

FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO NAS IES DA CIDADE DO NATAL

Maria Arlete Duarte de Araújo¹

Rua Nossa Senhora de Lourdes, 236 Ap 300 - Tirol

CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil

Tel.: (84) 2153460

E-mail: dfb@digi.com.br

Lacôncia de Oliveira Lacerda²

R. Raimundo Firmino de Oliveira, 400 - Conj. Ulrich-Graff

CEP: 59628-330 Mossoro/RN Brasil

Tel.: (84) 3152752

E-mail: llaconcia@starmedia.com

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Ciências Administrativas

CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil

² Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte - CEFET/RN

Unidade de Ensino de Mossoró - Mec Semtec

CEP: 59628-330 Mossoro/RN Brasil

Resumo:

Este artigo trata de um estudo realizado no período de nov/2000 a mar/2001, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), Faculdades de Natal (FAL) e Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (FACEX), com o objetivo de identificar quais os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes presentes na formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal. Metodologicamente, trata-se de um estudo descritivo-exploratório com as IES da cidade do Natal. Dentre as principais conclusões do estudo, destacam-se: os projetos pedagógicos dos cursos no que se refere a conhecimentos e habilidades são muito semelhantes; ausência de preocupações com valores e atitudes nos projetos pedagógicos; os valores e atitudes são transmitidos através da postura do professor em sala de aula e a necessidade de repensar os projetos pedagógicos para incorporar as dimensões valores e atitudes.

Palavras-chaves: Formação acadêmica, conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO NAS IES DA CIDADE DO NATAL

Introdução

Em um curso de graduação é possível identificar pelo menos dois fatores que delineiam a identidade de cada curso: a estrutura curricular e a prática acadêmica do curso. A estrutura curricular trata das disciplinas, define as ementas, a bibliografia. A prática acadêmica diz respeito à forma de trabalhar as disciplinas, envolve a bibliografia escolhida, a prática didática docente e a metodologia utilizada no desenvolvimento das disciplinas.

Para Moreira e Silva (1999, p. 7-8), o currículo não se constitui em um elemento neutro de transmissão desinteressada do conhecimento social. Antes, o currículo está implicado em relações de saber, transmite visões sociais particulares e interessadas, produz identidades individuais e sociais particulares.

Portanto, o currículo enquanto síntese de conhecimentos e valores que caracterizam um processo social expresso pelo trabalho pedagógico no espaço concreto da sala de aula, sob a orientação de um professor, significando aquilo que os estudantes têm oportunidade de aprender através do que é formalmente ensinado, *não é um elemento transcendente e atemporal – ele tem uma história, vinculada a formas específicas e contingentes de organização da sociedade e da educação* (Moreira e Silva, 1999, p. 8).

Um estudo sobre a formação acadêmica desenvolvida na graduação, em qualquer área do conhecimento, deve contemplar (Oliveira, 1993, p. 3):

- *o currículo do Curso;*
- *a seqüência das disciplinas, com definição dos pré-requisitos;*
- *a orientação e a prática do Estágio Supervisionado;*
- *as características funcionais do corpo docente;*
- *a escolha da bibliografia;*
- *as características do corpo discente.*

Observando esses elementos é possível fazer tanto um levantamento da estrutura curricular quanto da prática acadêmica do curso. Obviamente que um não está desvinculado

do outro, entretanto é possível que um Curso tenha uma prática acadêmica distanciada da sua Proposta Pedagógica. Ou seja, o que está posto na Proposta Pedagógica do Curso pode não corresponder ao que efetivamente ocorre no dia a dia do contexto escolar.

Para que seja revelado o que acontece na prática acadêmica de um curso é necessário uma análise profunda do seu dia a dia, discutindo a prática acadêmica com todos os que fazem o curso, docentes, discentes e até mesmo os técnicos-administrativos, uma vez que os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes são transmitidos/construídos dentro de todo um contexto acadêmico, não se limitando às experiências em sala de aula (ainda que seja na sala de aula onde o processo ensino–aprendizagem é mais perceptível).

Já o projeto ou proposta pedagógica, enquanto documento e exigência do MEC para o cadastramento e recadastramento de cursos, torna-se mais palpável, mais fácil de ser visualizado. É nesse documento onde ficam claros os objetivos do curso, seu direcionamento. Atualmente, o projeto pedagógico de cada curso deve contemplar (Andrade et al, 1998, p. 11):

- a) grade de disciplinas segundo o currículo mínimo de administração estabelecido pela Resolução n.º 2/93 do CFE, respeitadas as horas mínimas de Formação Básica, Instrumental, Profissional e Complementar;*
- b) quadro resumo total de horas de disciplinas de Formação Básica, Instrumental, Profissional e Complementar;*
- c) ementário das disciplinas com bibliografia básica;*
- d) quadro resumo com o nome das disciplinas por professor com breve resumo do curriculum vitae (área de conhecimento da graduação ou pós-graduação, experiência em magistério, profissional e publicação salientando a pertinência da disciplina que irá lecionar);*
- e) estrutura e funcionamento de estágio supervisionado;*
- f) regime escolar, vagas anuais, turnos de funcionamento, dimensão das turmas, período máximo e mínimo para integralização curricular;*
- g) sistema de avaliação do processo de ensino-aprendizagem;*
- h) integração ensino, pesquisa e extensão;*
- i) atividades complementares de ensino, pesquisa e extensão com destaque para as atividades desenvolvidas pela Empresa Júnior; envolvimento com a comunidade: indicar as parcerias.*

Na perspectiva de discutir a formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal, este artigo pretende examinar quais os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes presentes na proposta pedagógica dos cursos de Administração.

O artigo está estruturado da seguinte forma: Em primeiro lugar faz uma discussão sobre as novas exigências do trabalho e o ensino superior, destacando especialmente a formação acadêmica; Em segundo lugar, descreve a metodologia; Em terceiro lugar, analisa a proposta pedagógica das IES da cidade do Natal para a formação acadêmica do profissional de administração; Finalmente, tece algumas conclusões sobre as convergências e divergências existentes entre as propostas pedagógicas dos cursos de Administração, enfatizando os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes.

Novas exigências do trabalho e o ensino superior: a formação acadêmica no centro do Debate

A Classificação Brasileira de Ocupações, tabela elaborada pelo Ministério do Trabalho, com 2.356 profissões catalogadas e cuja última edição é de 1994 já se encontra desatualizada. Nesse curto período de sete anos várias profissões se extinguíram ou se tornaram absolutamente marginais, como é o caso do datilógrafo, do inspetor de qualidade, dentre outros. Por outro lado, novas profissões surgiram com atributos que ainda não foram completamente caracterizados.

