de disquetes ou pela <i>home page</i> do professor na <i>internet</i> (FECAP) a fim de que cada aluno monte a sua pasta. Será necessário que o aluno tenha um caderno ou bloco de anotações de aprox. 100 folhas para anotações e desenvolvimento de exercícios. apresentações com participação de alunos, com estrutura própria de desenvolvimento, apresentação e avaliação. O programa será aplicado ao longo do ano como objeto de laboratório, segmentando as salas em times ou equipes estruturadas conforme a proposta de Grupos de Qualidade Total da metodologia Juran. A abordagem teórica será feita através da análise da realidade atual Serão utilizados os seguintes recursos metodológicos: - Trabalhos de pesquisas em grupos, seguidos de exposição e discussão em sala de aula; - Aulas expositivas e/ou leituras orientadas; - Respostas pelos alunos de questões de fixação e revisão, fornecidas previamente como roteiro de estudo; - Análise/discussão em classe de casos práticos e das respostas aos exercícios propostos.
CBCCDC	F16	Aulas expositivas, Debates Estruturados, Seminários e Apresentação dos Alunos, Trabalhos em campo, projeção de Filmes e Dinâmicas de Grupo.
-- DCDD	F41	Avaliação, Leitura de Livros, Direito Internacional Público e Privado, Discussões em Grupo, Estudo de Caso, Aulas Participativas, Atividades em Grupo.
CCCCDD	F26	A metodologia do curso será baseada em aulas expositivas, trabalhos apoiados em pesquisas bibliográficas e alguns estudos de caso.
DDCCCC	F27	Aulas expositivas, Sala de Vídeo, Atividade em sala de aula, Peças Teatrais
CCDDDD	F31	Aulas expositivo-dialogadas; Trabalhos individuais e em grupo, intra e extra-classe; Estudos de casos; Seminários Aulas expositivo-dialogadas; Trabalhos individuais e em grupo, intra e extra-classe; Estudos de casos; Seminários
AAABBA	F06	Apresentação dos conteúdos teóricos, em aulas expositivas, dando destaque às contribuições específicas de cada teoria, como essas contribuições passaram a ser empregadas na Administração e como têm sido adaptadas ao momento atual. Trabalhos de pesquisa bibliográfica sobre os temas estudados seguidos de apresentações de seminários para reciclar a visão dos ensinamentos teóricos.
BBBCCC	F09	Aulas expositivas com anotações dos principais tópicos; Projeções de quadros e sínteses através de retroprojektor; Pesquisa bibliográfica e leituras referentes aos temas tratados; Estudo de caso no final de cada capítulo.
CCDCCC	F20	As aulas constarão de exposições teóricas e comentários de casos práticos. Trabalhos em grupo com exposição do conteúdo. Trabalhos individuais. Casos e exercícios individuais e em grupos; Seminários.

Posteriormente no Quadro 5.9 foram localizados os métodos de ensino escolhidos e sintetizados no Quadro 5.10.

Quadro 5. 10 – Estratégias de ensino presentes em 13 instituições da amostra

Conceitos	Código	Estratégias					
		Aula expositiva	Ensino em pequenos grupos	Ensino individualizado	Participação ativa	Seminário	Método do caso
AAAAAA	F01	X	X		X		X
AAABBA	F06	X				X	
BBBCAA	F07	X	X		X		X
BBBCCC	F09	X					X
CCCCCC	F12	X			X		X
CCCCCC	F14	X			X	X	
CBCCDC	F16	X				X	
CCCCCD	F19	X	X			X	
CCDCCC	F20	X	X			X	X
CCCCDD	F26	X					X
DDCCCC	F27	X			X		
CCDDDD	F31	X	X			X	X
-- DCDD	F41		X		X		X

No Quadro 5.10 notamos que a aula expositiva é a mais utilizada. Chama a

atenção neste quadro, o fato de que uma das instituições não declara o uso de aula expositiva. Depreendemos, também neste quadro, que o ensino individualizado por meio de recursos tecnológicos não é usado. Neste sentido, apenas uma escola (Código F07), se aproxima das características deste tipo de método, se considerarmos que o aluno ao ter os materiais disponíveis na *home page* do professor, pode antecipar-se às aulas obtendo o material de aulas futuras e promover um estudo individual.

#### 5.4.3. Formas de avaliação

Bloom (1983, p. 9) define avaliação como “*a coleta sistemática de dados a fim de verificar se de fato certas mudanças estão ocorrendo no aprendiz, bem como verificar a quantidade ou grau de mudança ocorrido em cada aluno*”.

Sobre avaliação do aprendizado Pfromm Netto (1987, p. 141) alerta que “*um ensino obcecado por exames finais, ‘centrado na avaliação’, em que se põe todo o empenho – de alunos e de professores – na preparação de ou para provas ou exames, dificilmente pode merecer o nome de ensino*”. Acrescenta que a avaliação realizada antes, durante e após a aprendizagem é uma maneira de garantir mais e melhor aprendizagem.

Bloom (1983) classifica a avaliação do aprendizado de duas formas:

1. **Somativa:** tem como objetivo atribuir notas aos alunos e julgar a eficiência do professor. Avalia de maneira muito geral o grau em que os objetivos foram atingidos durante o curso inteiro ou parte significativa dele.
2. **Formativa:** aplicada durante a formação do aluno, e não no final do processo, envolvendo a coleta de evidências, de forma a indicar áreas que necessitam ser recuperadas para que a continuidade do ensino seja mais adequada e benéfica.

Repetindo o procedimento do estudo das estratégias de ensino, serão listadas no Quadro 5.11 as formas de avaliação das instituições da amostra que as expuseram. Foram 14 (quatorze) as escolas que assim fizeram.

Quadro 5. 11 – Formas de avaliação adotadas em 14 IES da amostra

Conceitos	Código	Forma de Avaliação
CBCCCC	F24	O rendimento escolar do aluno será apurado através da aplicação de três provas de avaliação no decorrer do ano, de um exame de reavaliação, ao final do ano letivo, constituídas de questões ou temas a dissertar, que exijam do aluno a aplicação de seu conhecimento, envolvendo visão holística, conceitual e prática em torno do desenvolvimento de idéias e textos de ordem administrativa, sem consulta, valendo de nove a dez pontos, exceção às provas de segunda chamada e ao exame de reavaliação, que valerão dez pontos. Notas ou conceitos atribuídos aos trabalhos práticos e às participações nos Seminários Executivos, valendo até um ponto, a serem adicionadas às notas das provas de avaliação, exceto nas provas de segunda chamada e no exame de reavaliação.

Continua

Conceitos	Código	Forma de Avaliação
CCCCCC	F14	Provas bimestrais agendadas conforme o calendário da instituição. (Representará até 50% da nota bimestral final). Apresentação em sala de aula das pesquisas e de seminários. (Representará até 50% da nota bimestral final). Provas escritas; Trabalhos individuais e em grupos e Participação em sala de aula.
AAAAAA	F01	Trabalhos individuais/ em grupo...30%; Prova Parcial ... 30%; Exame Final ... 40%. Avaliações Parciais...30%; Trabalhos/ Casos e Participação ... 40%; Exame Final ... 30%.
CCCCCC	F12	Provas oficiais; montagem de empresa-seminário e relatório; leitura de livros e estudos de casos.
CCCCCCD	F19	Composição da Média Semestral: {Prova bimestral (P1) + Trabalho bimestre} + {Prova bimestral (P2) + Trabalhos de Apresentação} dividido por dois igual a média do semestre. Os pesos equivalentes dos trabalhos e das provas serão atribuídos conforme acordo entre os alunos.
BBBCAA	F07	Pesquisas, exposições individuais e em grupos, desenvolvimento de temas, estudos de casos e provas semestrais e observação de desempenho do aluno. Pesquisas e exposição em sala de aula sobre temas previamente indicados; participação nos exercícios dos capítulos e dinâmicas desenvolvidas em classe; leituras e estudos de caso; trabalhos em equipe; provas semestrais.
CBCCDC	F16	1º Bimestre: (1ª Etapa/6ª Semana) Estudo de Caso em grupo, de 0,0 (zero) a 3,0 (três) pontos. (2ª Etapa/8ª Semana) Prova individual, de 0,0 (zero) a 7,0 (sete) pontos. 2º Bimestre: (1ª Etapa/15ª Semana) Prova dissertativa em dupla sobre o livro recomendado, de 0,0 (zero) a 3,0 (três) pontos. (2ª Etapa/17ª Semana) Prova individual, de 0,0 (zero) a 7,0 (sete) pontos.
--DCDD	F41	Avaliação Docente (AD): Apresentação de seminários; Resolução de estudos de casos; Participação em sala de aula. Avaliação do Cursos (AC): Provas constituídas de estudos de casos e questões dissertativas com respostas limitadas a 180 palavras, aproximadamente.
CCCCDD	F26	Serão realizadas 4 (quatro) avaliações anuais, que podem ser completadas por trabalhos, seminários, pesquisas, exposições, e outros critérios que o professor julgue, necessários, para sua avaliação.
DDCCCC	F27	Avaliação Regimental; Trabalhos didáticos em grupo; Dramatização.
CCDDDD	F31	As avaliações a serem realizadas deverão constituir-se, em si mesmas, instrumentos de aprendizagem, ao invés de simples cobrança de conhecimentos "decorados". Para tanto, deverão ser aplicadas provas com consulta livre, que poderão ser discutidas em duplas, onde se pretende privilegiar questões que tratem de "porquês", do inter-relacionamento entre diferentes conteúdos e da aplicabilidade/utilidade dos conteúdos. (*)Nota: As estratégias de ensino-aprendizagem e de avaliação tem como objetivo o desenvolvimento de habilidades exigidas dos administradores, dentre as quais se destacam: capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de tomar decisão, capacidade de negociar e capacidade para assumir riscos.
AAABBA	F06	Exercícios e trabalhos em classe, a critério do professor com avaliação pela sua execução no peso de 20% da média final; prova parcial escrita com peso 40%; prova final escrita, abrangendo toda a matéria, com peso de 40%.
BBBCCC	F09	Provas bimestrais escritas; Provas semestrais escritas e Provas substitutivas semestrais escritas
CCDCCC	F20	Uma prova individual - conceito de 0 - 10; Uma prova em grupo - conceito de 0 - 10; Trabalho em grupo - conceito de 0 - 10; Média Semestral = somatória dos conceitos divididos por 3; Exame final = complementação da nota mínima para aprovação.

A observação do quadro acima permite constatar a inexistência de padrão na forma de apresentação dos métodos de avaliação. Algumas escolas discorrem amplamente, inclusive expondo a finalidade da avaliação, outras descrevem com detalhes, além da forma, os tipos de provas a serem aplicadas, bem como a forma de realização.

