

PEX - Programa de Excelência Empresarial: a experiência de uma IES em metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade

PEX – Business Excellence Program: the experience of an IES in teaching methodology of administration focused on interdisciplinarity

Resumo

*José Alcione Pereira**

O Programa de Excelência Empresarial (PEX) foi um processo de planejamento empresarial desenvolvido na Faculdade de Apucarana, localizada no norte do Paraná no período de março a julho 2009, como metodologia de ensino de administração focada na interdisciplinaridade como princípio educativo. O artigo apresenta a metodologia de trabalho que envolveu de forma colaborativa professores, discentes e 56 empresas da região do Vale do Ivaí. A experiência mostrou-se significativa no desenvolvimento das competências cada vez mais exigidas na carreira do administrador como liderança, visão sistêmica, aproximação entre teoria e prática, ampliação do relacionamento do contexto social empresarial e da comunidade discente através de um clima colaborativo e cooperativo entre os participantes do programa. Destacam-se também a necessidade e a importância de validar em contextos semelhantes a prática da interdisciplinaridade na implementação dos projetos pedagógicos do curso de administração.

Palavras-chave: ensino de administração; interdisciplinaridade; consultoria empresarial.

Abstract

The Business Excellence Program (PEX) was a business planning process done by Apucarana College (Faculdade de Apucarana), located in the north of Paraná from March 2009 to June 2009 with the teaching methodology of administration focused on interdisciplinarity as a principle for education. The article shows the working methodology that involved in a collaborative way teachers, students and 56 companies from the Ivaí Valley region (Valle do Ivaí). The experience has been significant in the development of the competences that have been required in the administrator's career such as leadership, systemic view, nearing theory and practice, magnification of the relationship between the business social context and the students of the community through a collaborative and cooperative atmosphere among the participants of the programme. It is also worth mention the needs and importance to validate in similar situations the practice of interdisciplinarity in the implementation of the pedagogical projects from the Business Administration course.

Keywords: business administration teaching; interdisciplinarity; business consultancy.

* Especialista em Qualidade Total e Gestão Empresarial pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Extensão (Inbrape). Professor na Faculdade de Apucarana (FAP). E-mail: jose.alcione@fap.com.br

Introdução

Os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente se a compararmos com a dos Estados Unidos, onde os primeiros cursos na área surgiram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, os Estados Unidos já formavam em torno de 50 mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores por ano. O ensino de administração está intimamente ligado ao processo de desenvolvimento do país. Neste contexto, o projeto pedagógico deve ser elaborado de forma a estruturar o caminho do saber, com um conjunto de disciplinas, cada qual com o seu conteúdo programático próprio. O desafio que se coloca é a criação de ambientes de estudo que possibilitem o aprendizado, a experiência e a profissionalização do bacharel. A escola é um elemento básico para a formação do conhecimento e este é responsável por toda a evolução do indivíduo em seu meio social. No atual momento da globalização e com os cenários empresariais que se apresentam, nota-se que as Instituições Superiores de Ensino (IES) precisam romper com a barreira psicológica de transmissoras de conhecimento. É mister, portanto, que sejam repensadas e reformuladas metodologias de ensino de maneira a propiciar aos alunos a competência desejada, bem como adaptar a estrutura das IES a estas novas exigências para que possam sobreviver num ambiente extremamente competitivo e bem formar os seus futuros profissionais. Neste contexto, a interdisciplinaridade passa a ser princípio educativo e um movimento pedagógico que permite não só a articulação e integração de conteúdos de disciplinas de um currículo, mas principalmente por permitir a sua síntese (novo conhecimento) e, dessa forma, a

superação dos conhecimentos que são atinentes a cada uma das disciplinas. Busca-se romper mesmo com a dicotomia dos papéis atribuídos no processo de ensinar e aprender, em que o ensinar é visto como mera transmissão (ensino teórico e aulas expositivas) de explicações e de teorias e no adestramento (ensino prático com exercícios repetitivos) em técnicas e habilidades e o aprender como a aquisição de capacidade de explicar, de apreender e compreender, de enfrentar criticamente situações novas. Não é o mero domínio de técnicas, habilidades e muito menos a memorização de algumas explicações e teorias. Assim, neste artigo, procura-se mostrar as possibilidades metodológicas e seus resultados, ainda que provisórios e parciais, na formação de administradores mostrando-se oportuna e com potencial de aplicação em outros contextos educacionais do ensino superior.

O PEX justifica-se pela necessidade cada vez mais urgente de novos modelos e conceitos de formação de administradores, notadamente as deficiências do profissional em administração têm sido foco de várias pesquisas e estudos no Brasil e no mundo. Muitos fatores podem ser responsáveis por este problema, e um deles diz respeito ao processo de formação acadêmica destes profissionais, que, muitas vezes, encontra-se distante das expectativas do mercado de trabalho. A fragmentação do ensino hoje praticada e os conteúdos ministrados foram elaborados por um grupo de teóricos que já morreram há muito tempo e que criaram as regras e convenções da gestão “moderna”, nos primeiros anos do século XX. São suas prescrições, que se repetem ao longo de décadas, que moldam, de forma invisível, a maneira como a Administração aloca recursos, estabelece orçamentos, distribui o poder, recompensa os funcionários e toma decisões.

A formação de competências profissionais nos alunos de Administração deve ser o objetivo primeiro da IES. De suma importância, a transferência de *know-how*, conhecimento e experiências que devem começar a se dar desde os primeiros dias da formação. A necessidade de que as IES façam uma maior interação entre a teoria e a prática é fundamental, pois o mercado exige dos novos administradores além das competências básicas para a boa gestão e gerência das empresas, que sejam muito mais ágeis, sensíveis, éticos, criativos e inovadores, comprometidos com os princípios sócio-culturais, ambientais, cívicos e humanísticos. Como objetivo geral podemos citar a criação nos discentes do curso de administração do Pensamento Sistêmico, Competência de Análise e Formulação de Estratégias voltadas a soluções e oportunidades das empresas e uma Visão Articulada da carreira do administrador; desenvolver uma metodologia de ensino interdisciplinar articulando ensino, alunos e empresas.