Na concepção de Neves (1994), os novos padrões de sociabilidade humana requerem um novo espaço social de aprendizagem profissional e cultural; *e a escola, uma vez refuncionalizada, apresenta-se como locus privilegiado para conformar esses homens de novo tipo.*

Ainda segundo a autora, seja em termos quantitativos – expansão de vagas no sistema escolar, reorganização hierárquica em níveis e ramos de ensino –, seja em termos qualitativos – conteúdos curriculares, métodos de ensino e produção do conhecimento em novas áreas do saber –, o desenvolvimento dos sistemas educacionais no mundo contemporâneo tem na nova relação ciência/trabalho e ciência/vida um dos seus determinantes essenciais. Assim:

A complexificação da divisão social do trabalho exige, pois, não só a expansão da escolaridade mínima, para além do nível fundamental de ensino, mas também a multiplicação dos campos de saber a serem aprofundados. Multiplicam-se conseqüentemente os centros de pesquisa e de difusão científica, ampliando sua abrangência para um conjunto maior da população. A escola socializa-se, progressivamente, redefinindo ao mesmo tempo suas funções tradicionais ideológicas e socializadas, passando a ter como finalidade principal a formação técnica e comportamental de um novo tipo humano capaz de decifrar os novos códigos culturais de uma civilização técnico-científica (Neves, 1994, p.18).

Nesse contexto, Fidalgo (1999, p. 17) afirma que:

o sistema de formação profissional acompanhou esse desenvolvimento através do oferecimento de diversas formas de graduações possíveis para a capacitação do trabalhador, desde a do operário especializado (...) até a formação de profissionais de nível superior.

Dourado e Catani (1999, p.12) destacam que essas temáticas levam a refletir sobre qual deve ser o papel da educação superior e das universidades nesse panorama de mudanças aceleradas, especialmente no tocante à produção de conhecimento e formação de recursos humanos. Para estes autores, *a educação superior parece ser chamada a contribuir em duas tarefas que historicamente constituem funções básicas da universidade: conhecimento e formação, ou melhor, produção do conhecimento e formação profissional.*

De fato, como atestam Constin e Wood Jr. (1995, p. 243):

Durante o período de rápido crescimento experimentado pela economia brasileira nos anos 70, as universidades transformaram-se essencialmente em fornecedores de mão-de-obra especializada para as empresas públicas e privadas (...). Já na década de 80, com a globalização da economia mundial, a competitividade e, conseqüentemente, o acesso à tecnologia tornaram-se questões centrais para a maior parte das organizações. (...) O progresso econômico e social de países como o Brasil depende de medidas estruturais, incluindo a criação e o constante aprimoramento de associações entre universidades, centros de pesquisas e empresas (...). É fundamental criar um sistema integrado capaz de lidar com a velocidade e a complexidade do processo de inovação tecnológica e com o novo paradigma gerencial.

Percebe-se uma pressão no sentido de uma maior interação entre Universidade e empresas, a fim de que o ensino superior responda aos desafios da velocidade e complexidade do processo de inovação tecnológica e do novo paradigma gerencial.

A LDB destaca como finalidade do ensino superior a formação de diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira (BRASIL, 1996).

Compreende-se então, que o ensino superior é responsável pela formação de mão-de-obra especializada para as empresas públicas e privadas; que as transformações no campo da tecnologia e do processo de trabalho reivindicam um novo tipo de formação profissional e que, portanto, cabe à Universidade assegurar a qualidade da formação de maneira que esta prepare o futuro profissional para esse intenso processo de reorganização do trabalho e de elevação da produtividade.

Entretanto, esta não é a única finalidade da educação superior. Também compete a esse nível educacional, de acordo com o Art. 43 da LDB:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizada do conhecimento de cada geração;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Portanto, a formação na educação superior extrapola a simples preparação para o trabalho. No período em que passa na IES o aluno não só aprende os conteúdos referentes a

sua área de formação. Ele aprende a lidar com o saber, a fazer leituras da realidade e a intervir, crítica e socialmente nessa mesma realidade.

Especificamente, nos Cursos de Graduação em Administração, as diretrizes curriculares (que definem um currículo mínimo em âmbito nacional e delinea um perfil desejado para o egresso) e as recentes mudanças ocorridas nas grades curriculares dos cursos sinalizam para uma preocupação com a formação acadêmica do Administrador no sentido de que o aluno se desenvolva em todas as suas potencialidades e dimensões humanas, que reconheça a transitoriedade dos conhecimentos, que seja ético, crítico, autônomo, criativo, cooperativo, líder, pesquisador, cidadão capaz de participar dos grupos sociais que está inserido.

E um processo de formação para ser amplo não pode prescindir dos conhecimentos, habilidades, valores e atitudes, pois no decorrer da vida acadêmica, conhecimentos são construídos, compartilhados e a partir desses conhecimentos, novas habilidades são desenvolvidas. Também nesse processo, novos valores são agregados dando origem a novas atitudes.

Para Luckesi (1994, p.137):

Conhecimentos são os resultados críticos da ciência e da filosofia, na medida em que procuram desvendar a realidade. Habilidades são modos adequados de agir em determinada situação, seja ela mental, social ou manual. (...) Convicções são os valores, os significados que, assumidos por cada sujeito, direcionam a sua vida individual e social.

Libâneo (1994, p.131), por sua vez, destaca que os conhecimentos sistematizados:

São a base da instrução e do ensino, os objetos de assimilação e meio indispensável para o desenvolvimento global da personalidade. (...) correspondem a conceitos e termos fundamentais das ciências, fatos e fenômenos da ciência e da atividade cotidiana; leis fundamentais que explicam as propriedades e as relações entre objetos e fenômenos da realidade; métodos de estudo da ciência e a história da sua elaboração; e problemas existentes no âmbito da prática social (contexto econômico, político, social e cultural do processo de ensino e aprendizagem) conexo com a matéria.

A elaboração do conhecimento, por conseguinte se dá não apenas através dos conteúdos ensinados em sala de aula, mas resulta principalmente de articulações que se processam entre o sentir/pensar/agir dos sujeitos ao longo da vida. Esta articulação *não*

representa um simples acréscimo por agregação, e sim uma inclusão por relacionamento, sendo necessário, em cada situação, uma remodelação mais ou menos profunda e completa do sistema anterior (Correia, 2001, p. 46). O homem sente a necessidade de dominar os conhecimentos objetivados na vida social para conduzir sua vida em sociedade.