A não padronização leva à necessidade de buscar uma forma única de classificação das formas de avaliação. Assim, foi adotada a classificação proposta por Bloom (1983), ou seja, em somativas ou formativas. O resultado está consignado no Quadro 5.12, onde são apresentadas as escolas que declararam as formas de avaliação nos programas.

Quadro 5. 12 – Utilização pelas IES das formas de avaliação segundo Bloom

Conceitos	Código	Tipo de Avaliação	
		Somativa	Formativa
AAAAAA	F01	X	X
AAABBA	F06	X	X
BBBCAA	F07	X	X
BBBCCC	F09	X	
CCCCCC	F12	X	
CCCCCC	F14	X	X
CBCCDC	F16	X	X
CCCCCCD	F19	X	
CCDCCC	F20	X	
CBCCCC	F24	X	X
CCCCDD	F26	X	
DDCCCC	F27	X	
CCDDDD	F31	X	X
--DCDD	F41	X	X

O que se pode concluir da leitura do quadro acima é que no aspecto das formas de avaliação há uniformidade quanto às somativas, até porque é um tipo clássico de avaliação. Quanto às formativas a maioria, 57%, utiliza este tipo de avaliação.

Estes foram os resultados obtidos na análise dos planos de curso, de disciplinas ligadas a Teorias da Administração, de 18 (dezoito) instituições de ensino superior em Administração no município de São Paulo.

No intuito de proporcionar uma visão geral, que condense as informações que os resultados nos oferecem, será feito um resumo com as principais informações obtidas a partir dos dados até aqui expostos.

### 5.5.Síntese dos resultados obtidos

A partir dos resultados obtidos é possível extrair diversas informações. Seguindo a estrutura de apresentação dos resultados, a primeira informação que obtivemos, conforme as Tabelas 5.1 e 5.2, é a de que o título mais utilizado na amostra é Teorias da Administração, sendo que a disciplina é mais frequentemente subdividida em dois e numerada com algarismos romanos. Isto resulta em Teorias da Administração I e Teorias da Administração II.

No que diz respeito à carga horária da disciplina, a de 144 horas/aula foi a evidenciada (Tabela 5.4). Aqui cabe um comentário, metade das instituições de ensino da amostra não declararam a mencionada carga, incluindo todas as que possuem periodicidade semestral.

Neste último assunto – periodicidade – a mais utilizada é a anual (Tabela 5.4). Mas é curioso que, apesar do fato da anualidade ser adotada com maior frequência, não é a

utilizada pelas escolas com melhores classificações nos Provões.

Quanto às ementas, ainda que deveriam ser apenas um rol dos grandes temas a serem abordados na disciplina, há uma diversidade de formas de apresentação (Tabela 5.5), o que gera algumas distorções, como a inclusão de objetivos de ensino nas ementas. Não obstante este problema apontado, 44,44% da amostra exhibe as ementas como lista de tópicos.

Na análise do conteúdo programático foram detectados quatro problemas (Tabela 5.6), sendo o mais grave a não existência do conteúdo programático nos programas da disciplina. Porém, a partir dos conteúdos programáticos das escolas que os apresentaram, algumas informações foram obtidas.

Há uma grande dissimilitude, de ordem quantitativa, entre os conteúdos (Tabela 5.7), tanto em número de temas principais, quanto na quantidade de tópicos totais (temas principais mais seus desdobramentos).

Comparando os conteúdos existentes com um conteúdo básico (Quadro 5.4), montado a partir dos temas encontrados nos exames nacionais de cursos (1996 a 2001) e da ementa básica sugerida pelos especialistas em administração do MEC, constatou-se que existe uniformidade nos conteúdos, somente nos assuntos que já constavam no programa aplicado em 1981 (Quadro 2.1). Com relação aos demais temas surge uma falta de regularidade entre os conteúdos (Quadros 5.5 e 5.6), principalmente em relação aos tópicos emergentes e os contemporâneos.

Ainda no que tange aos conteúdos programáticos, foi possível observar que as escolas com melhor classificação nos Provões possuem em seus programas os tópicos de maior frequência (Tabela 5.8).

Os livros indicados na bibliografia básica, classificados pelo número de instituições que os utilizam encontram-se na Tabela 5.10. Neste aspecto não houve nenhum fato que chamasse a atenção.

Os objetivos a serem alcançados pela disciplina foram listados (Quadro 5.7) e classificados segundo os domínios formulados por Bloom (1974), ou seja, cognitivo, afetivo e psicomotor. Assim fazendo a informação retirada é a de que 53% das escolas buscam objetivos cognitivos e afetivos, 41% buscam apenas objetivos cognitivos e 6% procuram apenas objetivos afetivos (Gráfico 5.1). O domínio psicomotor não é contemplado pela natureza da disciplina.

Dentre as estratégias de ensino cujas presenças foram investigadas (Quadro 5.10), as utilizadas, classificadas da maior para a menor utilização, são: aula expositiva, método do caso, ensino em pequenos grupos, participação ativa e seminário. O ensino individualizado por meio de recursos tecnológicos não é utilizado, considerando todas as suas características.

Finalmente, foram listadas as formas de avaliação adotadas pelas escolas constantes da amostra. A partir do rol os diversos tipos de avaliação foram classificados, segundo Bloom (1983), em somativas e formativas. Feita a classificação descobriu-se que, das instituições que declararam suas formas de avaliação (14 escolas), todas utilizam avaliações somativas e 57% delas aplicam as formativas.

Estes foram, portanto, os resultados e informações extraídos da amostra. As informações são fruto da observação direta dos dados compilados. Contudo, algumas inferências podem ser feitas, se relacionarmos tais dados com outras informações. Estas serão expostas a seguir.

## 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco central deste trabalho foi o conteúdo programático da disciplina “Teorias da Administração” no curso de Administração de Empresas, nas Instituições de Ensino Superior do município de São Paulo. Também foram analisados, para melhor análise do objeto de estudo, título adotado, carga horária, periodicidade, ementas, objetivos, estratégias de ensino, formas de avaliação e bibliografia básica.

Com a finalidade de compreender o contexto do alvo de investigação, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica a respeito da evolução do ensino superior brasileiro como um todo e, após o surgimento, a evolução dos cursos superiores em Administração no Brasil.

Assim verificou-se que uma das formas de distinguir as diversas fases do ensino superior nacional é em sete eras, ou seja, Colônia, Império, Primeira República, Era Vargas, República Populista, Ditadura Militar e Nova República. As três primeiras não tiveram significado maior para os cursos de administração, a não ser o fato de que estavam criando o cenário onde tais cursos seriam contidos. Já as quatro eras seguintes tiveram grande importância para os cursos de administração.

Na Era Vargas, em decorrência de propostas de transformações no sistema educacional e do fomento econômico, este evidenciado pelo processo de industrialização, surgiu a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, a profissionalização do ensino de administração. É nesta era que surge a ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios, criada em 1941, a primeira escola de administração no país.

Durante a República Populista foi dada continuidade ao processo de modernização. Acontecimento importante, nesta época, foi a promulgação da Lei nº 4.024/61 – Lei de Diretrizes e Bases, tida como primeiro ordenamento legal da educação no Brasil.

A Revolução de 64 deu início à era da Ditadura Militar, período marcado por convulsões em vários setores, incluindo o educacional. Entretanto, apesar dos diversos problemas de ordem política, é nesta época que houve a regulamentação da profissão do Administrador, em 1965, que pode ser um dos motivos do crescimento de 697% na quantidade de cursos de administração.

Ainda naquele período, o Conselho Federal da Educação publicou o Parecer nº 307/66, que estabeleceu o currículo mínimo para os cursos de administração. O trabalho de Santi (1981), complementado por pesquisas em literaturas sobre administração, editadas na

época, permitiu montar o conteúdo programático de “Teorias da Administração” que, com algumas modificações, vigorou por vinte e sete anos, até a edição da Resolução nº 2/93, já na era da Nova República.

Em 1995 é promulgada a Lei nº 9.131/95. Esta Lei determina a realização de avaliações das instituições de ensino superior. Uma das formas de avaliação é o Exame Nacional de Cursos, o chamado Provão. Nessa modalidade de avaliação, desde 1996, os cursos de administração já foram avaliados por seis vezes.

Analisando as provas realizadas foi constatado que em cada uma delas, no mínimo, 25% das questões requeriam conhecimentos sobre “Teorias da Administração”, bem como foi possível extrair os temas sobre a matéria inseridos nos exames.

Em 20 de dezembro de 1996 surge a Lei nº 9.394, que passou a ser conhecida por Nova Lei de Diretrizes e Bases ou, simplesmente, Nova LDB. Esta Lei, regulada pelo Decreto 2.207/97, trouxe grandes mudanças no sistema de ensino do país.

Uma importante modificação, fruto da Nova LDB, foi a flexibilização proporcionada pela retirada dos currículos mínimos dos cursos de graduação. Isto levou a SESu - Secretaria de Educação Superior do MEC a dar início ao processo de elaboração das Diretrizes Curriculares dos Cursos Superiores, que seriam as orientadoras na tarefa de elaboração dos planos de disciplinas de cada curso.

Tais diretrizes após um processo sistemático, no caso dos cursos de administração, foram elaboradas e encontram-se em fase de homologação. Porém, a partir delas foi publicado pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do MEC, em conjunto com o Conselho Federal de Administração - CFA e com a Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC, um documento denominado Biblioteca Básica para os Cursos de Administração do País.

As mencionadas diretrizes permitiram, também, que as escolas de ensino superior em administração, dessem início à revisão de seus programas. Uma parte destes programas formou a amostra deste trabalho e permitiu uma pesquisa documental.

A pesquisa documental foi efetuada em uma amostra composta por dezoito programas de “Teorias da Administração” de escolas de nível superior em Administração de Empresas da Capital de São Paulo, cujo universo é composto por quarenta e nove instituições.

A análise permitiu descobrir que o título mais utilizado na amostra é Teorias da

Administração e a disciplina é, freqüentemente, subdividida em duas e numeradas com algarismos romanos. Desta forma a identificação da disciplina, mais adotada na amostra, é: Teorias da Administração I e Teorias da Administração II.

A carga horária da disciplina mais utilizada é a de 144 horas/aula, sendo que metade das instituições de ensino da amostra não declararam a carga horária, incluindo todas as que possuem periodicidade semestral. Foi possível obter a média de horas/aula que, na amostra, é de 142 horas/aula.

A periodicidade mais adotada é a anual. É curioso que, apesar do fato da anualidade ser adotada com maior freqüência, não é a utilizada pelas escolas com melhores classificações nos Provões. Isto pode significar que a semestralidade pode ter alguma relação com o aproveitamento do aluno, uma vez que duas instituições que obtiveram por seis vezes o conceito “A” (Códigos F01 e F03), a utilizam, bem como outra (Código F06), também com cursos semestrais, obteve quatro “A” e dois “B”.