Os objetivos centrais do PEX são promover transformações no perfil do egresso do curso de administração no sentido de oportunizar uma visão crítica, competente dos problemas e oportunidades que as empresas locais enfrentam via capacitação, informação e compromisso com a sociedade solidária. Sendo que os objetivos específicos do programa de excelência são: pesquisar e diagnosticar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das empresas participantes; desenvolver a competência de analisar crítica e coletivamente os problemas reais que as empresas enfrentam; desenvolver a competência de comunicar e negociar soluções adequadas à cultura e às condições das empresas; ampliar a rede de relacionamento com ambiente de negócios; aplicar os conhecimentos do curso, diminuindo a distância entre teoria e prática; ampliar a participação da comunidade empresarial na atualização do projeto pedagógico e desenvolver o espírito empreendedor e a iniciativa.

1 Revisão da literatura

Historicamente, os administradores têm adotado princípios da Escola Científica e Clássica da Administração para gerenciarem o seu trabalho, tendo em vista a estruturação e organização da maioria das empresas e instituições. Nota-se claramente que, atualmente, algumas características desse estilo de gerência como: a fragmentação das atividades, a impessoalidade nas relações, a centralização do poder e a rígida hierarquia ainda são marcantes no cotidiano do trabalho demonstrando nitidamente a conduta gerencial autoritária que os executivos têm adotado.

A postura que as IES e os alunos vêm assumindo frente a este comportamento e as mudanças que estão ocorrendo atualmente demonstram que algo está errado e há a necessidade de uma aproximação rápida e de forma irreversível entre academia, alunos e empresários para que seja levado o conhecimento científico para as organizações empresariais facultando a interação social da escola, a prática dos ensinamentos para os acadêmicos e a introdução do conhecimento técnico atualizado para as organizações.

As diferenças observadas entre o que se ensina na maioria dos cursos de Administração e o que se pratica na maioria das Organizações, contribuíram também para dificultar a caracterização da identidade do Administrador. Em sua gênese, a Administração foi proposta como Ciência que produz conhecimentos aplicáveis às Organizações, as quais praticam modos de atuação que não refletem necessariamente o que é lecionado [...] (ANDRADE; ZAMBONI, 2004, p.140).

O desenvolvimento de competências, sua geração e manutenção, é um tema muito amplo, porém está estreitamente ligado ao processo de aprendizagem. Dutra, Hipólito e Silva (1998) sublinham que, para um grupo de estudiosos que realizaram seus trabalhos nas décadas de 1970 e 1980, competência significa um conjunto de quali-

ficações que um indivíduo detém para executar um trabalho com um nível superior de performance. Para Mc Lagan (1997), no mundo do trabalho, a palavra competência tem assumido diversos significados normalmente alinhados a características dos indivíduos ou das suas atividades produtivas e resultados decorrentes.

Woodroffe (1991) diferencia, na língua inglesa, *competency* de *competence*; segundo o autor, a primeira refere-se a dimensões de comportamento por trás do desempenho percebido como competente, enquanto a segunda designa áreas de trabalho em que a pessoa é vista como competente. *Competency*, nessa perspectiva, relaciona-se às características do indivíduo e *competence*, por sua vez, diz respeito ao desempenho no cargo e aos resultados alcançados. Le Bortef (2003), alinhado à percepção de *competence*, define competência como a prática do que se sabe em um certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, e pelas diversas limitações. Assim, competência se traduz em ação, em saber ser e mobilizar conhecimentos em diferentes situações com vistas a resultados.

Outros autores que trabalharam o tema como Ropé e Tanguy (1997), Dutra, Hipolito e Silva (1998) e Fleury e Fleury (2001), pensam em competência como sendo o resultado da soma das duas linhas apresentadas anteriormente. Dessa forma, eles alargaram o conceito, evidenciando não apenas a presença de um conjunto de qualificações, como a necessidade da sua manifestação prática em determinado contexto. Assim, o conceito amplia sua abrangência na medida em que engloba a geração de resultados afinados aos objetivos organizacionais.

A maioria das IES praticam um ensino fragmentado com ênfase nos conteúdos e não no

projeto pedagógico. A divisão do conhecimento em suas diversas disciplinas levou o homem ao progresso e às mais variadas conquistas, mas trouxe também a necessidade de se entender a realidade de forma mais abrangente e holística. Embora haja uma distinção rígida entre as áreas de conhecimento, é possível e necessário fazer com que as diversas disciplinas possam ser utilizadas de forma conjunta e combinada.

Desta forma, tem-se a multidisciplinaridade, a pluridisciplinaridade, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade. A multidisciplinaridade diz respeito à justaposição de diversas disciplinas, sem nenhuma relação aparente entre elas. A pluridisciplinaridade diz respeito à justaposição de disciplinas mais ou menos vizinhas nos domínios de um determinado conhecimento. A interdisciplinaridade pressupõe a interação entre duas ou mais disciplinas, ou seja, ela diz respeito à “[...] colaboração existente entre as disciplinas diversas ou entre setores heterogêneos de uma mesma ciência” (FAZENDA, 1979, p.41). A transdisciplinaridade, por sua vez, é o resultado de uma axiomática comum a um conjunto de disciplinas (FAZENDA, 1979). Atualmente entende-se a realidade como complexa, composta e repleta de interações, como permeada por relações de complementaridade, em que a noção do todo é mais importante que as partes (CAPRA, 1982, 1996; PRYGOGINE; STENGERS, 1991).

Na visão de Gadotti (2000), a integração entre conteúdos de diversas disciplinas não acontece do exterior para o interior, como frequentemente se tem confundido. Para ele, a interdisciplinaridade constitui-se como um processo interno, relativamente ao sujeito que aprende. É um processo construtivo, no qual o sujeito cognoscente absorve o conteúdo do conhecimento, de forma a perceber as interconexões entre estes, tornando-se, assim, capaz de perceber a realidade numa perspectiva de totalidade.