Nas palavras de Prado Júnior apud (Correia, 2001, p. 46-7):

O ponto ou os pontos de partida originários e mais ou menos remotos, isto é, os dados iniciais do processo, são de um lado a conceituação ou conceitos (conhecimentos em suma) anteriores, e doutro lado o novo dado experimental e sensível (imagem, intuição ou impressão sensível) que se trata de “interpretar”. A “interpretação” ou novo conhecimento que se procura..., o reconhecimento – de uma pessoa, e no outro, a teoria científica explicativa – será dado quando se consegue articular, isto é, relacionar os novos dados sensíveis ou experimentais com a conceituação preexistentes, formando assim um novo conjunto relacional que inclua tanto esta conceituação anterior como aqueles dados.

Já as habilidades são *qualidades intelectuais necessárias para a atividade mental no processo de assimilação de conhecimentos*, enquanto que as atitudes e convicções *se referem a modos de agir, de sentir e de se posicionar frente a tarefas da vida social. Orientam, portanto, a tomada e posição e as decisões pessoais frente a situações concretas.* (Libâneo, 1994, p.131).

Uma outra forma de compreender o conceito de habilidade é vê-la como a capacidade de transformar conhecimentos em ação. Dessa forma, em um processo formativo, conhecimentos e habilidades são conceitos embricados, pois a habilidade de executar uma ação demonstra o conhecimento que se tem sobre a própria ação.

Sobre as atitudes e valores, Maximiano (2000, p.279) destaca que:

Atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos.(...) As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem. (...) Os valores são convicções a respeito de comportamento que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis. Os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante.

As atitudes expressam portanto um conjunto de crenças e valores sobre a vida em sociedade. A relação entre os valores e o desenvolvimento de atitudes é feita por Krech, Crutchfield & Ballachey (apud Correia, 2001, p. 36) , ao acentuarem que (...) *a conformação,*

pelos diversos sistemas de valor do indivíduo, do desenvolvimento e da organização de suas atitudes, parece ser em função da centralidade dos sistemas de valor.

Discutir, portanto, a formação acadêmica do administrador é pensar sobre quais conhecimentos, habilidades, valores e atitudes os alunos dos cursos de graduação em Administração devem adquirir a fim de se tornarem preparados e aptos para enfrentar as exigências objetivas da vida social como a profissão, o exercício da cidadania, a criação e o usufruto da cultura e da arte, a produção de novos conhecimentos, as lutas pelas melhorias das condições de vida e de trabalho.

Metodologia

Para discutir a formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal, verificou-se de imediato a inviabilidade de um estudo profundo sobre a prática acadêmica dos Cursos, uma vez que seria necessário um estudo de caso em cada uma das instituições. Em decorrência, tomou-se a decisão de examinar apenas a Proposta Pedagógica de cada curso, a fim de identificar quais os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes presentes na formação acadêmica dos alunos do Curso de Graduação em Administração.

Considerando que a legislação que instituiu o Exame Nacional de Cursos para os cursos de Administração e a legislação que normatiza o credenciamento e reconhecimento dos Cursos de Graduação determinam os conhecimentos e as habilidades a serem avaliados em cada curso, estes aspectos foram analisados através do exame dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração.

Para preservar a identidade curricular das IES, a cada curso foi atribuída, aleatoriamente, uma letra do alfabeto grego. Dessa forma, os Cursos serão apresentados como Alfa, Beta, Delta e Épsilon, sempre na ordem alfabética.

Como não foi encontrada nenhuma menção específica sobre os valores e atitudes nos Projetos Pedagógicos, salvo alguns valores citados no perfil desejado para o egresso, para identificar os valores e atitudes foi elaborado um questionário que tomou por base a listagem de valores e atitudes levantados por Correia (2001) para a pesquisa *A formação acadêmica do administrador e a expectativa de inserção no mercado de trabalho: um estudo de caso na UFRN*. Esse questionário foi aplicado aos professores dos Departamentos de

Ciências Administrativas de cada Instituição que ministraram aulas no Curso de Graduação durante o semestre 2000.2.

A partir da relação elaborada por Correia (2001), o professor apontava, dentre os valores e atitudes relacionados quais os que ele efetivamente trabalhava em sala de aula e através de que técnicas de ensino. Além das técnicas de ensino sugeridas, o professor poderia também optar pelo item Postura Profissional. O item “postura profissional” contempla toda a conduta do professor em sala de aula, seus gestos, suas posições, as conversas informais em sala, a sua forma de conduzir a disciplina. Assim, na percepção do professor ele poderia estar transmitindo valores através de uma técnica de ensino específica ou através de sua própria postura profissional. O mesmo procedimento foi utilizado com relação às atitudes.

Durante o período de nov/2000 a mar/2001, foram entrevistados, em cada IES, os professores que ministraram aulas no Curso de Graduação em Administração no semestre de 2000.2. Participaram da pesquisa 35 professores pertencentes à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte (FARN), Faculdades de Natal (FAL) e Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte (FACEX). Apenas a Universidade Potiguar (UnP) não participou da pesquisa.

Análise da formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal

a) conhecimentos e habilidades

Considerando que nem todas as IES permitiram o acesso à totalidade do documento, foi possível analisar apenas a grade curricular, as habilidades propostas e o perfil do egresso. Este procedimento foi suficiente para identificar os conhecimentos e habilidades que as IES se propõem a trabalhar com seus alunos; entretanto, o acesso limitado não permitiu aprofundar outras questões que influenciam o processo ensino-aprendizagem, tais como: a concepção de currículo, a teoria que embasa a proposta, a metodologia proposta pela IES, os recursos físicos e tecnológicos disponíveis.

O Quadro 01 mostra os conhecimentos (disciplinas por bloco de formação) ministrados nas IES.