As ementas deveriam ser apenas uma lista dos grandes temas a serem abordados na disciplina. Contudo, foram identificadas ementas que eram breves relatos, ou relatos sobre a disciplina com um rol de tópicos. Isto provoca distorções, como a inclusão de objetivos de ensino nas ementas. Apesar deste problema 44,44% da amostra exhibe as ementas como lista de tópicos. Por outro lado 27,78% da amostra não apresenta ementa no programa.

Quanto aos livros indicados na bibliografia básica não houve nenhum fato que chamasse a atenção. Neste aspecto os mais indicados pelas escolas que compõem a amostra, e que também estão presentes no Anexo A, são:

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996

FERREIRA, A.A. et. al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997

HAMPTON, D. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Makron Books, 1996

MEGGINSON, L.C. et. al. **Administração, conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1976

STONER, J.A. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 1995

Complementando a análise da bibliografia básica, o Quadro 6.1 expõe os livros, retirados da Tabela 5.10, adotados na instituições de ensino superior que obtiveram conceitos “A” ou “A” e “B”, nos ENC realizado de 1996 a 2001.

Quadro 6. 1 – Livros da bibliografia básica das escolas com “A” e/ou “B” nos ENC

BERNSTEIN, P.L. <b>Desafio aos deuses: a fascinante história do risco.</b> Campus, 1997
BRAVERMAN, H. <b>Trabalho e capital monopolista.</b> Rio de Janeiro: Zahar, 1997
BROWN, M.T. <b>Ética nos negócios.</b> São Paulo: Makron Books, 1993
CORDEIRO & BALCÃO. <b>O comportamento humano na empresa.</b> Rio de Janeiro: FGV, 1967
DRUKER, P. <b>Sociedade pós capitalista.</b> São Paulo: Pioneira
ETZIONI, A. <b>Organizações modernas.</b> São Paulo: Pioneira, 1989
GOLDRATT, E.M., COX, J. <b>A meta: um processo de aprimoramento contínuo.</b> Educator, 1993
JUNQUEIRA, L.A., VIANNA, M.A.F. <b>Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI.</b> Gente, 1996
KATZ, D., KANH, R.L. <b>Psicologia social das organizações.</b> São Paulo: Atlas, 1987
LAWRENCE & LORSH. <b>As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas.</b> Petrópolis: Vozes, 1973
MAXIMIANO, A.C.A. <b>Introdução à teoria geral da administração.</b> São Paulo: Atlas, 1985
MILLS, D.Q. <b>O renascimento da empresa.</b> Campus
MINTZBERG, H. <b>Criando organizações eficazes.</b> São Paulo: Atlas, 1995
MONTENEGRO, E.F., BARRROS, J.P.D. <b>Gerenciando em ambiente de mudança: uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças.</b> MacGraw Hill
MOTTA, F.C.P. <b>Teoria das organizações: evolução crítica.</b> Pioneira
MOTTA, F.C.P. <b>Teoria geral da administração.</b> São Paulo: Pioneira
MOTTA, F.C.P., PEREIRA, L.C.B. <b>Introdução à organização burocrática.</b> Brasiliense
NOVAES. <b>Ética.</b> São Paulo: Cia. Das Letras, 1992
SIMON, H.A. <b>Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.</b> Rio de Janeiro: , GV, 1979
STONER, J.A. <b>Administração.</b> São Paulo: Prentice Hall
VALLS. <b>O que é ética.</b> Brasiliense, 1992
WHITELEY, R.C. <b>A empresa totalmente voltada ao cliente: do planejamento à ação.</b> Campus, 1997
WOMACK et. al. <b>A máquina que mudou o mundo.</b> Rio de Janeiro: Campus, 1992

Os objetivos a serem alcançados pela disciplina foram declarados por dezessete escolas da amostra, sendo classificados segundo os domínios formulados por Bloom (1974). Feito isto obteve-se que 53% das escolas buscam objetivos cognitivos e afetivos, 41% buscam apenas objetivos cognitivos e 6% procuram apenas objetivos afetivos e o domínio psicomotor não é contemplado tendo em vista a natureza da disciplina. Nota-se, portanto, que a tendência é a de formulação de objetivos que irão permitir a integração da teoria com a prática.

No que se refere às estratégias de ensino a aula expositiva é utilizada em doze instituições e o método do caso é usado por oito escolas. Também são aplicados os métodos do ensino em pequenos grupos, participação ativa e seminário, estes estão presentes, cada um, em seis escolas. O ensino individualizado por meio de recursos tecnológicos não é utilizado, considerando todas as suas características, provavelmente por barreiras na implantação da infra-estrutura necessária.

As formas de avaliação adotadas pelas escolas constantes da amostra, sofreram classificação como somativas ou formativas (Bloom, 1983). Após a classificação descobriu-se que quatorze escolas utilizam avaliações somativas e 57% delas aplicam também as formativas.

A análise do conteúdo programático permitiu a descoberta de seis problemas, sendo o primeiro a ausência de conteúdo programático nos programas da disciplina, o que ocorreu com duas escolas da amostra (Códigos F30 e F31).

A falta de clareza na leitura é o resultado do segundo, terceiro e quarto problemas encontrados, sendo eles, a falta de destaque do tema principal; quando há algum tipo de destaque, o nivelamento do tema principal com seus subitens e a apresentação do conteúdo por meio do plano de aulas.

O quinto problema é a grande discrepância, de ordem quantitativa, entre os conteúdos, quer em número de temas principais, quer na quantidade de tópicos totais, que é a soma da quantidade de temas principais e seus desdobramentos.

A detecção do sexto problema foi encontrado em consequência da dificuldade, gerada pelos problemas anteriores, em comparar os conteúdos entre si. Assim, para superar esta dificuldade foi montado um conteúdo programático básico (Quadro 5.4), que pode significar a síntese de como a Comissão de Especialistas de Ensino de Administração – SESu/MEC vê a disciplina de “Teorias da Administração”.

Ao comparar os conteúdos existentes com o referido conteúdo programático básico. Verificou-se que não existe uniformidade nos conteúdos. Somente nos assuntos que já constavam no programa aplicado em 1981 (Quadro 2.1) existe regularidade de constância. Já com relação aos demais temas surge uma falta de regularidade entre os conteúdos (Quadros 5.5 e 5.6), principalmente em relação aos tópicos emergentes e os contemporâneos. O que pode denotar falta de atualização nos conteúdos ministrados na disciplina.

Mas a comparação dos conteúdos trouxe, salvo engano, informações importantes. Foi possível obter a lista dos temas de maior frequência, que são também abordados pelas instituições da amostra cujos resultados nos Provões são os melhores (Tabela 5.8). Obtiveram-se, ainda, temas de frequência alta ou importantes pela necessidade de atualização constante (Tabela 5.9).

Em suma, o exposto até o momento, analisando todos os aspectos dos planos de disciplina, faz crer que no mínimo há, omissões, erros de formulação, falta de padronização e falta de atualização. Lindo (1996) afirma que a humanidade está passando por uma mutação e que, por isto, os modelos culturais e os paradigmas, dentre outros fatores, transformam-se. O mesmo autor sustenta que o ensino universitário terá que assimilar estas mudanças, se pretender real integração entre ele e a sociedade. O início da assimilação das mudanças começa por um bom planejamento do ensino e uma das formas de traduzir este planejamento é o programa de disciplina.

Dessa forma é mister que haja uma maior preocupação na elaboração dos

mencionados programas. Para tentar auxiliar neste processo, este trabalho permitiu elaborar uma sugestão de conteúdo programático.

Os tópicos constantes no Quadro 5.4, complementados pelos presentes nas Tabelas 5.8 e 5.9., permitem a montagem de um conteúdo programático. Este pode representar o que é ministrado em “Teorias da Administração”, nas escolas melhor classificadas, e o que a Comissão de Especialistas em Administração – MEC entende como importante para a disciplina. O Quadro 6.2 expõe tal conteúdo.

Quadro 6.2 – Sugestão de conteúdo para a disciplina “Teorias da Administração”

<b>1</b>	<b>Antecedentes históricos da Administração</b>
<b>2</b>	<b>Abordagem Clássica da Administração</b>
2.1	Administração Científica – Taylor
2.2	Teoria Clássica – Fayol
2.3	Análise crítica da Abordagem Clássica
<b>3</b>	<b>Escola de Relações Humanas e Behaviorismo</b>
3.1	A Experiência de Hawthorne
3.1.1	Elton Mayo
3.2	Motivação
3.2.1	Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland
3.3	Liderança
3.3.1	Rensis Likert
3.4	Administração de Conflitos
3.4.1	Mary Follet
3.5	Comportamento Organizacional
3.5.1	Chris Argyris
3.5.1.1	Cultura e Clima Organizacional
3.6	Análise crítica da Escola de Relações Humanas e Behaviorismo
<b>4</b>	<b>Burocracia</b>
4.1	Max Weber
4.2	Análise crítica da Burocracia
<b>5</b>	<b>Funções Administrativas</b>
5.1	Organização
5.1.1	Departmentalização
5.1.2	Habilidades X Níveis Gerenciais
5.1.3	Descentralização X Centralização
5.2	Planejamento
5.2.1	Operacional, tático e estratégico
5.2.2	Tomada de decisão
5.3	Direção
5.3.1	Comunicação
5.3.2	Coordenação
5.3.3	Poder
5.3.4	Autoridade
5.4	Controle
5.4.1	Tipos de controle
5.4.2	Fases do controle

Continua

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>6</b>  | <b>Teoria dos Sistemas</b>  |
| 6.1       | Bertalanffy   |
| 6.2       | Conceitos de entropia, negentropia, sinergia, equilíbrio dinâmico |
| 6.3       | Enfoque sistêmico na organização                                  |
| 6.3.1     | Sistemas organizacionais  |
| 6.3.2     | Stakeholders internos e externos                                  |
| <b>7</b>  | <b>Teoria da Contingência</b>                                     |
| 7.1       | Ambiente e tecnologia   |
| <b>8</b>  | <b>As funções administrativas frente às novas tendências</b>      |
| 8.1       | Processos organizacionais   |
| 8.2       | Desempenho organizacional   |
| 8.3       | Estratégias organizacionais                                       |
| <b>9</b>  | <b>Novas configurações organizacionais</b>                        |
| 9.1       | Gerência Participativa  |
| 9.2       | Administração Virtual   |
| <b>10</b> | <b>Gestão organizacional frente aos novos paradigmas</b>          |
| 10.1      | Administração Empreendedora                                       |
| 10.2      | Organizações de aprendizagem                                      |
| 10.3      | Gestão da Mudança   |
| 10.4      | Qualidade   |
| 10.5      | Reengenharia  |
| 10.6      | Downsizing  |
| 10.7      | Empowerment   |
| <b>11</b> | <b>Tópicos Emergentes</b>   |
| 11.1      | Globalização  |
| 11.2      | A Era da Incerteza  |
| 11.3      | Ética   |
| 11.4      | Relações interorganizacionais e ambiente                          |
| 11.5      | Responsabilidade Social   |
| 11.6      | Meio Ambiente   |

Na sugestão acima os tópicos de 8 a 11, pela sua natureza, devem ser constantemente atualizados e, nos casos em que há divisão da disciplina, podem compor a segunda divisão.