Na obra de Fazenda (1993) destacam-se, ainda, mais alguns princípios que são dignos de registro:

- a) Intencionalidade – entende-se como a força norteadora da organização e do funcionamento da academia provindo dos objetivos preestabelecidos. Isso significa que o projeto educacional deve criar um campo de forças convergentes em torno de um sentido norteador. A busca da interdisciplinaridade deve acompanhar todas as ações que se desenvolvem na formação acadêmica, mesmo que em alguns momentos não estejam presentes todos os elementos das diversas áreas. Isso evita que a prática se constitua em ativismo ou em atividade mecânica;
- b) Compromisso – a interdisciplinaridade precisa ser entendida como uma força de sustentação para a superação de um problema que, no caso, é a fragmentação do conteúdo. O compromisso significa assunção de uma nova prática, o rompimento com determinados hábitos, com a acomodação e, portanto, uma mudança de atitude;
- c) Visão Globalizadora – fundamenta-se no princípio anterior, pois o compromisso que se deve ter com a superação da fragmentação do conteúdo deve também resultar numa visão mais globalizadora, mais humana, culminando com a superação da dicotomia teoria e prática;
- d) Integração – ação que permite, a partir do compromisso, integrar teoria e prática, conteúdo e realidade, objetividade e subjetividade, reflexão e ação num processo baseado na vivência do espírito de parceria.

Um programa interdisciplinar pode propor-

cionar várias vantagens ao projeto acadêmico e, conseqüentemente, à formação do universitário. Com base em Fazenda (1995), algumas destas vantagens são alinhadas a seguir:

- a) permite que os alunos entrem em contato com conteúdos culturais relevantes;
- b) possibilita realmente a abordagem de conteúdos que se encontram nas fronteiras das disciplinas e que são objetos de atenção em várias áreas do conhecimento;
- c) contribui para o pensamento interdisciplinar, no sentido de criar hábitos intelectuais que levem em consideração as intervenções humanas em todas as perspectivas e pontos de vista possíveis;
- d) favorece a visibilidade dos valores, ideologias e interesses presentes em todas as questões sociais e culturais;
- e) contribui para que professores e alunos se sintam partícipes de uma equipe com metas comuns a serem encaradas cooperativamente;
- f) permite que os alunos tenham versatilidade e mobilidade frente aos problemas concretos de vida diária e da cultura empresarial;
- g) estimula a análise de problemas nos quais os alunos, como cidadãos, estejam envolvidos, buscando soluções criativas.

Tem-se, então, a interdisciplinaridade como um campo aberto para que, de uma prática fragmentada por especialidades, seja possível estabelecer novas competências e habilidades mediante uma postura pautada em uma visão holística do conhecimento, o que se constitui como uma “porta aberta” para os processos transdisciplinares. Dessa maneira, cabe às universidades se desvencilharem da velha abordagem cartesiana

tradicional, na qual o ensino de Administração foi dividido desde a sua regulamentação, em 1966. Nesse sentido, o clamor pela interdisciplinaridade se apresenta como sendo um protesto contra este saber fragmentado, especializado, que é difundido nas escolas de Administração sendo a prática da pesquisa uma proposta a uma reflexão sobre essa repartição epistemológica do saber em disciplinas compartimentadas.

1.1 Interdisciplinaridade

A interdisciplinaridade, no que se refere ao conceito, ainda é um termo cujo significado não possui um consenso total. Muitos pesquisadores vêm tentando, por meio de seus estudos, encontrar uma definição clara para o que seja interdisciplinaridade, todavia, o que se percebe é a falta de clareza deste conceito; os autores se perdem na diferenciação de aspectos como multi, pluri e transdisciplinaridade (SANTOMÉ, 1998; FAZENDA, 2001). “Trata-se de um neologismo cuja significação nem sempre é a mesma e cujo papel nem sempre é compreendido da mesma forma” Japiassú (1976, p.72).

Assim sendo, pode-se dizer que a conceituação de interdisciplinaridade permanece como sendo uma tarefa inacabada. Até os dias de hoje não se conseguiu definir, precisamente,

o que vem a ser essa vinculação, essa reciprocidade, essa interação, essa comunidade de sentido ou essa complementaridade entre as várias disciplinas (SEVERINO, 2002, p.11).

Diante desta necessidade de conceitos, a tentativa de se definir interdisciplinaridade passa a ser uma tarefa complexa, pois esse termo está cercado por equívocos e possibilidades. No entanto, é necessário compreendê-la para que não haja distorções quando posta em prática, afirma Ferreira (2001).

Em uma primeira tentativa de conceituação, Japiassú (1976, p.54) ressalta que a

interdisciplinaridade se define e se elabora por uma crítica das fronteiras das disciplinas, de sua compartimentação, proporcionando uma grande esperança de renovação e mudança no domínio da metodologia das ciências humanas.

Para Dias (2002), o conceito de interdisciplinaridade deve, antes de tudo, romper com a dicotomia dos papéis conferidos àqueles que ensinam e aos que aprendem. Em conformidade, Maria de Los Dolores (1999 *apud* TAVARES, 2001) propõe que a interdisciplinaridade deve ser interpretada desprovido-se do conceito absoluto da palavra disciplina. Lück (2002) complementa esta ideia ao afirmar que a interdisciplinaridade não é a superação apenas dessa visão fragmentada das disciplinas, mas também da realidade, atribuindo como causa a esta visão fragmentada o racionalismo técnico.

Assman (1996 *apud* HENRIQUE, 2001), por sua vez, afirma que a interdisciplinaridade pode ser definida como sendo um enfoque científico e pedagógico, caracterizado por propor mais do que apenas a justaposição dos pontos de vista de diversas disciplinas acerca de um assunto em comum. Para o autor, é a partir da interdisciplinaridade que se pode tentar estabelecer uma comunicação entre os especialistas de diversas áreas em torno de uma mesma problemática científica.

A interdisciplinaridade também pode ser entendida como sendo o processo que

envolve a integração e o engajamento de educadores, num trabalho conjunto, de interação das disciplinas do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino (LÜCK, 2002, p.64).