Os dados apresentados no Quadro 01 confirmaram a expectativa de encontrar uma certa homogeneidade na distribuição das disciplinas e carga horária em virtude de todas as IES seguirem o estabelecimento da Resolução 02/93 do CFE. As disciplinas constantes nos blocos Formação Básica e Instrumental e Formação Profissional são muito semelhantes, em todas as IES. Nas IES o percentual de carga horária varia de 23% a 25% para o bloco de Formação Básica e Instrumental e de 34% a 39% para o bloco de Formação Profissional. A diferença fica apenas nas disciplinas complementares que, apesar de apresentarem uma carga horária aproximada, são diversificadas no que diz respeito à nomenclatura e conteúdos, a fim de atender às ênfases de cada curso. Observa-se ainda que a maior parte da carga horária dos cursos destina-se à Formação Profissional. No bloco de Formação Básica e Instrumental constam, entre outras, as disciplinas: Contabilidade, Direito, Economia, Estatística, Filosofia, Informática, Matemática, Psicologia e Sociologia. O bloco de Formação Profissional contempla as áreas funcionais da administração: Administração Mercadológica, Recursos Humanos, Finanças, Sistemas de Informação, Produção, Recursos Materiais e Sistemas e Métodos. O bloco de disciplinas Eletivas e Complementares é o espaço de maior flexibilidade nos currículos, onde predomina grande diversidade de temas.

QUADRO 01 – DISCIPLINAS POR BLOCO DE FORMAÇÃO POR CURSO

CURSOS	DISCIPLINAS		
	BLOCOS DE FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA	% DA CARGA HORÁRIA
ALFA	Formação básica e instrumental	854	25.0
	Formação Profissional	1224	35.0
	Eletivas e Complementares	1090	31.0

	Estágio Supervisionado	315	9.0
	TOTAL	3483	100.0
BETA	Formação básica e instrumental	720	24.0
	Formação Profissional	1.020	34.0
	Complementares Obrigatórias	660	22.0
	Complementares Optativas	300	10.0
	Estágio Supervisionado	360	10.0
	TOTAL	3.060	100.0
DELTA	Formação básica e instrumental	800	24.0
	Formação Profissional	1280	39.0
	Eletivas e Complementares	880	27.0
	Estágio Supervisionado	320	11.0
	TOTAL	3.280	100.0
ÉPSON	Formação básica e instrumental	720	22,54
	Formação Profissional	1.080	33,81
	Complementares Obrigatórias	660	20,65
	Complementares Optativas	420	13,14
	Estágio Supervisionado	315	9,86
	TOTAL	3.195	100,00

Da mesma forma que os conhecimentos, foram identificadas as habilidades. O Quadro 02 contempla as habilidades encontradas em cada uma das IES. No total, foram identificadas 78 habilidades, com uma média aproximada de 20 habilidades em cada IES. A redução para uma lista de 34 itens mostra que há muitas semelhanças entre as instituições. Dessas 34 habilidades, 10 constam na proposta pedagógica de todas as IES e sete são trabalhadas por pelo menos 3 IES, o que confirma a forte semelhança das Propostas

Pedagógicas, geradas a partir das orientações do MEC que delimitam as ações das IES, na busca por um padrão nacional para os Cursos de Administração.

As habilidades de comunicação e expressão, raciocínio lógico, crítico e analítico, visão sistêmica e estratégica, criatividade e iniciativa, negociação, tomada de decisão, liderança e trabalho em equipe fazem parte dos Parâmetros do MEC para habilidades desejáveis à formação do Administrador.

QUADRO 02- LISTA GERAL DE HABILIDADES

1.	Auto-desenvolvimento
2.	Auto-gerenciamento (Auto-organizar-se, Auto-planejar-se)
3.	Compreensão da relação entre o organizacional e o social
4.	Compreensão das interações dos indivíduos nos sistemas sociais
5.	Comunicação escrita (expressão correta nos documentos técnicos específicos)
6.	Comunicação verbal (diálogo, exercício da comunicação interpessoal , expressão e comunicação com o seu grupo, superiores hierárquicos e subordinados)
	Cooperação
7.	Emprego racional dos recursos humanos, materiais e financeiros, visando alcançar níveis desejados de produtividade e competitividade
8.	Estabelecimento de métodos próprios
9.	Estabelecimento de relações interpessoais
10.	Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais
11.	Gerenciamento do espaço de trabalho
12.	Gerenciamento do tempo
13.	Gerir organizações produtoras de bens e serviços, fundamentando-se sempre nos postulados e princípios da Ciência Administrativa, abrangendo todas as áreas da atividade produtiva
14.	Identificar e dimensionar riscos

15.	Inovar (Introduzir modificações no processo de trabalho)
16.	Interpretar a realidade das organizações
17.	Negociação
18.	Ordenar atividades e programas
19.	Pensar estrategicamente
20.	Propor, discutir e lidar com projetos de reforma e modernização administrativa e modelos de gestão inovadores
21.	Raciocínio lógico, crítico e analítico
22.	Reconhecer, definir e atuar preventivamente em problemas e soluções/ Equacionar soluções
23.	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, em seu conjunto
24.	Relacionar-se satisfatoriamente com o meio social, político e econômico cultural.
25.	Resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais
26.	Selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais
27.	Selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns
28.	Ser criativo (interagindo criativamente em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais)
29.	Tomar decisões (dominar a funcionalidade do processo decisório, decidir entre alternativas)
30.	Trabalho em equipe
31.	Transferir conhecimentos da experiência pessoal para o ambiente de trabalho
32.	Utilizar todos os conhecimentos obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho
33.	Utilizar-se de instrumentos de adequação tecnológica, processos e métodos de trabalho
34.	Visão global, sistêmica e estratégica da organização, considerando-a como um todo, reconhecendo a interdependência entre as diversas funções organizacionais e as inter-relações com o ambiente externo

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

b) valores e atitudes

No que diz respeito aos valores trabalhados em sala de aula, verifica-se que cada curso tem as suas particularidades, conforme a Tabela 01.

A partir dos dados apresentados, observa-se que no Curso Alfa, 100% dos professores trabalham *Abertura, Confiança, Ética, Honestidade, Humildade*, seguidos de *Compromisso Social, Cooperação e Planejamento*, valores trabalhados por 90% dos professores. *Reflexão, Integridade, Competitividade e Crença nas pessoas* são trabalhados por 82% dos professores. Chama a atenção o fato de que valores como *Parceria, Cidadania, Democracia, Lealdade e Sigilo* sejam trabalhados apenas por 54% e 64% respectivamente.