Quanto aos demais itens dos programas de disciplina, considerando os resultados desta pesquisa, teríamos como ementa o contido no Quadro 6.3.

Quadro 6.3 – Sugestão de ementa

<p><b>Ementa:</b>  Bases históricas. Abordagens clássica, humanista, burocrática, sistêmica e contingencial. Funções Administrativas.. As funções administrativas frente as novas Tendências. Novas configurações organizacionais. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas. Tópicos Emergentes.</p>
---

Os objetivos devem ser elaborados de forma a conciliar objetivos cognitivos e afetivos, uma vez que, segundo Davenport (1998), o conhecimento é valioso porque leva à ação e no processo de busca de conhecimento melhorar a percepção dos indivíduos é uma

iniciativa importantíssima. É imperioso possuímos muitos dados sobre assuntos de nosso interesse, mas é da mesma forma importante saber o que fazer com eles.

A carga horária pode estar dentro da média obtida na pesquisa, que foi de 142 horas/aula. A periodicidade semestral, ao que tudo indica, revelou-se como a mais indicada, levando em conta os resultados nos Provões obtidos pelas escolas que a adotam. Os mencionados resultados podem ter sido melhorados, pela forma de avaliação, tendo em vista que a semestralidade força a aplicação de métodos de avaliação com maior frequência, o que se revela próximo de uma avaliação formativa, que permite a correção do processo de ensino durante sua realização.

O último item é a bibliografia básica. Esta pode ser extraída dentre os livros mais adotados, bem como do Quadro 6.1. Sugere-se, também, o exame do Anexo A.

Assim, acredita-se que este trabalho tenha atingido seus objetivos. Entretanto ficou restrito às circunstâncias das possibilidades para sua realização. Dessa forma, como recomendação para novos estudos, interessante seria a realização das pesquisas ampliando o universo, que passaria a ser de âmbito nacional ou, no mínimo, estadual.

A utilização de entrevistas com coordenadores de cursos, docentes e discentes, também poderia ampliar muito o entendimento sobre o ensino da disciplina de “Teorias da Administração”, pois seria possível obter dados que, sem dúvida, não constam dos programas de disciplina.

Apesar disso, a esperança é a de que este estudo possa ser útil para professores desta disciplina e para administradores escolares, notadamente coordenadores de cursos de administração. Neste aspecto, pelo menos, para motivar ações e reflexões no sentido da melhora do ensino da disciplina, cujo conteúdo foi foco principal de estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Projeto Pedagógico para cursos de administração**. São Paulo: Makron, 2001.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; LIMA, Manolita Correia; TORDINO, Cláudio Antônio. **O que podemos aprender com os cursos 5A?**. São Paulo: Makron, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação – referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2000.

BLOOM, Benjamin S. et. al.. **Taxionamia de objetivos educionais: domínio afetivo**. Porto Alegre: Globo. 1974.

\_\_\_\_\_. **Manual de avaliação formativa e somativa do aprendizado escolar**. São Paulo: Pioneira, 1983.

BRANDÃO, José Ermani de Aragão. “A evolução do ensino superior brasileiro: uma abordagem histórica abreviada”. In: MOREIRA, Daniel Augusto (Org.); **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 3/60.

BRASIL, LEI nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, DOU de 23/12/96 – Seção I – Página 27839.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Conselho Federal de Educação, **RESOLUÇÃO** s/n de 8 de julho de 1966. In: Currículos mínimos dos cursos de nível superior; 2ª ed. Brasília, MEC/DDD, 1975, p. 45-6.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Conselho Federal de Educação, **RESOLUÇÃO** nº 2, de 04 de outubro de 1993 – Fixa os mínimos de conteúdo e duração do cursos de graduação em Administração, DOU de 14/10/93 – Seção I – Página 15422.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Exame Nacional de Cursos: relatório síntese 1997**, Brasília: O Instituto, 1997.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, **Diretrizes Curriculares para o Curso de Administração** ([http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad\\_diretri](http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad_diretri)), 06/12/2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Superior, **EDITAL** nº 4, 10/12/1997 – Convoca as Instituições de Ensino Superior a apresentar propostas para as novas Diretrizes Curriculares.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto, *Site na Internet* (<http://www.mec.gov.br/>), 30/06/1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade crítica: o ensino superior na República Populista**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

\_\_\_\_\_. **A Universidade temporã: da Colônia a era Vargas**. Rio de Janeiro:

Francisco Alves, 1986.

\_\_\_\_\_. **A Universidade reformanda: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.

DAVENPORT, C. P. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa: polêmicas do nosso tempo**. Campinas: Autores Associados, 1999.

DOLL, Willian E. **Currículo: uma perspectiva pós-moderna**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

DURHAM, Eunice R., H. **As universidades públicas e a pesquisa no Brasil**. NUPES – Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior, USP, 1998.

FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERREIRA, Ademir A., REIS, Ana C.F., PREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GODOY, Arilda S. **Didática para o ensino superior**. São Paulo: Iglu, 1988.

JUCIUS, Michel e SCHLENDER, William E. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1968.

KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1962.

KOONTZ, Harold e O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1964.

LERNER, Walter. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1976.

LINDO, A. P. El currículo univesitario frente a los cambios en los sistemas de ideas y creencias. In Primer Encuentro Nacional sobre la Universidad como Objeto de Investigación **Anais**. Buenos Aires: Universidade de Buenos Aires, v. 7, n. 1, p. 73-88, 1996.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, Daniel Augusto (Org.); **Didática do ensino superior: técnicas e tendências**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MOTTA, Fernando C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1977

PARO, Vitor Henrique. “A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública”. In: SILVA, Luiz Heron (Org.); **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300/307.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PFROMM NETTO, Samuel. **Psicologia da Aprendizagem do Ensino**. São Paulo: EPU, 1987.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMPAIO, Helena. **Evolução do Ensino Superior no Brasil: 1808-1990.** NUPES – Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior, USP, 1991.

SAMPAIO, Helena. **Estabelecimentos de ensino superior privados: a heterogeneidade e a qualidade.** NUPES – Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior, USP, 1998.

SANT'ANNA, F. M.; **Microensino e habilidades técnicas do professor;** São Paulo: McGraw Hill, 1979.

SANTI, A.; **O ensino superior de Administração no município de São Paulo;** 1981. 248 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, Luiz H.. (Org.); **A escola cidadã no contexto da globalização.** Petrópolis: Vozes, 1998.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de, SILVA, Eurídes Brito da. **Como entender e aplicar a nova LDB.** São Paulo: Pioneira, 1997.

# ANEXOS

.....

**ANEXO A – Biblioteca Básica para os Cursos de Graduação em Administração**

Fonte: [http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad\\_bibl.doc](http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/administ/ad_bibl.doc) – 12/11/2001

***Teorias da Administração***

**Ementa básica:**

Bases históricas. Abordagens clássica, humanista e organizacional. Novas configurações organizacionais. Organização. Planejamento. Direção: comunicação, tomada de decisão, poder e autoridade. Controle e coordenação. As funções administrativas frente as novas Tendências. Sistemas organizacionais. Organizações de aprendizagem. Processos organizacionais. Desempenho organizacional. Estratégias organizacionais. Relações interorganizacionais e ambiente. Gestão organizacional frente aos novos paradigmas.

**Bibliografia Básica**

- ABBEL, D. F. **Definição do negócio:** ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABODAHHER, D. **Iacocca.** São Paulo: Record, 1982.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ACKOFF, R. L. **Gerência em pequenas doses.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALBERS, H. H. **Princípios de administração.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1973.
- ALBRECHT, K. **Agregando valor à negociação.** São Paulo: Makon Books, 1995.
- ALENCAR, J. **O Brasil e o seu futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização:** parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ANDREAS, S. et al. **PNL - programação neurolinguística:** a nova tecnologia do sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo: Atlas, 1996.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica:** São Paulo: Atlas, 1996.
- ARANTES, C. G. B. et al. **Empreendendo o sucesso.** São Paulo: Maltese, 1992.
- ARCHIER, G., SERIEYX, H. **A empresa de 3 tipo.** São Paulo: Nobel, 1989.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ARENDT, H. **A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense, 1991.
- ARMSTRONG, D. **A gerência através de historias.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ARNOLD, K.L. **O guia gerencial para a ISO 9000.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- AXTEEL, R. E. **Gestos:** um manual de sobrevivência gestual, divertido e informativo, para enfrentar a globalização. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BARKI, R., ALZOGARAY, J. **Guia completo do funcionamento de uma empresa:** micro, media e grande. Petrópolis: Vozes, 1988.



- BARRY, W. S. **Fundamentos da gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.
- BARROS, B. T. de., SPYER, M.A. **Estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BATALHA, M. O., DEMORI, F. **A pequena e media industria em Santa Catarina**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.
- BATY, G. B.. **Pequenas e medias empresas dos anos 90**. São Paulo: Makron, 1994.
- BELASCO, J. A.. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BELASCO, J. A. et al. **O Vão do búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BENN, A. E. **Dicionário de administração**. São Paulo: USAID, 1964.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BENNIS, W. **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, do Japão e da Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNARDES, C. **Teoria geral das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1993.
- BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BETHEL, L. L. et al. **Organização e administração industriais**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- BIBB, P. **Não é tão fácil quanto parece**. São Paulo: Marco Zero, 1995.
- BLAKE, R. R. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- BLAU, P. M., SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.
- BLOCK, P. **Gerentes poderosos**. São Paulo: Makron, 1991.
- BOITTCHEER, E. **Problemas de direção em cooperativa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1983.
- BOTELHO, E. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOUDON, R. **A ideologia: ou a origem das idéias recebidas**. São Paulo: Ática, 1989.
- BOULDIN, B. M. **Agentes de mudanças**. São Paulo: Makron, 1993.
- BRADFORD, D. L. **Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho**. São Paulo: Makron, 1985.
- BRASIL, H.V, DIEGUES, S., BLANC, G. **Raízes do sucesso empresarial: a experiência de três empresas bem-sucedidas - Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron, 1995.
- BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron, 1995.
- BROWN, M. T.. **Ética nos negócios**. São Paulo: Makron, 1993.
- BRUNO, L., SACCARDO, C. (coord.). **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986.
- CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Bestseller, 1990.
- CASTANHEDO, C. **Administração e gerência: do artesanato a automação**. São Paulo: Atlas, 1990.