Em se tratando de currículo, Lucarelli (2001) destaca que um ângulo no qual a interdisciplinaridade pode se manifestar é em relação aos modelos de organização curricular que se afastam da estru-

tura disciplinar e se orientam a partir de diversas modalidades de articulação entre os campos de conhecimento. Assim sendo, pode-se dizer que a interdisciplinaridade é a incorporação dos

resultados de várias disciplinas, tomando-lhes de empréstimo esquemas conceituais de análise a fim de fazê-los integrar, depois de havê-los comparado e julgado (JAPIASSU, 1976, p.32).

Enfim, apesar de a interdisciplinaridade não possuir um sentido único e estável e, ainda, que haja inúmeras distinções para o termo, o princípio interdisciplinar parece ser sempre o mesmo, cuja característica está relacionada com a “intensidade das trocas entre especialistas e pela integração das disciplinas num mesmo projeto de pesquisa” (FAZENDA, 1995, p.31). Logo, é possível concluir que “a interdisciplinaridade decorre mais do encontro entre indivíduos do que entre disciplinas” (FAZENDA, 2002, p.86).

Neste contexto, o paradigma da distinção disciplinar não dá conta de resolver os problemas nem de prescrever as soluções e predizer novas possibilidades. A ciência da Administração pode ser considerada interdisciplinar, pois se apropria e trabalha com diversos campos de conhecimento disponíveis. Embora seja inerente ao seu estudo a abordagem interdisciplinar nem sempre acontece. A interdisciplinaridade é um processo que precisa ser vivido e exercido para que o acadêmico, de posse dos conteúdos teóricos aprendidos durante sua formação, possa praticá-los na vida cotidiana. Para reunir esta conjunção de disciplinas e tratar de um problema comum, é necessária uma capacitação própria que transforme professores e alunos em partícipes do nascimento de uma nova consciência e de uma nova metodologia. No campo da administração, a interdisciplinaridade envolve questões que se situam na interface dos sistemas sociais e dos sistemas organizacionais. Nesta interface, há interações entre atividades humanas e atividades organizacionais expressas

pelas suas modificações, por meio de práticas e técnicas utilizadas pelos diferentes grupos. Desta maneira, pode ser útil recolocar esta questão em debate, uma vez que o ensino superior no país tem sido alvo de críticas e avaliações constantes por parte da sociedade e do governo federal.

O encontro interdisciplinar, entendido como interação ou síntese entre duas ou varias disciplinas, favorece a emergência da transdisciplinaridade”. O enfoque interdisciplinar, impulsionado pelo movimento holístico, tem em perspectiva integrar em conjuntos cada vez mais abrangentes o que foi fragmentado, decomposto pelo homem, traduz a mobilização pela correlação entre as disciplinas (WEIL, 1993, p.35).

Os estudos sobre interdisciplinaridade estão trazendo de forma clara a importância da aplicação em Instituições de Ensino Superior para o bom desenvolvimento de um futuro profissional no mercado de trabalho.

A interdisciplinaridade deve ser pensada a partir de um estudo histórico, e sabe-se que existe historicamente o processo de fragmentação do conhecimento, caminhando junto com o processo de fragmentação do trabalho, que provem dos primeiros estudos organizacionais baseados na administração clássica e científica que fragmentava as ações da sociedade e que acabou sendo introduzido para a escola; portanto é afirmativo que o processo de fragmentação do conhecimento e do trabalho se impôs historicamente (JANTSCH; BIANCHETTI, 1995).

Para reverter a fraca interação entre o ambiente de ensino e o ambiente de negócios é necessária a decomposição do todo em partes, pois favorece o reconhecimento da importância do processo de investigação, levantamento e comunicação dos resultados para sua utilização.

A política educacional superior proposta pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) tem exigido e recomendado modelos educacionais fundamentados na interdisciplinaridade e no novo perfil do professor universitário, no Art 52 – As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível

superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996). Esta posição regulatória do MEC tem tido apoio nas recomendações, em nível internacional, pode-se citar o Congresso de Locarno (1997) que afirma

Se a pluridisciplinaridade e interdisciplinaridade entraram timidamente em certas Universidades, sobre-tudo a partir de 1950, a transdisciplinaridade por sua vez está ausente das estruturas e programas da Universidade salvo em algumas exceções notáveis [...].

Com relação ao papel do professor no trabalho interdisciplinar, Altheman (1998, p.2) destaca a importância da pesquisa cooperativa entre os docentes.

No caso do trabalho interdisciplinar, cabe ao professor da disciplina de metodologia científica a coordenação das pesquisas no que se refere unicamente ao estabelecimento de datas, entrega de roteiros aos grupos, bem como esclarecimento de pendências e possíveis incompatibilidades nas solicitações dos professores. Não se pretende a concentração de atividades em único professor. A coordenação existe apenas nestas funções gestoras, para assegurar um mínimo de ordem e fluência no decorrer da pesquisa.

No caso específico do ensino da Administração, a interdisciplinaridade pressupõe diálogo permanente entre os saberes.

Para que haja interdisciplinaridade os procedimentos ensino/aprendizagem utilizados deverão favorecer o diálogo permanente com os outros conhecimentos do currículo do curso de administração e com os conteúdos anteriores e posteriores (ANDRADE; ZAMBONI, 2004, p.14).

Com referência ainda ao mesmo tema, os autores apontam que a interdisciplinaridade deve provocar trocas generalizadas de informações e de crítica para ampliar a formação geral e questionar a acomodação dos pressupostos implícitos em cada área, fortalecendo o trabalho em equipe.

Ao invés de disciplinas fragmentadas, a interdisciplinaridade postula a construção de

inter-relações, apresentando-se como uma arma eficaz contra a pulverização do saber. Avaliando o contexto da sociedade atual, coloca-se como exigência a qualidade do ensino superior como resposta ao novo padrão de trabalho com destaque para a empregabilidade que exige maior flexibilidade e polivalência, o que é demonstrado na opinião de vários pesquisadores (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991) e também nas recentes pesquisas sobre a satisfação dos alunos com a formação divulgada pelas IES.