TABELA 01 - Valores trabalhados em cada IES de acordo com a avaliação dos professores

VALORES*	QUANTIDADE DE PROFESSORES								TOTAL	%
	ALFA		BETA		DELTA		ÉPSON			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Planejamento (estabelecimento de metas e objetivos para evitar surpresas)	10	90	10	100	05	100	09	100	34	97
Cooperação (trabalho grupal, com ajuda mútua)	10	90	09	90	05	100	09	100	33	94
Abertura (promoção de clima propício ao diálogo)	11	100	10	100	05	100	07	78	32	91
Ética	11	100	10	100	03	60	06	67	30	86
Honestidade	11	100	10	100	03	60	06	67	30	86
Reflexão (ponderação e questionamento constante)	09	82	09	90	05	100	07	78	30	86
Confiança	11	100	07	70	03	60	07	78	28	80

Eficácia	08	73	09	90	03	60	07	78	27	77
Visão Sistêmica	08	73	09	90	03	60	07	78	27	77
Compromisso Social	10	90	08	80	03	60	05	56	26	74
Humildade	11	100	08	80	02	40	05	56	26	74
Adaptabilidade	08	73	08	80	03	60	05	56	24	69
Inovação	08	73	08	80	02	40	06	67	24	69
Integridade	09	82	07	70	01	20	07	78	24	69
Negociação	06		08	80	03	60	07	78	24	69
Competitividade (uso de informações e conhecimentos p/ inovar/produzir coisas novas mais rápido que o concorrente)	09	82	08	80	02	40	04	44	23	66
Parceria	06	54	08	80	03	60	06	67	23	66
Democracia (participação dos empregados no processo decisório)	07	64	07	70	03	60	05	56	22	63
Crença nas pessoas	09	82	05	50	01	20	05	56	20	57
Lealdade	07	64	06	60	01	20	06	67	20	57
Cidadania	06	54	07	70	02	40	03	33	18	51
Formalização (uso de normas, banco de dados, etc.)	08	73	05	50	00	00	03	33	16	46
Sigilo	07	64	06	60	00	00	01	11	14	40
TOTAL DE INFORMANTES	11		10		05		09		35	

* Questão de múltipla escolha. Para cada um dos valores listados, o professor deveria indicar qual (is) o (s) valor (es) trabalhado (s).

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

A análise dos dados do Curso Beta revela que a totalidade dos professores trabalha *Abertura, Ética, Honestidade e Planejamento*, e 90% dos professores trabalham *Cooperação, Eficácia, Reflexão e Visão sistêmica*. Os valores de *Humildade, Adaptabilidade, Compromisso Social, Inovação, Competitividade, Negociação e Parceria* são trabalhados por 80% dos

professores. Os valores *Crença nas pessoas, Formalização, Lealdade e Sigilo* são trabalhados apenas por 50% e 60%, respectivamente, dos professores.

Comparando-se os dois cursos Alfa e Beta, constata-se que não há grande diferença entre os valores preferencialmente trabalhados pelos professores. No entanto, chama a atenção o fato de que enquanto no Curso Alfa o valor *Crença nas pessoas* é fortemente trabalhado pelos professores, este valor é trabalhado apenas por 50% dos professores do Curso Beta. Importa ressaltar também a reduzida importância atribuída aos valores de *Lealdade, Sigilo* nos dois Cursos.

O exame do Curso Delta mostra que todos os docentes trabalham *Abertura, Reflexão, Cooperação e Planejamento* e que 60% dos professores trabalham *Ética, Confiança, Eficácia, Visão sistêmica, Compromisso Social, Adaptabilidade, Negociação, Parceria e Democracia*. Os valores de *Humildade, Competitividade e Cidadania* são trabalhados apenas por 40% dos professores, enquanto os valores de *Integridade, Crença nas pessoas e Lealdade* são trabalhados por apenas 20% dos professores. Os valores de *Formalização e Sigilo* não são trabalhados.

Comparando-se o Curso Delta com os Cursos Alfa e Beta fica evidenciado que com exceção dos valores *Abertura, Reflexão, Cooperação e Planejamento* que guardam uma semelhança de posição em relação aos outros Cursos, os demais valores são trabalhados de forma menos intensa. Valores importantes como *Competitividade, Cidadania, Integridade, Lealdade* apenas de forma marginal são trabalhados.

No Curso Épsilon 100% dos professores trabalham os valores *Planejamento, e Cooperação*, enquanto 78% trabalham os valores de *Abertura, Confiança, Eficácia, Reflexão, Integridade, Visão Sistêmica e Negociação*. *Ética, Inovação, Parceria, Honestidade e Lealdade* são trabalhados por 67% dos professores. Os valores menos trabalhados são *Competitividade, Cidadania, Formalização, Lealdade e Sigilo*.

Dessa forma, na contagem geral, *Planejamento, Cooperação, Abertura, Ética, Honestidade e Reflexão* foram os valores mais apontados pelos docentes das IES, e os menos apontados foram *Crença nas pessoas, Lealdade, Cidadania, Formalização e Sigilo*.

É importante ressaltar que por ocasião da aplicação dos questionários foi explicado aos professores que, para cada valor constante na lista o professor deveria informar a técnica de ensino utilizada para transmiti-lo. Além das técnicas de ensino sugeridas, o professor poderia também optar pelo item *Postura Profissional*.

A partir dos resultados obtidos e demonstrados na Tabela 02, percebe-se que a *Postura Profissional*, segundo os docentes, é a que mais transmite valores, tendo obtido

pontuações quase sempre superiores às técnicas de ensino específicas (Tabela 03). Este resultado foi percebido em todas as IES. Ou seja, o professor avalia que a transmissão de valores por meio da sua postura profissional é mais significativa do que o uso de técnicas de ensino específicas.

TABELA 02 - Resultados obtidos para a variável *postura profissional**

VARIÁVEL	Resultado obtido em cada IES				TOTAL
	ALFA	BETA	DELTA	ÉPSON	
Postura Profissional	61	81	25	61	228
Número de respostas possíveis para a variável Postura Profissional (informantes x itens da lista de valores)	253	230	115	207	805
Relação entre Postura Profissional e Número de respostas possíveis	24%	35%	22%	29%	28%

* Questão de múltipla escolha. Para cada um dos valores listados, o professor poderia indicar, além da(s) técnica(s) de ensino utilizada(s), se a sua postura profissional também transmitia o referido valor. A tabulação foi realizada considerando todas as respostas referentes à postura profissional.