- CAPRA, F. **Ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1991.
- CARRION, R.M. **Participação ou manipulação: um estudo de caso**. São Paulo: Fee, 1984.
- CARVALHO, M. C. (org.). **Paradigmas filosóficos da atualidade**. Campinas: Papyrus, 1989.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHAMPION, D. J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHAMPY, et al. **Avanço rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CHANLAT, J.F. **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHAPPELL, T. **A alma do negocio: como administrar em função dos lucros, da ética e do bem comum**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um negocio**. São Paulo: Makron, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, I. **Manual de reengenharia**. São Paulo: Makron, 1995.
- CHRISTENSEN, R. et al. **Business policy: text and cases**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1982.
- CLUTTERBUCK, D. **Grandes administradores homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- COHEN, W. **A empresa paranóia**. São Paulo: Makron, 1995.
- COVEY, S.T. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- COVEY, S. T. et al. **First things firts: como definir prioridades num mundo sem tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CRUZ, T. **Manual de sobrevivência empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DANIELS, J. **Visão global**. São Paulo: Makron, 1995.
- DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DAVIDOW, W. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Rio de Janeiro: Makron, 1992.
- DAVIS, S. M. **Management 2000: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- DAVIS, S., DAVIDSON, B. **Visão 2000: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã**. Rio de Janeiro: CCA, 1996.
- DAWSON, R. **Decisões certas e seguras sempre**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- DE BONO, E. **O pensamento lateral na administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1994.
- DENTON, D. K. **Organização horizontal**. São Paulo: IMAN, 1995.
- DIMOCK, M. **Filosofia da administração**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1967.
- DOMAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DRUCKER, P. F. **As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1988.

- DRUCKER, P. F. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DRUCKER, P. F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, P. F. **A revolução invisível**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, P. F. **50 casos reais de administração**. São Paulo: Pioneira, 1983.
- DRUCKER, P. F. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entre-preneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DRUCKER, P. F. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- DRUCKER, P. F. **Reminiscências: de Viena ao novo mundo**. São Paulo: Pioneira, 1982.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ECCLES, R. G. , NOHRIA, N. **Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- EHRlich, P. R. **O mecanismo da natureza**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ETTINGER, K. E. **Glossário de direção, organização e administração**. São Paulo: IBRASA, 1964.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1978.
- FAORO, R. **Os donos do poder**. Rio de Janeiro: Globo, 1991.
- FARIA, A. N. de. **Dinâmica de administração**. São Paulo: Ao Livro Técnico, 1978.
- FARIAS, G. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1978.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FENTON, J. **101 maneiras para aperfeiçoar seu desempenho profissional: um guia para o gerente**. São Paulo: Nobel, 1992.
- FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- FIEDLER, F.E , CHEMERS, M. M. **Liderança & administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FISCHMANN, A. ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FOGEL, S., SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional: crise organizacional, desenvolvimento organizacional e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1988.
- FROST, M. G. **Aprenda sozinho administração**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- FULLER, G. **Estratégias do negociador**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1993.
- GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- GALBRAITH, J. K. **A cultura do contentamento**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GALBRAITH, J. K. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

- GARLAND, R. **Administração e gerenciamento para a nova era**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GENARI, B. **Uma análise de sistemas administrativos**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- GIBSON, J. L. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GOLDRATT, E.M., COX, J. **A meta**. São Paulo: IMAMM, 1992.
- GOLDRATT, E.M. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- GORDON, M. M. **Iacocca: técnicas de administração**. São Paulo: Vértice, 1986.
- GOUILLART, F. J. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron, 1995.
- GROSS, B. M. **As empresas e sua administração**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- GUIDA, F. A. **Panorama geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- HAIRE, M. **Teoria da organização moderna**. São Paulo: Atlas, 1966.
- HALL, R. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D.R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Makron, 1990.
- HANDY, C.. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron, 1995.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HANDY, C. B. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresa**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1994.
- HANSCHBURG, A. **Quem não faz poeira come poeira**. São Paulo: Best Seller, 1992.
- HARRINGTON, J. H. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron, 1993.
- HICKMAN, C. **O jogo da estratégia**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HIRSCHMAN, A. O. **As Paixões e os Interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes do seu triunfo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- HIRSCHMAN, A. O. **Economia como ciência moral e política**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- HODGKINSON, C. **Proposições para uma filosofia da administração**. Atlas, 1983.
- HOOLEY, G. J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron, 1995.
- HRONEC, S. M., ARTHUR ANDERSEN & CO. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron, 1993.
- JUCIUS, M.J., SCHLENDER, W. E. **Introdução a administração: elementos de ação administrativa**. São Paulo: Atlas, 1980.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEVY, A.R. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LEVY, A. R. **Competitividade organizacional: decisões empresariais para uma nova ordem econômica e mundial**. São Paulo: Makron, 1992.
- LEWIS, J. D. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LIMA, J.G. de. **Organização e administração de pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 1974.

- LITTERER, J. H. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1977.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **Administração por objetivos**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- LODI, J. B. **Anti-administração**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LODI, J. B. **Conselho de administração**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- LODI, J. B. **Historia da administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LOEN, R.O. **Administração eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAHN, H. **O futuro da empresa**. São Paulo: Melhoramentos, 1975.
- KANTER, R. M. **Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades**. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KEPNER, C.H., TREGOE, B. B. **O administrador racional: uma abordagem sistemática para solução de problemas**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KISHEL, G. F. **Como iniciar, dirigir e manter um negocio**. São Paulo: Infobook, 1994.
- KOLASA, B. **Ciência do comportamento na administração**. São Paulo: Livros Técnicos Científicos, 1978.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C., WEHRICH, H. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. **Manual de estudo e exercícios para acompanhar princípios de administração**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1959.
- KOTTER, J., H., J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.
- MANGANELLI, R.L., KLEIN, M.M. **Manual de reengenharia: um guia, passo a passo, para a transformação da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MANZ, C.C. **Empresas sem chefes**. São Paulo: Makron, 1995.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- MATOS, F. G. de. **Administração para crescimento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1981.
- MATOS, F. G. de. **Desburocratização**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

- MATOS, F. G. de. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
- MATOS, F. G. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron, 1995.
- MATTOS, A. M. **Organização**: uma visão global: introdução, ciência, arte. São Paulo: Makron, 1995.
- MAUCHER, H. **Liderança em ação**. São Paulo: Makron, 1995.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: 1995.
- McCORMACK, M.H.. **O que não se ensina em harvard business school**. São Paulo: Harbra, 1985.
- MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- MEGGINSON, L. C.. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.
- McGILL, M. E. et al. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos. São Paulo: Atlas, 1987.
- MICHAEL, S. R. **Avaliação na administração**: auditoria e desempenho administrativo. São Paulo: Atlas, 1968.
- MICHAELIS **Dicionário executivo**: administração, economia e marketing. São Paulo: Melhoramentos, 1989.
- MILLS, D. Q. **Empowerment**: um imperativo - 6 passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MILLS, D. Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOITINHO, A. P. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1969.
- MONTENEGRO, E. F., BARROS, J. P. D. **Gerenciando em ambiente de mudança**. São Paulo: Makron, 1994.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORITA, A. **Made in Japão**: Akio Morita e a sony. São Paulo: Cultura, 1986.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MOTTA, F. C. P., PEREIRA, L. B. **Introdução a organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1980.
- MUSASCHI, M. **Um livro de cinco anéis**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.
- NADLER, D. A., GESTEIN, M. S., SHAW, R. B. , et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NAISBITT, J., ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana Key, 1990.

- NAISBITT, J. **Paradoxo global**: quanto maior a economia mundial mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NEWMAN, W. H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. São Paulo: Atlas, 1979.
- NEWMAN, W. H. **Administração avançada**. São Paulo: Atlas, 1980.
- NOLAN, R. L. et al. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar a organização. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NORMANN, R. **Administração de serviços**: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1996.
- O'CHAUGHNESSY, J. **Organização de empresas**. São Paulo: Atlas, 1968.
- OGLIASTRI, E. **Gerência japonesa e círculos de participação**: experiências na América Latina. São Paulo: Maltese, 1992.
- OHMAE, K. **A estrategista em ação**: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodológicos e práticas. São Paulo: Atlas 1989.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, D. P. R. de.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1996.
- OUCHI, W.G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- PASCAE, R. T., ATHOS, A. G. **As artes gerências japonesas**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- PACKARD, D. **The HP way**: como Bill Hewllett e eu construímos nossa empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PENTEADO, M. R.. **Consórcios de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- PEREIRA JÚNIOR, P. J. C. et al. **A empresa enxuta**: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PETERS, T. J., WATERMAN JR, R. H.. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode supera-la. São Paulo: Harbra, 1986.
- PETERS, T. J. **O seminário de Tom Peters**: tempos loucos exigem organizações malucas. São Paulo: Harbra, 1995.
- PETERS, T. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PETROZZO, D. **Reengenharia na prática**. São Paulo: Makron, 1995.
- PFIFFNER, J. M. **Manual de análise administrativa**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1963.
- PINA, et al. **Manual para diagnóstico de administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PINCHOT, G., PINCHOT, E. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PIRES, J. G. , GASPAR FILHO, W. **Elementos de administração**: uma abordagem brasileira. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da

- concorrência. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- QUINN, J. B. **Empresas inteligentes**. São Paulo: Makron, 1995.
- RAGO, L. M. **O que é taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- RAIMUNDO, P. R. **O que é administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- RAMOS, A. G. **Administração no contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- REDDIN, W.J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1989.
- REDDIN, W.J. **Administração por objetivos: o método 3-D**. São Paulo: Atlas, 1978.
- REICHELDT, F. F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RICHERS, R. **O que é empresa**. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- RIGGS, J.L., KALBAUGH, A. J. **A arte da administração: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ROBBINS, S.P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- ROSE, H. **Metodologia e estratégia da organização**. São Paulo: Ao Livro Técnico, 1972.
- ROSE, T. G., FARR, D.E. **Controle de alta administração**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- SAVIANI, J.R. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron, 1994.
- SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- SCHLESINGER, H. **Enciclopédia brasileira de administração e negócios**. São Paulo: Fundo de Cultura, 1969.
- SCHONBERGER, R. **Técnicas industriais japonesas: noções e lições ocultas sobre a simplicidade**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- SHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SHAPIRO, E. **Verdades empresariais e sucesso competitivo**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SILVA, A. T. da. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVA, A. T. da. **Organização e técnica comercial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- SILVA, A. T. da. **Estilos de Administração**. Rio de Janeiro: Didática e Científica, 1990.
- SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organizacional**. São Paulo: Ao Livro Técnico, 1970.
- SMITH, G. D. **O futuro da empresa em função de seu passado**. São Paulo: Abril Cultural, 1987.
- STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- STREBEL, P. **Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1996.

