

O conhecimento como diferencial competitivo para a empregabilidade no ensino de administração – o caso Setrem

MARIO LUIZ SANTOS EVANGELISTA - MARIO.EVANGELISTA@TERRA.COM.BR
CRISTIANO HENRIQUE ANTONELLI DA VEIGA - cristianoveiga@san.psi.br - Setrem
JORGE ANTONIO RAMBO - jorgerambo@setrem.com.br - Setrem

Resumo

O presente artigo tem por finalidade fazer uma análise da evolução da teoria e da prática no ensino no curso de Administração da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM, tendo como ponto inicial, o pressuposto que o conhecimento é formado a partir da realidade e que o aprendizado acadêmico deve contemplar uma visão da teoria a partir do contexto prático. A administração é uma ciência que consiste basicamente em obter resultados através da arquitetura que as pessoas impuserem na correta utilização dos diversos recursos utilizados. A evolução de seus conceitos acompanha o desenvolvimento da sociedade, devendo, portanto, as instituições de ensino, munir os estudantes de ferramentas para que as mudanças de paradigmas ocorram, ensejando o surgimento de novos modelos e métodos para obter resultados mais satisfatórios no ensino da graduação em administração. O resultado prático desse modelo oportuniza a condição de empregabilidade de seus estudantes no mercado competitivo de nossos dias.

Palavras chaves: Conhecimento; Ensino de administração; Empregabilidade.

1. Introdução

A globalização e a velocidade das informações faz com que as expectativas do ambiente sejam de resultados imediatistas, onde constantemente se busquem resultados positivos a cada instante. Por isso, qualquer ação, investimento ou esforço empreendido deve ter um retorno num espaço de tempo relativamente curto. Nesse contexto, percebe-se que há uma tendência para a praticidade das soluções em detrimento de um embasamento teórico, inclusive, na existência de uma certa rejeição às teorias administrativas.

Muitos jovens, ao ingressarem na Universidade, especialmente nos cursos de administração, ansiosos por conhecimentos que os auxiliem na realização de suas atividades, gostariam que as disciplinas do curso partissem imediatamente para o aspecto prático, onde pudessem aplicar os conhecimentos em suas atividades diárias porque, afinal, não vivemos num mundo teórico. No entanto, os primeiros semestres dos cursos normalmente apresentam diversas disciplinas teóricas e isso faz com que alguns acadêmicos se sintam desestimulados a prosseguirem no estudo. Essa atitude de ceticismo ou até aversão, talvez tenha sua origem na falta de uma visão mais clara acerca do assunto. Tentando contribuir para essa compreensão faz-se a seguinte pergunta, que deverá ser respondida durante a abordagem do assunto: de onde vem a teoria administrativa e qual a sua contribuição prática no ensino da administração?

2. Metodologia

A metodologia utilizada para a realização do presente estudo, segundo Vergara (1998), se classifica quanto aos fins, como uma pesquisa exploratória e metodológica, uma vez que foi realizada em área na qual há uma diversidade de informações e a sistematização de conhecimento, além de ser um trabalho de estudo de caso o qual se refere à captação da realidade atual do ensino da administração. Quanto aos meios, pode-se classificar como sendo uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se baseia em material publicado, caracterizando-se pela coleta de dados na instituição de ensino SETREM.

3. Objetivos

O objetivo geral do estudo é o de realizar uma reflexão crítica sobre a teoria e prática no curso de Administração da Sociedade Educacional Três de Maio - SETREM, com vistas a um ensino voltado para a realidade atual e a empregabilidade de seus egressos.

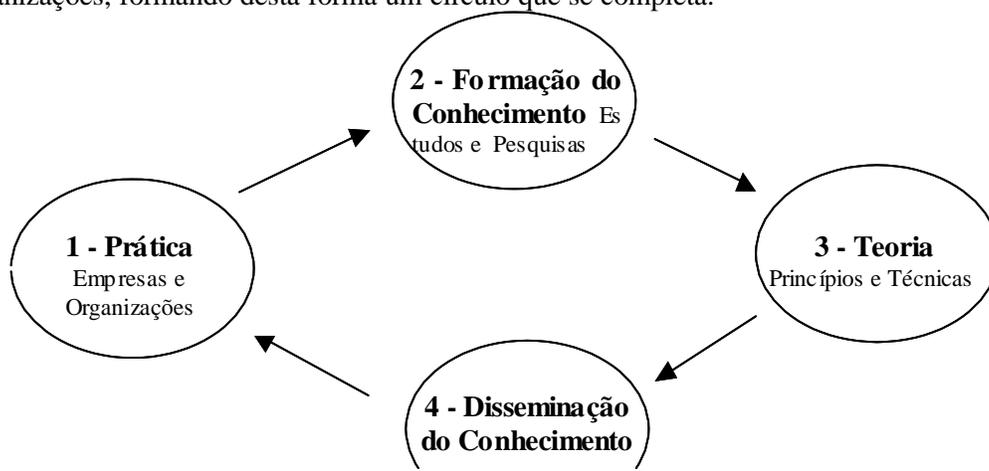
Os objetivos específicos estão intimamente relacionados com o objetivo geral, direcionando esforços para a sua consecução. Entre os objetivos específicos, destacam-se: os procedimentos adotados em cada prática profissional, a distribuição na grade curricular, a relação teoria e prática que satisfaça às necessidades da instituição de ensino e o mercado de trabalho.