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

Dentre as técnicas de ensino, apresentadas na Tabela 03, observa-se no conjunto das IES que os *Trabalhos em Grupo e os Estudos de caso* foram as técnicas mais utilizadas. Mas na observação individual de cada IES percebe-se algumas variações interessantes:

TABELA 03 - Técnicas de ensino utilizadas para transmitir valores em sala de aula*

TÉCNICAS DE ENSINO	RESULTADOS OBTIDOS EM CADA IES								TOTAL	%
	ALF	%	BET	%	DELT	%	ÉPSO	%		
	A		A		A		N			
Trabalhos em grupo	33	13	40	17	21	18	69	33	163	20
Estudos de caso	61	24	26	11	19	17	26	13	132	16
Estudos dirigidos	36	14	18	8	4	3	53	26	111	14
Dinâmicas de grupo	40	16	36	16	16	14	34	16	93	12
Seminários	00	00	17	7	00	00	33	16	50	6
Produção de texto	07	3	09	4	00	00	04	1	20	2

* Questão de múltipla escolha. Para cada um dos valores listados, o professor deveria indicar a(s) técnica(s) de ensino utilizada(s). A tabulação foi realizada considerando todas as respostas referentes às técnicas de ensino. Para cálculo da porcentagem levou-se em conta o número de respostas possíveis para cada técnica de ensino (253, 230, 115 e 207 dos Cursos Alfa, Beta, Delta e Épson respectivamente).

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov./2000 – mar./2001

No Curso Épson, os *trabalhos em grupo* são predominantes, inclusive sobre a *postura profissional*, seguido dos *estudos dirigido* que apresentam escores abaixo da *postura profissional*. Já no curso Beta, houve grande diferença entre a *postura profissional* (majoritária) e os *trabalhos e dinâmicas de grupo*, as técnicas de ensino mais apontadas. No Curso Delta, em que apenas 05 professores foram pesquisados, os *trabalhos em grupo* e os *estudos de caso* são predominantes, mas abaixo do item *postura profissional* e no Curso Alfa os *estudos de caso* empataram com *postura profissional* e as *dinâmicas de grupo* ficaram logo abaixo.

Uma curiosidade sobre os *seminários* é que eles não são muito utilizados, apenas os Cursos Épson e Beta apontaram o *seminário* como a técnica de ensino utilizada, sendo que no Curso Épson eles superam, inclusive os *estudos de caso*. Quanto à *produção de texto*, quase não é utilizada em todas as IES, sugerindo não ser esta uma prática comum nos Cursos de Graduação em Administração em Natal.

A grande diferença entre o resultado obtido para as *técnicas de ensino* e o resultado obtido para *postura profissional* deve-se ao fato de que em muitos itens relativos aos valores, a *postura profissional* foi apontada pelo professor como a única forma pela qual ele trabalha determinados valores em sala de aula.

A Tabela 04 apresenta as atitudes trabalhadas em sala de aula de acordo com a avaliação dos professores em cada IES.

No Curso Alfa, 100% dos professores trabalham *Aprender a aprender*, *Motivar colegas de trabalho*, *Busca pela experiência prática* enquanto que 90% trabalham *Motivação para objetivos e metas*, *Garra, ambição e vontade de crescer*, *Entusiasmo e otimismo no trabalho*, *Iniciativa*, *Interesse em cursos de pós-graduação*, *Exploração da experiência profissional* e *Transmissão de uma boa imagem*. A atitude menos trabalhada é *Atitude reativa*.

No Curso Beta, a totalidade dos professores trabalha *Abertura, Ética, Honestidade Planejamento* e 90% dos professores trabalham *Cooperação, Eficácia, Reflexão, Motivação para objetivos e metas, Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento, Garra, ambição e vontade de crescer, Iniciativa, Maturidade e Segurança nos objetivos. As atitudes Rapidez nas ações e Transmissão de uma boa imagem, Atitude reativa e Intuição* são as atitudes menos trabalhadas, abrangendo apenas 40% e 50% dos professores respectivamente.

Comparando os Cursos Alfa e Beta constata-se que há muita semelhança nas atitudes que são trabalhadas preferencialmente pelos docentes. No entanto, percebe-se também que no Curso Beta há um número maior de atitudes que são pouco trabalhadas pelos professores do que no Curso Alfa.

TABELA 04 - Atitudes trabalhadas em cada IES de acordo com a avaliação dos professores

ATITUDES *	QUANTIDADE DE PROFESSORES								TOT	%
	ALF	%	BET	%	DEL	%	ÉPSO	%		
	A		A		T		N			
Motivação para objetivos e metas	10	90	9	90	4	80	7	78	30	86
Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento	9	82	9	90	4	80	8	89	30	86
Garra, ambição e vontade de crescer	10	90	9	90	3	60	7	78	29	83
Entusiasmo e otimismo no trabalho	9	82	10	100	3	60	6		28	80
Aprender a aprender	11	100	7	70	3	60	7	78	28	80
Iniciativa	10	90	9	90	3	60	6		28	80
Maturidade	9	82	9	90	3	60	7	78	28	80
Autoconfiança	9	82	10	100	2	40	7	78	28	80
Motivar colegas de trabalho	11	100	6	60	4	80	6	67	27	77
Interesse em cursos de pós-graduação	10	90	8	80	4	80	5	56	27	77
Busca pela experiência	11	100	7	70	4	80	5	56	27	77

prática											
Exploração da experiência profissional	10	90	7	70	5	100	4	44	26	74	
Capacidade de superar frustração, estresse, pressão, etc.	9	82	7	70	2	40	8	89	26	74	
Abertura a novas idéias	8	73	8	80	2	40	7	78	25	71	
Segurança nos objetivos, no que quer	8	73	9	90	3	60	4	44	24	69	
Transmissão de uma boa imagem	10	90	5	50	3	60	6	67	24	69	
Empreendedorismo	9	82	7	70	2	40	5	56	23	66	
Predisposição para trabalhar muito	7	64	8	80	2	40	5	56	22	63	
Atitude pró-ativa	7	64	8	80	3	60	4	44	22	63	
Predisposição para correr riscos	9	82	7	70	3	60	2	22	21	60	
Rapidez nas ações	8	73	4	40	1	20	6	67	19	54	
Intuição	8	73	5	50	2	40	2	22	17	49	
Atitude reativa	5	45	5	50	3	60	2	22	15	43	
TOTAL	DE	11	10	5	9	35					
INFORMANTES											

* Questão de múltipla escolha. Para cada uma das atitudes listadas, o professor deveria indicar qual (is) a (s) atitudes (es) trabalhada (s).