- TAPSCOTT, D. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron, 1995.
- TARRANT, J. J. **Drucker: o homem que revelou a sociedade empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional**. São Paulo: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TEAD, O. **A arte da administração**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- TEIXEIRA, C. Z. **Organização industrial da pequena empresa**. São Paulo: IBRASA, 1986.
- TEIXEIRA, N. G. (Org.). **A ética no mundo da empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- TEIXEIRA, A. **Reengenharia no governo**. São Paulo: Makron, 1995.
- THOMAS, C. E. **A prática do planejamento empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.
- THOMPSON, S. **Como as empresas planejam**. São Paulo: EDEB, 1970.
- THOMPSON, V. A. **Moderna organização**. EUA: USAID, 1967.
- TOFFLER, A. **As mudanças das bases de poder**. São Paulo: Beste Seller, 1992.
- TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron, 1995.
- TORQUATO, G. **Cultura - poder - comunicação e imagem**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- TREGOE, B. E. et al. **Visão empresarial na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. São Paulo: Livros Técnicos Científicos, 1985.
- VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- WAITLEY, D. **A nova dinâmica do sucesso: adquira espírito de campeão para obter sucesso limitado na vida e nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- WAITLEY, D. **Impérios da mente: lições para liderar e ter sucesso em um mundo baseado no conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- WICKESBERG, A. K. **Administração organizada**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- WIGHT, O. **Guia para a excelência operacional: um compromisso com os resultados dos seus clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.
- WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOMACK, J. P. et al. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ZACCARELLI, S.B. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980.

**ANEXO B – Rol total de tópicos classificados por frequência**

Conceitos	IES	Tema	Qtd. IES
AAAAAA	F01	Motivação	18
AAAAAA	F01	Teoria Clássica da Administração	17
AAAAAA	F01	Teoria dos Sistemas	17
AAAAAA	F01	Antecedentes históricos da Administração	15
AAAAAA	F01	Departamentalização	15
AAAAAA	F01	Escola de Relações Humanas	15
AAAAAA	F03	Funções Administrativas	15
AAAAAA	F01	Liderança	15
AAAAAA	F03	Controle	14
AAAAAA	F01	Organização	14
AAAAAA	F03	Planejamento	14
AAAAAA	F03	Teoria da Contingência	14
AAAAAA	F01	Abordagem Comportamental	13
AAAAAA	F01	Administração Científica	13
AAAAAA	F01	Burocracia	12
AAAAAA	F03	Direção	12
AAAAAA	F01	Escola Clássica	12
AAAAAA	F01	Estruturalismo	11
AAAAAA	F01	Tomada de Decisão	11
AAAAAA	F01	Processo de Comunicação	9
AAABBA	F06	Abordagem Neoclássica	7
AAABBA	F06	Administração por Objetivos	6
AAAAAA	F01	Autoridade e delegação	6
AAAAAA	F03	Elton Mayo	6
AAAAAA	F01	Ética	6
AAAAAA	F03	Experiência de Hawthorne	6
BBBCAA	F07	Influências: Igreja, Organizações Militares e Filósofos	6
BBBCAA	F07	Organização como um sistema aberto	6
AAAAAA	F03	Reengenharia	6
CCCCCD	F17	Responsabilidade Social	6
AAABBA	F06	Desenvolvimento Organizacional	5
BBBCAA	F07	Herzberg	5
BBBCAA	F07	Maslow	5
BBBCAA	F07	McGregor	5
AAAAAA	F03	Modelos de Gestão Contemporâneos	5
AAAAAA	F03	Taylor	5
AAABBA	F06	Tecnologia e inovação	5
AAAAAA	F03	Administração de Conflitos	4
BBBCAA	F07	Administração japonesa	4
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Escola Clássica	4
AAAAAA	F01	Behaviorismo	4
BBBCAA	F07	Benchmarking	4
AAAAAA	F01	Descentralização X Centralização	4
AAAAAA	F03	Downsizing	4
AAAAAA	F03	Evolução da Administração	4
AAAAAA	F03	Fayol	4
CCCCCC	F14	Globalização	4
BBBCAA	F07	Organização Informal	4
BBBCAA	F07	Revolução Industrial	4
AAAAAA	F03	"Homo economicus"	3
BBBCAA	F07	Abordagem incompleta da organização	3
AAAAAA	F01	Abordagens Contemporâneas	3
BBBCAA	F07	Administração como ciência	3
BBBCAA	F07	Administração estratégica	3
AAAAAA	F03	Administração Participativa	3
AAAAAA	F03	Alcance e os limites da teoria da administração	3
CCCCCC	F14	Ambiente externo das organizações	3
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Teoria das Relações Humanas	3
BBBCAA	F07	Apreciação crítica do estruturalismo	3

AAAAAA	F01	Disfunções da burocracia	3
BBBCAA	F07	Modelos de Organização	3
BAABCC	F08	O que é administração	3
BBBCAA	F07	Sistemas de Informação Gerencial	3
AAAAAA	F03	Visão Holística na Administração	3
AAAAAA	F03	"Homem funcional"	2
AAAAAA	F03	"Homem organizacional"	2
AAAAAA	F03	"Homem social"	2
BBBCAA	F07	Abordagem de sistema fechado	2
BBBCAA	F07	Administração de Operações	2
BBBCAA	F07	Administração Empreendedora	2
AAAAAA	F03	Administração Holística	2
CBCCCC	F24	Administração por Processos	2
BBBCAA	F07	Administração Virtual	2
AAAAAA	F03	Ambiente organizacional	2
BBBCAA	F07	Análise das organizações	2
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Administração Científica	2
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Burocracia	2
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Teoria dos Sistemas	2
BBBCCC	F09	As necessidades humanas básicas	2
BBBCAA	F07	Características da APO	2
BBBCAA	F07	Características da burocracia	2
CBCCCC	F24	Características da organização formal	2
AAABBA	F06	Cibernética e Administração	2
BBBCAA	F07	Comportamento Organizacional	2
BBBCAA	F07	Conceito de liderança	2
BBBCAA	F07	Concepção ingênua e romântica do operário	2
BBBCAA	F07	Conflitos organizacionais	2
BBBCAA	F07	Coordenação	2
BBBCAA	F07	Desenho Organizacional	2
BBBCAA	F07	Divisão do trabalho e especialização	2
BBBCAA	F07	Enfoque manipulativo das Relações Humanas	2
BAABCC	F08	Follet	2
BBBCCC	F09	Fundamentos da Administração Científica	2
BBBCAA	F07	Graus de burocratização nas organizações	2
BBBCAA	F07	Henry Ford	2
CCDCCC	F20	Incentivos Mistos	2
BBBCAA	F07	Moral e Atitude	2
AAAAAA	F03	Níveis de administração	2
BBBCAA	F07	O ciclo motivacional	2
BBBCAA	F07	Organização funcional	2
BBBCAA	F07	Organização linha/staff	2
BBBCAA	F07	Organização racional do trabalho	2
CCCCCC	F12	Organograma	2
BBBCAA	F07	Pesquisa Operacional	2
AAABBA	F06	Poder	2
CCCCCC	F14	Por que estudar teoria da administração	2
BBBCAA	F07	Princípios gerais de administração para Fayol	2
AAAAAA	F03	Qualidade Total	2
AAAAAA	F01	Stakeholders internos e externos	2
BBBCAA	F07	Super especialização do operário	2
BBBCCC	F09	Teoria Comportamental	2
CCCCDD	F26	Teoria das Organizações	2
AAAAAA	F03	Tipologia das Organizações	2
AAAAAA	F03	Trabalho em equipe	2
BBBCAA	F07	Vantagens da burocracia	2
CCCCCC	F14	Visão geral do planejamento	2
CCDCCC	F20	"Homem administrativo"	1
CCCCCD	F19	A Era da Qualidade	1
BAABCC	F08	A idade média, o escambo e a moeda	1
CCCCCD	F17	A melhor decisão	1
CCCCCC	F14	A mudança em direção à ética	1
CCDCCC	F20	A questão da autoridade	1

CCDCCC	F20	A questão do conflito	1
CCDCCC	F20	A questão dos conflitos	1
BAABCC	F08	A realidade da administração na gestão	1
BBBCAA	F07	A situação dos empregos	1
BBBCAA	F07	Abordagem prescritiva e normativa	1
CCCCCC	F14	Abordagem Quantitativa	1
CCCCCD	F19	Abordagem sistêmica da Administração	1
CCCCCD	F17	Abordagens tradicionais para o entendimento da liderança	1
CDDCCD	F30	Ação Empresarial	1
DDCCCC	F27	Adhocracia	1
BAABCC	F08	Administração Comercial	1
CCCCCD	F17	Administração da mudança	1
BAABCC	F08	Administração da Produção	1
CCCCCD	F17	Administração da Tecnologia e da inovação	1
CCCCCD	F17	Administração da tecnologia em ambiente competitivo	1
CCCCCD	F17	Administração da tomada de decisão em grupos	1
CCCCCD	F17	Administração de Equipes	1
CBCCDC	F16	Administração de projetos	1
BAABCC	F08	Administração de Recursos Humanos	1
CCCCCD	F17	Administração de recursos operacionais	1
CCCCCD	F19	Administração do Tempo	1
CCCCCD	F17	Administração e organizações	1
CCCCCD	F17	Administração e suas funções	1
AAAAAA	F03	Administração enquanto uma ciência	1
BAABCC	F08	Administração Financeira	1
BAABCC	F08	Administração Geral	1
BBBCAA	F07	Administração na sociedade moderna	1
DDCCCC	F27	Administração no Brasil	1
CCCCCD	F17	Administração para obter vantagem competitiva	1
CCCCCD	F17	Administração quantitativa	1
BAABCC	F08	Administrador e o Ambiente Externo	1
CCCCCD	F17	Ambiente competitivo	1
CBCCCC	F24	Ambiente e tecnologia	1
CCCCCD	F17	Ambiente operacional	1
CCDCCC	F20	Amitai Etzioni/Peter Blau	1
CCCCCD	F17	Amplitude de controle	1
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da abordagem comportamental	1
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da APO	1
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Teoria da Contingência	1
BBBCAA	F07	Apreciação crítica da Teoria Matemática	1
BBBCAA	F07	Apreciação crítica do DO	1
BBBCCC	F09	Apreciação da abordagem comportamentalista	1
CDDCCD	F30	Áreas funcionais	1
BBBCCC	F09	As contribuições de Urwick e Mooney	1
CCCCCD	F19	As decorrências da Escola de Relações Humanas	1
BBBCAA	F07	As mudanças e a organização	1
CCCCCD	F17	As mudanças e o futuro da administração	1
CBCCDC	F16	As organizações	1
CCCCCC	F14	As organizações e a necessidade da administração	1
CCCCDD	F26	As Organizações e a Sociedade	1
BBBCAA	F07	As organizações e seus níveis	1
BBBCCC	F09	As seis funções básica da empresa	1
BAABCC	F08	Aspectos motivacionais da liderança	1
CBCCCC	F24	Assessoria e Comissões	1
CCCCCD	F17	Auditorias administrativas	1
BBBCAA	F07	Ausência de comprovação científica	1
BBBCAA	F07	Ausência de trabalhos experimentais	1
CCCCCC	F14	Avaliação de desempenho	1
CCCCCD	F17	Avaliação de necessidades tecnológicas	1
AAABBA	F06	Avaliação do Desempenho e Recompensas	1
CCCCCD	F17	Barreiras à tomada de decisões	1
CCCCCC	F12	Cadeia de comando, a coordenação e o controle	1
CCCCCC	F12	Campos e áreas de aplicação da administração	1