Para exemplificar esta insatisfação dos alunos com o perfil do egresso das IES, um dos principais resultados e sugestão de pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA), em 2003 e 2006, com profissionais, empregadores e professores da administração, sobre o perfil do administrador, relata a seguinte afirmativa: na opinião dos Administradores, 62% avaliaram que os cursos de graduação em administração atenderam parcialmente às suas expectativas quanto às exigências do mercado de trabalho.

Finalmente, o ensino da administração necessita de ferramentas e metodologias didáticas que favoreçam uma exposição maior dos alunos ao exercício do pensamento sistêmico e habilidade na capacidade crítica para melhor entendimento dos problemas organizacionais em ambientes empresariais práticos e possam desenvolver suas capacidades empreendedoras. Somente poderá empreender aquele que realmente tem visão e conhecimento, qualidades inerentes de quem tem autoconfiança por saber ter sido bem formado com uma visão interdisciplinar dos problemas da sociedade empresarial e com uma competência empreendedora.

Drucker (1992) destaca que empreendedor é aquele indivíduo que tem a capacidade de vislumbrar uma oportunidade em situações

que outros não percebem; Schumpeter (1985) afirma que empreendedor é o indivíduo que faz novas combinações dos elementos, que introduz novos produtos, que identifica novos mercados e que tem a capacidade de criar novos tipos de organizações; Dolabela (1999, p.44) conceitua como “alguém que acredita que pode colocar a sorte a seu favor, por entender que ela é produto do trabalho duro”; Dornellas (2001, p.37) menciona que “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”, já Fillion (1991, p.64) define como “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”.

2 Metodologia

O PEX foi realizado em sua 1ª etapa de maio a julho 2009 e na sua 2ª etapa de agosto a dezembro 2009 e adotou uma metodologia coletiva, participativa, desenvolvida em etapas, tendo início com o Diagnóstico Empresarial e a formulação de Plano de Ação de consultoria para as empresas clientes.

A interdisciplinaridade proposta ocorreu em vários níveis, eixos e instâncias: entre conteúdos, articulando todas as disciplinas de formação básica e profissional, entre docentes articulando saberes, entre atores estruturantes como órgãos de apoio institucional, Sebrae, Empresa Júnior e alunos de todos os semestres; tendo eixo interação entre teoria e prática no curso de Administração da IES.

As etapas compreenderam um conjunto de ações estruturantes com foco na identificação de necessidades e interesses das empresas, capacitação dos atores, processo de análise e planejamento de soluções empresariais.

Cada grupo de consultoria analisou 2 (duas) empresas para propor o plano de ação, tendo as seguintes etapas:

- 1ª etapa: Sensibilização e Capacitação, compreendeu evento de sensibilização dos consultores seniores, com duração de 1 hora, Capacitação de docentes e alunos em consultoria empresarial; desenvolvimento de material de suporte através da plataforma Moodle;
- 2ª etapa: Análise de Diagnóstico Empresarial, mediante roteiro, definindo a matriz estratégica, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;
- 3ª etapa: Elaboração do plano de ação, mediante roteiro, definindo e priorizando as ações a serem desenvolvidas em cada área;
- 4ª etapa: Comunicação, com apresentação e divulgação do relatório do plano de consultoria empresarial, por escrito e oral, conforme roteiro;
- 5ª etapa: Elaboração e Publicação de Artigo sobre avaliação do processo, conceitos e métodos desenvolvidos, resultados e perfil das empresas, sendo esta etapa de responsabilidade dos professores monitores e facilitadores.

A estrutura seguiu o seguinte padrão:

- a) demanda do mercado e do projeto pedagógico do curso efetivado mediante consulta a empresas dos empregadores dos alunos do curso de administração. O projeto pedagógico do curso tem como princípio pedagógico a interdisciplinaridade;
- b) desenvolvimento de metodologia adaptada do Diagnóstico Empresarial – Revista Brasileira de Administração;

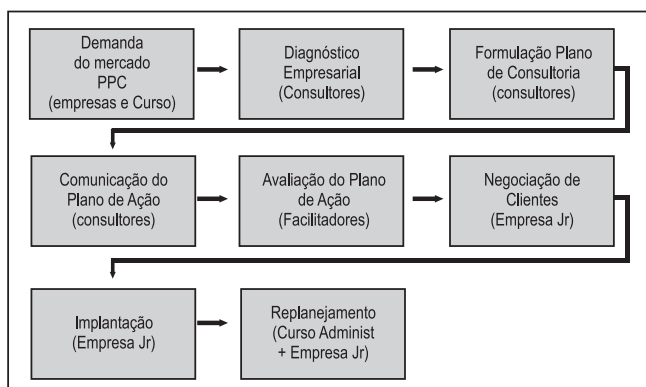
- c) desenvolvimento de modelo de Plano de Ação;
- d) desenvolvimento de modelo de Comunicação;
- e) desenvolvimento do modelo e estratégia de avaliação;
- f) desenvolvimento de estratégia de negociação com clientes;
- g) implementação de soluções empresariais;
- h) retroalimentação do programa / re-planejamento.

composição foi fundamentada no crescente nível de conhecimento e maturidade profissional adquirido pelos alunos durante o curso.

Os critérios de escolha dos consultores foram definidos pelos professores, facilitadores e monitores obedecendo à seguinte composição.

Cada grupo de consultoria teve como participantes, consultores juniores, trainee e seniores, que facilitou a troca de informação, conhecimento, fortalecimento dos laços de cooperação dos alunos do curso.

FIGURA 01 - PROCESSO PEX



FONTE: O autor (2009)

Abrangência

O PEX contou com a participação de:

- 17 docentes, desenvolvendo papéis de monitores e facilitadores;
- 26 grupos de Consultoria;
- 56 empresas da Região do Vale do Ivaí;

Papel dos Atores

A formação dos grupos de consultoria, quanto aos papéis, obedeceu ao estatuto social da Empresa Júnior Evolução que define consultor trainee como aluno do 1º. ano do curso, consultor júnior compostos pelos alunos de 2º e 3º anos, e consultor sênior pelos alunos de 4º ano. Essa

Avaliação

O Plano de Consultoria Empresarial teve o valor quatro (4) como nota máxima, sendo nota três (3) com a entrega do relatório de consultoria e nota um (1) pela apresentação. A prova bimestral teve valor nota seis (6) pontos. Somente o aluno com presença comprovada igual ou superior a 80% nas atividades desenvolvidas teve direito à nota atribuída ao grupo de consultores. A avaliação foi realizada pelos facilitadores e monitores de cada grupo de consultores, sendo nota única válida para todas as disciplinas. Coube aos professores, enquanto facilitadores, de cada sala realizarem a avaliação dos planos de ação e definir critérios de escolha dos relatórios/ plano de ação que foram apresentados na sala de aula para todos participantes.