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

Por sua vez, no Curso Delta, 100% dos professores trabalham a *Exploração da experiência profissional* e 90% dos professores trabalham as atitudes *Motivação para objetivos e metas*, *Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento*, *Motivar colegas de trabalho*, *Interesse em cursos de pós-graduação* e *Busca pela experiência prática*. Neste Curso pode-se perceber um grande número de atitudes que são pouco trabalhadas pelos professores, como: *Intuição*, *Predisposição para trabalhar muito*, *Empreendedorismo*,

Abertura a novas idéias, Capacidade de superar frustrações e Autoconfiança e Rapidez nas ações.

Finalmente, no Curso Épson, *Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento e Capacidade de superar frustração, estresse, pressão, etc*, são trabalhadas por 90% dos docentes. Nenhuma das atitudes relacionadas é trabalhada por 100% dos docentes. Da mesma forma que no Curso Delta há um grande número de atitudes que são pouco trabalhadas pelos professores. Destacam-se: *Exploração de experiência profissional, Segurança nos objetivos, Atitude pró-ativa, Predisposição para correr riscos, Intuição, Atitude reativa.*

Na contagem geral, as atitudes mais destacadas foram: *Motivação para objetivos e metas, Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento, Garra, ambição e vontade de crescer, Entusiasmo e otimismo no trabalho, Aprender a aprender, Iniciativa, Maturidade e Autoconfiança.* As menos trabalhadas foram: *Predisposição para correr riscos, Rapidez nas ações, Intuição e Atitude reativa.*

Para a obtenção dos dados referentes às técnicas de ensino utilizadas pelos professores para a transmissão de atitudes foi utilizado o mesmo procedimento dos valores. Assim, para cada atitude constante na lista o professor deveria informar a técnica de ensino utilizada para transmiti-la. Além das técnicas de ensino sugeridas, o professor poderia também optar pelo item Postura Profissional.

A partir dos resultados obtidos, percebe-se mais uma vez que a *Postura Profissional*, segundo os docentes, é a forma pela qual mais se transmite atitudes (Tabela 05). Isto ocorre porque, como foi mencionado com relação aos valores, a postura profissional foi apontada pelo professor como a única forma pela qual ele trabalha determinadas atitudes em sala de aula. Apenas no Curso Alfa a relação entre postura profissional e o número de respostas possíveis é menor do que o percentual encontrado para atitudes. Em todos os outros Cursos os escores encontrados para valores são mais elevados do que para atitudes. Em outras palavras, os professores julgam que a sua postura profissional consegue produzir resultados melhores na transmissão de valores do que na transmissão de atitudes. É importante ressaltar que as atitudes, apesar de intrinsecamente vinculadas aos valores, são mais fáceis de serem percebidas. Desse modo, a questão que se coloca é a razão pela qual os professores têm uma percepção melhor sobre algo menos palpável de ser verificado. Uma das respostas possíveis pode estar no juízo que fazem de si mesmo ao enfatizarem algo que julgam mais permanente para a vida, que são os valores.

TABELA 05 - Resultados obtidos para a variável *postura profissional**

VARIÁVEL	Resultados obtidos em cada IES				TOTAL
	ALFA	BETA	DELTA	ÉPSON	
Postura Profissional	102	71	23	48	244
Número de respostas possíveis para a variável Postura Profissional (informantes x itens da lista de atitudes)	253	230	115	207	805
Relação entre Postura Profissional e Número de respostas possíveis	40%	31%	20%	23%	30%

* Questão de múltipla escolha. Para cada uma das atitudes listadas, o professor poderia indicar, além da(s) técnica(s) de ensino utilizada(s), se a sua postura profissional também transmitia a referida atitude. A tabulação foi realizada considerando todas as respostas referentes à postura profissional.

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

Quanto às técnicas de ensino, apresentadas na Tabela 06, diferentemente dos valores onde prevalecem os *trabalhos em grupo* e os *estudos de caso*, nas atitudes prevalecem os *trabalhos em grupo* e as *dinâmicas de grupo*.

No Curso Alfa os *estudos de caso* ficaram muito abaixo da *postura profissional* (Tabela 05), seguido de *dinâmicas de grupo* também abaixo da *postura profissional*.

Já no curso Beta, houve grande diferença entre a *postura profissional* (Tabela 05) e os *trabalhos e dinâmicas de grupo*, seqüencialmente mais apontados. Estes dados revelam fortemente a reduzida utilização de técnicas de ensino pelos professores;

No Curso Delta, os *trabalhos em grupo* e os *estudos de caso* continuam predominantes, ambos abaixo da *postura profissional*, especialmente os *estudos de caso*.

Finalmente, no Curso Épson, os *trabalhos em grupo* continuam predominantes, embora próximo da *postura profissional*, seguido dos *estudos dirigidos* e das *dinâmicas de grupo*.

Os *seminários* continuam sendo utilizados apenas nos Cursos Épson e Beta, sendo que no Curso Épson eles continuam superando os estudos de caso. E a *produção de texto*, continua sendo a menos utilizada em todas as IES.

TABELA 06 - Técnicas de Ensino utilizadas para transmitir atitudes em sala de aula

TÉCNICAS DE ENSINO	RESULTADOS OBTIDOS EM CADA IES								TOTAL	%
	ALF	%	BET	%	DELT	%	EPSO	%		
	A		A		A		N			
Dinâmicas de grupo	59	23	31	13	05	4	30	15	125	16
Trabalhos em grupo	30	2	20	9	18	16	46	22	114	14
Estudos de caso	67	26	18	8	11	10	11	5	107	13
Estudos dirigidos	15	6	12	5	06	5	36	17	69	9
Seminários	0	0	10	4	0	0	23	11	33	4
Produção de texto	7	3	7	3	01	0,8	06	3	21	3

* Questão de múltipla escolha. Para cada uma das atitudes listadas, o professor deveria indicar a(s) técnica(s) de ensino utilizada(s). A tabulação foi realizada considerando todas as respostas referentes às técnicas de ensino. Para cálculo da percentagem levou-se em conta o número de respostas possíveis para cada técnica de ensino (253, 230, 115 e 207 dos Cursos Alfa, Beta, Delta e Épson respectivamente).

Fonte: Estudo realizado nas IES da cidade do Natal no período de nov/2000 - mar/2001

Analisando as técnicas de ensino em relação à postura profissional, todas elas se encontram bem abaixo do resultado encontrado para postura profissional, revelando fortemente o espaço que o professor dispõe para o exercício de sua prática pedagógica.

Conclusões

O objetivo central do presente estudo foi verificar quais os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes presentes na formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal.