CBCCCC	F24	Capacitação profissional	1
BBBCAA	F07	Características básicas do DO	1
BBBCCC	F09	Características da organização informal	1
BBBCAA	F07	Características da PO	1
CCCCCD	F17	Características das decisões Administrativas	1
BBBCCC	F09	Características do planejamento	1
CBCCDC	F16	Características do trabalho gerencial	1
BBBCCC	F09	Características dos grupos	1
CCCCCC	F12	Características e objetivos básicos	1
CCDCCC	F20	Caráter processual e contínuo do planejamento	1
CCDCCC	F20	Chester Barnard	1
BBBCAA	F07	Ciclos da APO	1
CCCCCD	F19	Círculos da Qualidade	1
BBBCAA	F07	Civilização industrializada e o homem	1
BBBCAA	F07	Clima Organizacional	1
BAABCC	F08	Comércio, habilidades, produtos	1
BBBCAA	F07	Comissões	1
CCCCCD	F17	Como motivar	1
CCCCCD	F17	Como os grupos se transformam em equipes	1
BBBCCC	F09	Comparação do desempenho	1
-- DCDD	F41	Competências essenciais	1
-- DCDD	F41	Competitividade	1
CCCCCC	F14	Comportamento de grupos	1
CCCCCC	F14	Comportamento individual	1
BBBCAA	F07	Comunicação e redes de comunicação	1
BBBCAA	F07	Conceito da qualidade	1
BBBCAA	F07	Conceito de administração	1
BBBCCC	F09	Conceito de Administração para Fayol	1
AAAAAA	F03	Conceito de controle	1
BBBCAA	F07	Conceito de Linha e de Staff	1
CCDCCC	F20	Conceito de sistema aberto	1
BBBCAA	F07	Conceito e Aplicações do DO	1
CBCCDC	F16	Conceito e ingredientes das organizações	1
BAABCC	F08	Conceitos de autoridade e poder	1
BBBCAA	F07	Conceitos de Cibernética	1
BAABCC	F08	Conceitos de Estratégia	1
BBBCAA	F07	Conceitos de Sistemas	1
BBBCAA	F07	Conceitos e características da APO	1
BBBCAA	F07	Conceitos e características dos sistemas	1
BBBCCC	F09	Conceituação do planejamento operacional	1
BBBCCC	F09	Conceituação do planejamento tático	1
AAAAAA	F01	Conseqüências da visão humanista	1
CCCCCD	F17	Contribuições das equipes	1
BBBCCC	F09	Contribuições de Gantt, Gilbreth e Ford	1
CBCCDC	F16	Coordenação e avaliação	1
CCCCCD	F17	Criação de sistemas eficazes de controle	1
-- DCDD	F41	Cultura flexível	1
BBBCAA	F07	Cultura Organizacional	1
BBBCAA	F07	Custos da qualidade	1
BAABCC	F08	Da circunstância à situação	1
BBBCAA	F07	Dados, Informações e SI	1
BBBCAA	F07	Decorrência da Teoria das Relações Humanas	1
BBBCAA	F07	Decorrências da abordagem neoclássica	1
CCCCCD	F17	Definição de controle	1
CCCCCD	F19	Definição de Qualidade	1
CCCCCC	F14	Definição dos pontos de controle	1
AAAAAA	F03	Definição e classificação dos sistemas	1
CCCCCD	F17	Delegação	1
CCCCCC	F14	Desafios dos administradores	1
-- DCDD	F41	Desafios para o século XXI	1
AAABBA	F06	Descrição de Cargos	1
BBBCAA	F07	Desenho (projeto) Organizacional	1
BBBCCC	F09	Desenho de cargos e funções	1

BBBCAA	F07	Desenvolvimento de executivos	1
CCCCC	F12	Desenvolvimento tecnológico e organizações	1
BBBCAA	F07	Diferença entre administração e organização	1
BBBCAA	F07	Dilemas da burocracia	1
CCCCC	F14	Dimensão internacional	1
BBBCAA	F07	Dimensões da burocracia	1
CBCCCC	F24	Dinâmica de grupo	1
CCDCCC	F20	Do Feudalismo ao Capitalismo	1
AAAAAA	F01	Dramaturgia e Organização	1
CCDCCC	F20	Eficiência e Eficácia	1
BBBCAA	F07	Elementos da Administração	1
BBBCAA	F07	Elementos da Administração de Operações	1
CCCCC	F14	Elementos de ação direta	1
CCCCC	F14	Elementos de ação indireta	1
AAAAAA	F03	Empowerment	1
CCCCC	F12	Emprego Racional dos Recursos	1
CCCCCD	F17	Empresa de Classe Mundial	1
AAAAAA	F03	Empresa Holística	1
CCCCC	F12	Empresários e administradores profissionais	1
BBBCAA	F07	Ênfase nos grupos informais	1
CBCCDC	F16	Enfoque da qualidade da administração	1
CCCCC	F12	Enfoque sistêmico	1
CCCCCD	F17	Entendendo as necessidades das pessoas	1
CCCCC	F14	Entrepreneurship	1
CBCCCC	F24	Entidades profissionais	1
AAAAAA	F03	Entropia, negentropia, sinergia, equilíbrio dinâmico	1
BBBCAA	F07	Escolhas de alternativas de departamentalização	1
BBBCAA	F07	Especialização	1
BBBCCC	F09	Estabelecimento de padrões de desempenho	1
BBBCAA	F07	Estados da Natureza	1
AAAAAA	F03	Estágio atual da administração	1
CCCCCD	F17	Estágios da Tomada de Decisões	1
BBBCAA	F07	Estágios do DO	1
CCCCC	F14	Estilos gerenciais	1
BAABCC	F08	Estímulos e crenças no trabalho	1
CBCCDC	F16	Estratégias, metas, objetivos e políticas	1
CBCCCC	F24	Estrutura matricial	1
AAAAAA	F01	Estrutura Organizacional	1
CBCCDC	F16	Estruturas organizacionais	1
CCCCC	F12	Estruturas: linear, funcional, linha e staff, matricial	1
CCDCCC	F20	Estudo de tempos e movimentos	1
BBBCAA	F07	Estudos de Woodward	1
CCCCC	F12	Etapas do processo decisório	1
CCDCCC	F20	Evolução dos procedimentos administrativos	1
BBBCAA	F07	Evolução tecnológica	1
CCCCCD	F17	Excelência de classe mundial	1
CCCCCD	F17	Excelência em Administração	1
CCCCC	F14	Exemplo de processo formal de planejamento	1
BBBCAA	F07	Extremo racionalismo	1
AAAAAA	F03	Fases da função controle	1
BBBCCC	F09	Fases do controle	1
CCCCC	F14	Fatores do macroambiente	1
CCCCDD	F26	Fatores Estruturais e Comportamentais	1
CDDCCD	F30	Financeira	1
BBBCAA	F07	Fixação dos objetivos na APO	1
BBBCAA	F07	Forças causadoras da mudança	1
CCCCCD	F17	Formação de equipes eficazes	1
CBCCCC	F24	Formas tradicionais	1
BBBCAA	F07	Frustração e compensação	1
BAABCC	F08	Função do administrador como mediador	1
BBBCAA	F07	Funções básicas da organização industrial	1
CCDCCC	F20	Funções do administrador	1
CCDCCC	F20	Fundamentos da Administração	1

CCDCCC	F20	Gantt	1
CDDCCD	F30	Gerência Participativa	1
-- DCDD	F41	Gerenciamento flexível	1
BBBCAA	F07	Gestão de mudanças através da gestão empresarial	1
CDDCCD	F30	Gestão organizacional frente a novos paradigmas	1
AAABBA	F06	Grupos	1
BBBCAA	F07	Gulick	1
CCCCCC	F14	Habilidades e Níveis Gerenciais	1
CCDCCC	F20	Herbert Simon	1
CCDCCC	F20	Hierarquia	1
CCCCCD	F19	Idéia de Sistemas	1
CCCCCC	F14	Importância do ambiente externo	1
BBBCAA	F07	Inadequada visualização dos problemas industriais	1
BBBCCC	F09	Incentivos à cooperação	1
CCDCCC	F20	Incentivos monetários	1
CCCCCD	F17	Instrumentos poderosos para as operações modernas	1
AAAAAA	F03	Integração entre Produção, Finanças, Marketing e R.H.	1
BBBCAA	F07	Interação da burocracia com o ambiente	1
BBBCAA	F07	Just in Time	1
BBBCAA	F07	Katz e Kahn	1
BBBCAA	F07	Learning Organizations	1
BAABCC	F08	Legitimação da situação	1
CCCCCD	F17	Líderes e administradores	1
CCCCCD	F17	Líderes e seguidores	1
BBBCAA	F07	Limitações da PO	1
CCDCCC	F20	Limites da racionalidade	1
CCCCCD	F17	Macroambiente	1
CDDCCD	F30	Marketing	1
BBBCCC	F09	Mensuração do desempenho	1
AAAAAA	F03	Mensuração do desempenho e suas conseqüências	1
BAABCC	F08	Metas, Planos e Ações	1
AAAAAA	F03	Metodologia do modelo ideal	1
CCCCCC	F14	Metodologias de planejamento	1
CCCCCD	F17	Modelar o futuro	1
BBBCAA	F07	Modelo burocrático de Merton	1
CBCCCC	F24	Modelo de organizações (empresas)	1
DDCCCC	F27	Modelo Mecânico e Orgânico	1
BBBCAA	F07	Modelos de DO	1
BBBCAA	F07	MPP e MRP II (fundamentos)	1
AAAAAA	F03	Natureza da função planejamento	1
CCCCCC	F14	Níveis de estratégia	1
CCCCCC	F14	Nível corporativo	1
CCCCCC	F14	Nível funcional	1
CCCCCC	F14	Nível unidade de negócios (modelo M. Porter)	1
BBBCAA	F07	Normas ISO 9000	1
BBBCAA	F07	Novas abordagens ao Desenho Organizacional	1
CCDCCC	F20	Novas configurações organizacionais	1
CCCCCD	F17	Novo ambiente das equipes	1
CCCCDD	F26	O Administrador e o Mercado	1
AAAAAA	F03	O ambiente Organizacional	1
BBBCAA	F07	O arranjo organizacional	1
CCDCCC	F20	O casal Gilbreth	1
CCCCCD	F19	O Cliente em primeiro lugar	1
CCCCCC	F14	O conceito de estratégia	1
CCCCCC	F14	O desafio do relativismo	1
CCCCCD	F19	O enfoque da qualidade na Administração	1
CCCCCC	F14	O entrepreneur	1
BBBCAA	F07	O Estado atual da administração	1
CCCCDD	F26	O Estudo da administração	1
BBBCAA	F07	O estudo de Chandler	1
BBBCCC	F09	O grid gerencial	1
BBBCCC	F09	O homem organizacional	1
-- DCDD	F41	O mundo do executivo	1