Atividade Acadêmica Complementar – AAC

O programa buscou incentivar a participação dos alunos considerando as atividades realizadas extra-classe comprovadas para desenvolvimento do PEX como Atividades Acadêmicas Complementares, indicando os participantes com lista de presenças assinadas, duração, local e ações desenvolvidas anexadas em relatório próprio, denominado "Relatório de Atividades Extra-classe do PEXADM", aprovado

pelos facilitadores do grupo de consultoria e protocolado para registro como Atividade Acadêmica Complementar - AAC, até no máximo, 20 horas de duração. Para ter direito à contagem de horas e certificado, o aluno deveria se inscrever no programa – PEX, no protocolo da Secretaria Acadêmica.

Duração e Calendário

A duração total das atividades do PEX teve, no máximo, 40 horas de trabalho em classe e 20 horas extra-classe, com a seguinte distribuição:

QUADRO 01 – DISTRIBUIÇÃO HORÁRIA TRABALHO EM CLASSE

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
6 horas	12 horas	12 horas	10 horas

Fonte: O autor (2009)

Impactos e Resultados Esperados do PEX

- Realizar 56 planos de consultoria empresarial.
- Capacitar 241 alunos em processo de consultoria empresarial.
- Negociar a implementação de, no mínimo, 10 planos de ação com as empresas clientes, por demanda.
- Desenvolver metodologia de consultoria empresarial.
- Desenvolver e validar processo de interdisciplinaridade.

Instrumentos de Diagnóstico e Planejamento Empresarial

O diagnóstico foi realizado pelos alunos em suas empresas empregadoras no mês de maio/2009, sendo validado e adaptado modelo de Diagnóstico Empresarial – Revista Brasileira de Administração; PEX utilizou 2 (dois) instrumentos básicos de coleta e análise do desempenho empresarial: modelo de diagnóstico empresarial e modelo de elaboração de planos de ação.

O modelo de diagnóstico adotado foi

composto por seis campos distintos, a saber: o primeiro campo composto pela Identificação da Empresa com informações sobre razão social, ramo de atividade, número de empregados, cidade e contato; campo 2 sob a designação de Área Global - contém 15 itens referentes à localização, mercado, produtos, operações, estrutura organizacional, instalações, comunicação e recursos; campo 3 visa às Compras e Estoques - compreende fornecedores, volumes, responsabilidades, controles, compras, segurança e espaço físico e recursos humanos; campo 4 contempla a Área Financeira - prazos, crediário, capital, controles; campo 5 diz respeito à Área de Vendas - preços, propagandas, clientes, concorrência, pós venda, vendedores; campo 6 trata da Área Pessoal - perfil, recrutamento e seleção, promoção, *turn over*, desenvolvimento, instalações, legislação e desempenho.

O segundo instrumento utilizado no PEX foi o guia de plano de ação que compreendeu a seguinte estrutura: apresentação descrevendo os objetivos, metodologias e resultados, bem como ações futuras e organização do relatório, perfil da empresa, análise do diagnóstico empresarial com apresentação da matriz estratégica (FOFA), pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças; e resultados divididos em positivos e aspectos a melhorar por área; proposta de planos de ação por área; atividades, priorização justificada cientificamente das demandas para noventa dias; e, por último, conclusões indicando o perfil da empresa, justificando as recomendações, vantagens e benefícios e decisões de suporte.

3 Resultados do diagnóstico e recomendações de ações empresariais

A metodologia utilizada para análise do PEX foi a matriz SWOT ou FOFA. Segundo Kotler (2000), a análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats) consiste na avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que existem nos ambientes de determinado negócio. A análise SWOT envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno. Os conceitos de ambiente externo e interno utilizados no PEX foram definidos de acordo com Kotler (2000), que entende como ambiente externo

uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macro-ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) [...] e como ambiente interno [...] e significativos agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

Deve-se manter em mente que “Oportunidades e Ameaças” são conclusões tiradas após análise do ambiente externo, enquanto “Forças e Fraquezas” são diagnosticadas após verificar o cenário interno. A Matriz SWOT tem sido utilizada amplamente em todos os tipos de empresas para se obter uma visão geral das questões críticas que envolvem os negócios, e por ser de fácil aplicação e interpretação é uma ferramenta extremamente prática para levantamento de informações.

3.1 Matriz estratégica empresarial

As 56 empresas, após análise dos diagnósticos empresariais, apresentaram de forma geral a seguinte matriz estratégica:

- pontos fortes: controle de estoque, capital próprio, estrutura física, boa comunicação

interna, custos baixos e flexibilidade;

- pontos fracos: centralização no comando, a falta de um sistema de informação;
- adequado: prazos reduzidos, conhecimento limitado do mercado, pouco potencial financeiro e produtos e serviços defasados;
- ameaças: não possuir no quadro de funcionários pessoas com capacidade para enxergar as novas tendências e possibilidades do mercado e cultura centralizadora;
- oportunidades: conhecimento no ramo de atividade e possibilidade de participação maior no mercado.

3.2 Matriz estratégica por área de competência

Com base nos resultados apresentados verificou-se a possibilidade de se desenvolver as seguintes ações nas áreas de atividades determinadas pelo diagnóstico:

Área Global

A maioria das empresas estruturam seus trabalhos com base em um modelo centralizador cuja preocupação do empresário reside no controle de todos os recursos e dos resultados por ele esperados, e há ainda, os aspectos psicológicos de “urgência”. Realizar tudo sozinho e ficar refém do próprio sistema e sem tempo para pensar e visualizar o futuro do próprio negócio. A necessidade de se mudar a cultura, descentralizar, delegando funções passa a ser um fator primordial e fundamental para o bom andamento do negócio. A empresa precisa aprender a aprender e para isto necessita de pessoas que queiram aprender e objetivos claros e definidos para que todos possam estar capacitados e atuar em um ambiente adequado para que os processos sejam executados conforme o planejado e com controle de custos, investimentos e riscos.