A pesquisa não procurou verificar como os alunos avaliam o processo formativo, nem o nível de aprendizagem dos conhecimentos e habilidades e o nível de internalização dos valores e atitudes.

Na busca por identificar quais conhecimentos estão presentes na formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal, verificou-se que os conhecimentos, seguindo as orientações do MEC, distribui-se em quatro blocos: Formação Básica e Instrumental, Formação Profissional, Disciplinas Complementares (que podem ser obrigatórias ou optativas) e Estágio Supervisionado (cuja carga horária deve ser distribuída ao longo do curso).

Em todas as IES, as disciplinas de Formação Básica e Instrumental estão concentradas em: Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática.

No bloco de disciplinas de Formação Profissional concentram-se as disciplinas: Teorias da Administração (nas IES aparecem como TGA, Teoria das Organizações, ou ainda Gestão Empresarial), Administração Mercadológica (ou Mercadologia), Administração da Produção, Administração de Recursos Humanos (ou Gestão de Pessoas), Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação e Organização de Sistemas e Métodos (ou Organização e Processos). Ainda no bloco das disciplinas de Formação Profissional, um curso apresenta ênfase maior em informática e um outro curso apresenta ênfase em comércio exterior.

Dentre as disciplinas complementares, algumas são trabalhadas por todas as IES, tais como Estratégia Empresarial, Ética Profissional na Organização e Gestão da Qualidade. Outras são específicas de cada Instituição, como por exemplo: Comunicação e Relações Interpessoais, trabalhada apenas pelo Curso Alfa, Processo Decisório, trabalhada nos Cursos Beta e Épsilon, Espanhol, trabalhada apenas pelo Curso Delta, e Gestão da Pequena e Micro-Empresas, trabalhada apenas pelo curso Épsilon.

A possibilidade do currículo contemplar disciplinas complementares abre um amplo espaço para a definição de propostas pedagógicas que superem a rigidez imposta pelas

orientações do MEC. Outrossim, a flexibilidade e diversidade do currículo também podem vir a constituir um diferencial entre as propostas pedagógicas de distintas IES.

De um modo geral as habilidades seguem as orientações do MEC e por isso há tantas semelhanças entre as IES. As principais habilidades trabalhadas nas IES são: Comunicação escrita (expressão correta nos documentos técnicos específicos); Comunicação verbal (diálogo, exercício da comunicação interpessoal, expressão e comunicação com o seu grupo, superiores hierárquicos e subordinados); Estabelecer métodos próprios; Gerenciar o tempo e o espaço de trabalho; Raciocínio lógico, crítico e analítico; Inovar; Negociação; Propor, discutir e lidar com projetos de reforma e modernização administrativa e modelos de gestão inovadores; Reconhecer, definir e atuar preventivamente em problemas e soluções, Equacionar soluções; Ser criativo (interagindo criativamente em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais); Tomar decisões e Visão global, sistêmica e estratégica da organização, considerando-a como um todo, reconhecendo a interdependência entre as diversas funções organizacionais e as inter-relações com o ambiente externo.

Com relação aos valores e atitudes, verifica-se que as Propostas Pedagógicas dos cursos não fazem menção específica a esses elementos da formação. Em decorrência, foi preciso identificar junto aos professores os valores e atitudes que eles trabalham em sala de aula. Como resultado dessa indefinição, há uma grande zona cinzenta onde elementos importantes da formação dependem única e exclusivamente da postura do professor, muitas vezes desarticulada do processo formativo que se apóia no conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes.

Pelos resultados obtidos conclui-se que os valores mais trabalhados pelos docentes são Planejamento, Cooperação, Abertura, Ética, Honestidade e Reflexão, e os menos trabalhados pelos docentes foram Crença nas pessoas, Lealdade, Cidadania, Formalização e Sigilo. E as atitudes são Motivação para objetivos e metas, Busca contínua de atualização e aperfeiçoamento, Garra, ambição e vontade de crescer, Entusiasmo e otimismo no trabalho, Aprender a aprender, Iniciativa, Maturidade e Autoconfiança, correspondendo às atitudes citadas na literatura como as esperadas em cursos de administração.

Entre as atitudes, destacam-se: Entusiasmo e otimismo, Autoconfiança, Rapidez nas ações, Motivar colegas de trabalho, Abertura a novas idéias, Busca contínua de atualização, Motivação para objetivos e metas. Com relação às atitudes, mais uma vez percebe-se um descompasso na ênfase pois as IES trabalham Motivação para objetivos e metas, Busca contínua de atualização, Garra, ambição e vontade de crescer, Entusiasmo e otimismo e Aprender a aprender.

Como se constata, a complexidade do processo formativo exige um constante repensar da prática pedagógica em um mundo que se modifica velozmente e em que se exige um novo papel para as instituições formadoras.

Bibliografia

1. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes et al. **Padrões de qualidade para cursos de graduação em Administração**. [Brasília]: MEC/SESu/CEEAD, 1998. Disponível em: http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/curdiretriz/Administ/ad_padrao.doc. Acesso em: 20. jan. 2001.
2. BRASIL. Presidência da República. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, v.134, n. 248, p.27833-2741, 23 dez. 1996. Seção 1.
3. CONSTIN, Claudia. WOOD JR., Thomaz Criando alianças estratégicas entre universidades e empresas: o caso UNIEMP. In.: WOOD Jr., Thomas (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
4. CORREIA, Ângela C. **A formação acadêmica do administrador e a expectativa de inserção no mercado de trabalho: um estudo de caso na UFRN**. Natal, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, UFRN, 2001. 177 folhas.
5. DOURADO, Luiz Fernandes. CATANI, Afrânio Mendes. (orgs.). **Universidade pública: políticas e identidade institucional**. Campinas, SP: Autores Associados; Goiânia, GO: Editora da UFG, 1999. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo; v. 70)
6. FIDALGO, Fernando. **A formação profissional negociada: França e Brasil, anos 90**. São Paulo: A. Garibaldi, 1999.
7. LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.
8. LUCKESI, Cipriano Carlos et al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1991
9. MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
10. MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa. SILVA, Tomaz Tadeu da. **Currículo, cultura e**

sociedade. 3. ed. SãoPaulo: Cortez, 1999

11. NEVES, Lúcia Ma. W. **Educação e política no Brasil de hoje.** São Paulo: Cortez, 1994.
12. OLIVEIRA, Rosenite Alves de et al. **Relatório de pesquisa:** projeto: reforma curricular do curso de Administração. Natal: UFRN/CCSA/DEPAD, 1993. 37p.