CCCCDD	F26	O Papel da Administração	1
BAABCC	F08	O pensamento em Administração	1
AAAAAA	F03	O planejamento em ambientes de mudanças	1
BBBCAA	F07	O planejamento organizacional e o SIG	1
CCCCCC	F12	O planejamento, a coordenação, a comunicação e o controle	1
CCCCCC	F14	O poder na organização	1
BBBCCC	F09	O princípio da Exceção	1
CCCCCC	F14	O processo	1
CCCCCC	F14	O Processo de administração	1
CCCCCC	F12	O Processo de controle	1
BBBCAA	F07	O processo de DO	1
CCCCCC	F12	O processo de planejamento	1
BAABCC	F08	O produto da informação inteligente	1
CCCCDD	F26	O profissional Administrador	1
DDCCCC	F27	O que é Administração	1
DDCCCC	F27	O que é organização	1
CCCCCC	F14	O que é responsabilidade social	1
CCCCDD	F26	O que é uma organização	1
CCCCDD	F26	O significado da Administração	1
CCCCCCD	F19	O TQC japonês	1
BBBCAA	F07	O trabalho de Perrow	1
CDDCCD	F30	O Trabalho em grupo	1
CDDCCD	F30	O Trabalho individual	1
BBBCAA	F07	Objetivos das organizações	1
AAABBA	F06	Objetivos, Planos, Decisões	1
CCCCCCD	F17	Obtenção e aquisição de novas tecnologias	1
BBBCCC	F09	Oposição à teoria clássica	1
BBBCAA	F07	Oposição cerrada à Teoria Clássica	1
CBCCCC	F24	Organização como sistema social	1
AAABBA	F06	Organização e Administração	1
CCCCCC	F14	Organização e o planejamento empresarial	1
CCCCCC	F14	Organização empreteurial	1
BBBCCC	F09	Organização linear	1
CCCCCCD	F17	Organização para a inovação	1
CCCCCCD	F17	Organizações	1
CBCCDC	F16	Organizações como grupo de pessoas	1
BBBCAA	F07	Organizações como sistemas sócio-técnico	1
CCCCCCD	F17	Organizações inteligentes	1
CCCCCCD	F17	Organizações Matriciais	1
BBBCAA	F07	Origem da Teoria das Relações Humanas	1
BBBCCC	F09	Origens da burocracia	1
BBBCCC	F09	Origens da Organização Informal	1
BBBCAA	F07	Origens da Teoria dos Sistemas	1
BBBCCC	F09	Origens da teoria estruturalista	1
BBBCAA	F07	Origens do DO	1
CBCCCC	F24	Origens e novas proposições sobre a motivação humana	1
CCCCDD	F26	Os ciclos de vida das organizações	1
CCDCCC	F20	Os conflitos de papéis	1
CCDCCC	F20	Os conflitos inevitáveis	1
CCDDDD	F31	Os critérios de Excelência	1
CCDDDD	F31	Os critérios de Excelência do PNQ	1
BBBCAA	F07	Os Economistas liberais	1
BBBCAA	F07	Os estudos da Universidade de Aston	1
BBBCAA	F07	Os estudos de Lawrence e Lorsch	1
BAABCC	F08	Os fundamentos da Administração	1
BBBCAA	F07	Os mestres/filosofias da qualidade	1
CCCCCC	F14	Os modelos de transição	1
BBBCAA	F07	Os passos da PO	1
BBBCAA	F07	Os sistemas de Burns e Stalker	1
CCDCCC	F20	Os trabalhos do Instituto Tavistock	1
BAABCC	F08	Padrões de análise em Administração	1
CCCCCC	F14	Papéis dos administradores	1
CCCCCCD	F17	Papéis organizacionais	1

BBBCAA	F07	Parcialidade das conclusões	1
BAABCC	F08	Participação do homem no processo decisório	1
CCDCCC	F20	Participação nas decisões	1
CCCCCD	F17	Perspectivas contemporâneas da liderança	1
BBBCAA	F07	Perspectivas futuras da administração	1
BBBCAA	F07	Pioneiros Empreendedores	1
BBBCAA	F07	Planejamento da capacidade de produção	1
BBBCAA	F07	Planejamento na APO	1
CCCCCC	F12	Planejamento: estratégico - tático - operacional	1
CBCCCC	F24	Planos Administrativos	1
CCCCCD	F17	Poder e liderança	1
BBBCAA	F07	Pressupostos básicos do DO	1
DDCCCC	F27	Primórdios da Administração	1
BBBCAA	F07	Princípio da Exceção	1
BBBCAA	F07	Princípios básicos da organização	1
- - DCDD	F41	Princípios básicos de administração	1
BBBCAA	F07	Princípios da administração científica	1
CCCCCD	F17	Princípios de Administração de Operações	1
BBBCAA	F07	Princípios de administração na concepção de Urwick	1
BBBCAA	F07	Princípios de eficiência de Emerson	1
BBBCAA	F07	Processo da APO	1
CCCCCD	F17	Processo de administração estratégica	1
CBCCDC	F16	Processo de resolução de problemas	1
BBBCAA	F07	Processo e modelo do DO	1
DDCCCC	F27	Processos de Liderança e Gerenciamento	1
CDDCCD	F30	Produção	1
BAABCC	F08	Produtividade X mecanização X alienação	1
CCCCCC	F12	Programação racional	1
BBBCAA	F07	Projetos e processos organizacionais	1
AAABBA	F06	Projetos, Ordenação, Autoridade e Poder	1
BBBCCC	F09	Proporcionalidade da função administrativa	1
DDCCCC	F27	Qualidade	1
CCDCCC	F20	Qualidade e competitividade	1
BBBCAA	F07	Qualidade na organização	1
BBBCCC	F09	Qualidades do Administrador	1
CBCCDC	F16	Quem administra	1
BBBCAA	F07	Racionalidade burocrática	1
AAAAAA	F03	Racionalidade empresarial	1
CCCCCD	F17	Realidades Organizacionais	1
CDDCCD	F30	Recursos Humanos	1
AAAAAA	F03	Relações entre funções e processos administrativos	1
CDDCCD	F30	Relações interorganizacionais e ambiente	1
BAABCC	F08	Resolução do problema da cooperação	1
CCCCCD	F17	Respondendo ao ambiente	1
- - DCDD	F41	Responsabilidade do administrador	1
AAAAAA	F03	Retrospectiva histórica	1
BBBCAA	F07	Sátiras à organização	1
CCCCCD	F17	Satisfação no trabalho	1
BBBCAA	F07	Seis funções básicas da empresa	1
CCCCCD	F19	Sistema "Toyota" de produção	1
AAAAAA	F01	Sistemas abertos	1
DDCCCC	F27	Sistemas abertos e fechados	1
BBBCCC	F09	Sistemas de Administração segundo Likert	1
CCCCCD	F17	Sistemas de controle	1
BBBCAA	F07	Sociedade de organizações	1
BBBCCC	F09	Supervisão funcional	1
CDDCCD	F30	Técnicas de gerenciamento	1
CBCCDC	F16	Tendências e Mudanças na Administração	1
BBBCAA	F07	Teoria da máquina	1
BBBCAA	F07	Teoria de campo de Lewin	1
BBBCCC	F09	Teoria do equilíbrio organizacional	1
BBBCAA	F07	Teoria dos sistemas nas organizações	1
CBCCCC	F24	Teoria Geral dos Sistemas	1

BBBCAA	F07	Teoria Matemática da Administração	1
CCCCCC	F14	Teorias dos ambientes das organizações	1
BBBCAA	F07	Teorias sobre liderança	1
BBBCCC	F09	Tipologia das organizações segundo Blau & Scott	1
BBBCCC	F09	Tipologia das organizações segundo Etzioni	1
AAAAAA	F03	Tipologia de ambientes	1
CBCCDC	F16	Tipologias de gerentes	1
BBBCAA	F07	Tipos de autoridade	1
BBBCCC	F09	Tipos de controle	1
BBBCCC	F09	Tipos de planos operacionais	1
BBBCAA	F07	Tipos de processos	1
BBBCAA	F07	Tipos de projetos	1
BBBCAA	F07	Tipos de SI	1
BBBCAA	F07	Tipos de sociedade	1
BBBCCC	F09	Tipos de sociedades e de autoridade	1
CCCCCD	F17	Tipos e controle	1
AAAAAA	F03	Tipos e metodologia de planejamento	1
BBBCCC	F09	Tomada de ação corretiva	1
CCDCCC	F20	Tópicos Emergentes	1
CCCCCC	F14	Tópicos Especiais de Administração	1
CBCCDC	F16	TQC e ISO 9000	1
BAABCC	F08	Transferência de tecnologia para a informação	1
CCCCCD	F17	Um olhar para o futuro	1
BBBCAA	F07	Urwick	1
BBBCAA	F07	Vantagens da APO	1
CBCCCC	F24	Variantes de especialização	1
CCCCCC	F14	Variáveis sociais	1
CBCCCC	F24	Visão integrada das Escolas Administrativas	1
BBBCAA	F07	Visão microscópica do homem	1
BBBCAA	F07	Visão simplificada da Organização formal	1
CBCCDC	F16	Visão sistêmica	1