Área de Compras e Estoques

A gestão de estoques foi, durante muito tempo, relegada a um segundo plano nas preocupações dos gestores das empresas. Em virtude da quase inexistência de grandes redes varejistas e, portanto, pouquíssima competição, na maioria das empresas o estoque é gerenciado por seus proprietários e estes executavam a gestão de seus negócios utilizando sua experiência prática. Fazem reposição de mercadorias ou compras dos itens quando visitados por representantes de seus fornecedores, definindo quantidades a comprar quase sempre de maneira empírica. Centralizando a forma de controlar os estoques e realizando o acompanhamento diário para evitar perdas e melhorar a produção trabalhando sempre com estoques mínimos. Esquecem-se que a gestão de compras é uma atividade fundamental para o bom gerenciamento das empresas e que influencia diretamente nos seus estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à competitividade e ao sucesso da organização. É interessante implantar um sistema "Cadastro de Fornecedores" com base de dados que deverá ser utilizada de forma a construir relacionamentos com o objetivo de promover a empresa e gerar bons negócios presentes e futuros.

Área Financeira

A implantação de um sistema de informação financeiro tem como objetivo uma eficaz forma de gerenciamento e execução das atividades de pagamento e recebimento da empresa, de modo a se obter agilidade, confiabilidade operacional e economia nessas atividades. Nas contas a pagar, uma criação de rotinas de pagamento rápida e segura, controles na emissão de cheques e verificação de saldos bancários e de caixa; nas contas a receber um cadastro e análise de crédito, criar medidas para reduzir a inadimplência e viabilizar o recebimento nos menores prazos possíveis, obtendo um controle nas medidas para

prevenir erros, fraudes e simulações nas operações financeiras.

Área de Vendas

A satisfação dos clientes é uma das principais formas de as organizações conquistarem mercado, ocorrendo a partir da captação e relacionamento dos mesmos. A satisfação dos clientes tem como destaques a agilidade na resolução de seus problemas e a qualidade dos produtos e serviços inovadores oferecidos para seus consumidores. Para isso, deve-se: realizar um cadastro permanente de clientes e traçar estratégias de *marketing*; trabalhar com o pós-venda; estabelecer contatos rotineiros por meio de comunicação dirigida; realizar promoções, eventos exclusivos; oferecer benefícios, menor preço e excelente qualidade; desenvolver pesquisa de mercado com o intuito de direcionar decisões, evitar prejuízos, lançar novos produtos, buscar novos mercados e aprimorar o processo produtivo.

Área de Pessoal

Observou-se que em muitas das empresas analisadas o gestor é o próprio dono do negócio, nesse caso, se existe a vantagem da tomada de decisão por pessoas que possuem uma visão global da empresa, pode existir a desvantagem desta decisão estar distanciada dos fatos, sendo passível de erros e ou distorções. É necessário, portanto, diferenciar os interesses pessoais dos proprietários com os interesses da empresa, minimizando os conflitos. Verificou-se a importância de se estabelecer critérios que irão nortear as decisões e postura dos gestores, proporcionando assim a longevidade da empresa. Deve-se elaborar um manual de procedimentos internos, descrevendo direitos e deveres dos colaboradores, assim como, estabelecendo política de cargos e salários. Dar oportunidades a novos profissionais, elaborando um perfil dos colaboradores a serem contratados.

Uma vez que a empresa recruta novos profissionais, estará automaticamente trazendo novas idéias e projetos para o interior da organização. Também incentivar a participação dos funcionários que já estão presentes na empresa, estudando-se novas formas de motivação e condições de trabalho adequadas.

3.3 Recomendações de ações estratégicas

Após análise da matriz estratégica do conjunto das 56 empresas, propõem-se as seguintes ações de estruturação com vantagens e benefícios para as empresas:

- estabelecer um perfil inovador;
- obter um relacionamento favorável com os clientes;
- desenvolver monitoramentos gerenciais, por meio de relatórios informativos e sistema de gestão empresarial;
- realizar contratação de colaboradores de forma correta e benéfica para a organização;
- ajustar os controles de estoques e viabilizar o processo produtivo;
- evitar fraudes nos controles financeiros.

Conclusão

A administração desponta hoje como a ciência do momento, com essa característica, a demanda por Administradores Profissionais, mais sintonizados com o cenário atual do mercado financeiro, com a situação política e sua conjuntura socioeconômica é cada vez maior. Um novo desafio ainda são as novas demandas de mercado, que exigem a presença do Administrador em áreas pouco vistas antes, mas cuja atuação se considera fundamental. É o caso,

por exemplo, dos clubes esportivos, associações e instituições sem fins lucrativos.

Devido às grandes mudanças no mundo globalizado, as empresas tiveram que rever suas práticas administrativas, devido às novas tecnologias e a inúmeros outros fatores; as habilidades exigidas no século passado já não são mais as mesmas, as empresas observaram que precisavam mudar suas práticas administrativas e mudar o comportamento de seus colaboradores se quisessem continuar no mercado.

Assim como as empresas estão mudando, as IES, como porta de entrada para o mercado de trabalho, precisam urgentemente readequar sua metodologia e realizar também um diagnóstico através de um projeto pedagógico que leve em consideração uma visão de sociedade, de homem, objetivos e estratégias. Pelo estudo teórico realizado, conclui-se que os currículos não devem dar ênfase a um único modelo, principalmente o mecanicista, o que levaria à formação de sujeitos passivos-receptivos que não é o modelo de profissional empreendedor que as organizações procuram. Examinando o modelo interdisciplinar, verifica-se que, embora os currículos também sejam organizados por matérias isoladas, já existe uma preocupação com a participação do aluno como criador da realidade.

Não se pode negar o valor da especialização, pois as ciências chegaram neste grau de desenvolvimento graças a ela, porém hoje continuar com essa visão limitada é oferecer uma formação inadequada para o contexto. Os currículos têm que desenvolver homens de síntese, pois grandes avanços científicos não são constituídos por fatos isolados, mas por teorias, por sínteses conceituais que reúnem, em uma grande teoria, milhares de pequenos fatos trazidos por especialistas.

Diante do exposto e dos exemplos descritos e afunilando no sentido de contribuir para o

desenvolvimento do ensino de Administração e em geral, concorda-se com Fazenda (1995) no que tange à interdisciplinaridade enquanto uma questão de atitude. Em outras palavras, exige envolvimento, compromisso, enfrentamento do novo, humildade, diálogo, responsabilidade e alegria, embora muitas vezes seja uma atitude solitária e incompreendida.

Com relação ao PEX, pode-se concluir que mesmo apresentando resultados parciais e necessitando de implementação dos planos de ação pelas empresas, e que terá sua conclusão prevista para o segundo semestre 2009, conta também com o papel fundamental da Evolução Empresa Júnior, que será responsável pela articulação para atender às ações de capacitação, informação e consultoria identificadas nos diagnósticos empresariais. Quanto ao impacto do PEX e sua contribuição para o projeto pedagógico, verificou-se uma aceitação significativa de 85% dos alunos e participação efetiva de alunos e professores refletindo a aprovação da metodologia de interdisciplinaridade com destaque nas melhorias de competência, de liderança, planejamento,

negociação de conflitos, aplicação prática de conteúdos na solução de problemas empresariais, trabalho cooperativo de docentes para apoio às dificuldades dos discentes. Constatou-se uma aproximação significativa da IES com as empresas com efeitos favoráveis do programa e sua inserção no contexto regional.

Como ações futuras da melhoria de metodologia do programa recomenda-se o acompanhamento efetivo do trabalho da empresa júnior para aperfeiçoar o modelo de diagnóstico e de planejamento de ações, capacitação mais intensa dos atores envolvidos como facilitadores, consultores e moderadores do processo com ajuste do calendário para oportunizar mais tempo disponível para gerenciar as atividades previstas.

- Recebido em: 02/10/2009
- Aprovado em: 26/02/2010

Referências

- ALTHEMAN E. A interdisciplinaridade no ensino superior de administração de empresas: possibilidades e dificuldades de efetivação. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD. 3., 1998., São Paulo. **Anais...** São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- ANDRADE, R. O. B.; ZAMBONI, N. **Gestão de curso de administração: metodologia e diretrizes curriculares.** São Paulo: Printice Hall, 2004.
- ARAÚJO, F. R. S.; SALGUES, L. J. V. A problemática da interdisciplinaridade nos cursos de graduação em administração: proposta para reflexão teórica. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/64.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2009.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, 23 dez. 1996.
- CAPRA, F. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.
- _____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** São Paulo: Culturix, 1996.
- CONGRESSO DE LOCARNO. Que universidade para o amanhã? Centro Internacional para Pesquisas e Estudos Transdisciplinares - CIRET e UNESCO, Locarno, Suíça, 1997. Disponível em: <<http://www.cetrans.futuro.usp.br/locarnoport/html>>. Acesso em: 04 jul 2009.
- DIAS, T. M. C. Inovações no processo de ensino aprendizagem da administração: interdisciplinaridade x interdisciplinaridade. In: ENANGRAD, 13., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2002.
- DOLABELA, F. Oficina do empreendedor: **a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza.** São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998. 1 CD-ROM.
- FAZENDA, I. C. A. Apresentando a força da alegria. In: _____ (Org.). **A virtude da força nas práticas interdisciplinares.** Campinas: Papirus, 1999.
- _____. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: efetividade ou ideologia?** São Paulo: Loyola, 1979.
- _____. **Interdisciplinaridade: definição, projeto e pesquisa na universidade.** **Revista Unicid**, São Paulo, v.9, n.4, p.7-9, 2000.
- _____. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 10.ed. Campinas: Papirus, 2002.
- _____. **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa.** 2.ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- _____. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** Campinas: Papirus, 1995.
- _____. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** Campinas: Papirus. 2001.
- FERREIRA, S. L. Introduzindo a noção de interdisciplinaridade. In: FAZENDA, I. C. Arantes (Org). **Práticas interdisciplinares na escola.** 8.ed. São Paulo: Cortez, 2001. p.33-35.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.63-64, jul./set. 1991.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- HENRIQUE, D. A indissociabilidade do processo de ensino da gestão acadêmica: uma reflexão preliminar sobre a multidisciplinaridade no ensino de administração. In: ENANGRAD, 12., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.angrad.com/angrad.com/angrad/pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2009.
- JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (Orgs). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUCARELLI, E. Currículo In: FAZENDA, I. C. A. (Org). **Dicionário em construção: Interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez, 2001.
- LÜCK, H. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. 10.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v.51, n.5, p.40-47, May 1997.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.49, p.41-50, Fall 1985.
- _____. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, New York, US., v.67, n.4, p.4-6, Winter 1991.
- PRYGOGINE, I.; STENGERS, I. **A nova aliança: metamorfose da ciência**. Brasília: UnB, 1991.
- PORTER, M. **Estratégias competitivas**. São Paulo: Campus, 1999.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO – **RBA**, Brasília, v.18, n.67, nov./dez. 2008.
- ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: _____ (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- SANTOMÉ, J. T. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SEVERINO, A. J. O conhecimento pedagógico e a interdisciplinaridade: o saber como intencionalização da prática. In: FAZENDA, I. C. A. (Org). **Didática e interdisciplinaridade**. Campinas: Papirus, 1998.
- _____. **Serviço social e interdisciplinaridade: dos fundamentos filosóficos a prática interdisciplinar no ensino, pesquisa e extensão**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- WEIL, P. Axiomática transdisciplinar para um novo paradigma holístico. In: WEIL, P.; DÁMBROSIO, U.; CREMA, R. (Orgs) **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1993. p.3-29.
- WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v.23, n.9, p.30-33, Sept. 1991.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v.49, p.41-50, Fall 1985.