4. A formação do conhecimento administrativo

No entender de KENNEVAN (apud OLIVEIRA 1998, p. 38), o sistema de informações gerenciais é um método organizado de prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através de fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão. No entanto, de acordo com Tavares (1991), o sistema é visto como um conjunto de partes interdependentes que juntas, forma um todo, atuando semelhante ao corpo humano, em que o subsistema imunológico permeia todos os outros subsistemas. Aplicado ao contexto organizacional, essas abordagens colocam em relevo os processos vitais ou funções essenciais à preservação da vida da organização. Por outro lado, Oliveira (1998), para facilitar o entendimento da expressão sistema de informação gerencial – SIG, conceitua então, como sendo o processo de dados e informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

A informação forma a base do conhecimento, que no sentido administrativo possui quatro aspectos que podem ser identificados na Figura 1, conforme Maximiano (1991):

- a) Prática: realidade onde se vive: nesse ambiente estão as empresas, instituições, fundações e múltiplas entidades, que se convencionou denominar genericamente de Organizações. Nelas são aplicadas as técnicas e os princípios, enfim, vivenciada a experiência positiva ou negativa da administração;
- b) Formação do conhecimento: através de pesquisas e observações realizadas dentro dessas organizações, os estudiosos ou teóricos da administração extraem os dados, fazem sua análise e definem seus conceitos;
- c) Teoria: o resultado das pesquisas e estudos realizados dentro das organizações passa a formar um cabedal de conhecimentos, expressos através de princípios, técnicas ou métodos administrativos que formam a Teoria Administrativa. Pelo exposto, pode-se perceber que a teoria administrativa não surge do nada ou simplesmente é “inventada” por alguém, mas é o resultado de um esforço de observação e estudo;
- d) Disseminação do conhecimento: através de livros, artigos, seminários, cursos e outras atividades a teoria é divulgada e o conhecimento, agora sistematizado, retorna às Organizações, formando desta forma um círculo que se completa.



Fonte: Adaptado de Maximiano (1991)

Figura 1 – Processo de formação da teoria

A teoria administrativa, apesar de ser considerada por muitas pessoas como abstrata ou dispensável, tem a preocupação de a partir da realidade dos fatos ocorridos nas organizações, instituições ou empresas, reunir conhecimentos técnicos sistematizados em conceitos, princípios ou técnicas que possam ser assimilados e implementados para a melhoria dessas organizações, retornando a elas em forma de cursos, palestras, livros, artigos ou pela educação formal.

Diante disso surge a pergunta: O que é mais importante: A teoria ou a prática? Certamente o melhor é conseguir aliar a teoria à prática, na qual a união de ambas contribua de forma significativa para a geração de um conhecimento mais amplo sobre o estudo da administração. De acordo com Roethlisberger apud Caravantes (1998), teoria sem prática constitui-se especulação improfícua, mas a prática sem a teoria é intransmissível. As duas devem ser cultivadas conjuntamente para aprender pela experiência e estar em condições de transmitir o que se aprende.

De acordo com a realidade de seu tempo, a administração passa por alterações e reformulações, adequando-se às novas situações encontradas. Se hoje a realidade das empresas está sofrendo profundas mudanças em virtude da globalização, mudanças sociais, culturais, ambientais, tecnológicas, de legislação e outras, razão pela qual existe necessidade de elaborar alternativas no campo dos conceitos de gestão para fazer frente a essa nova realidade.

As organizações muitas vezes não têm acesso às informações sobre o conhecimento administrativo, que fica restrito aos meios acadêmicos ou é pouco disseminado, faltando às empresas, especialmente às de pequeno ou médio porte, meios de atualização para acompanhar a evolução do ambiente.

Torna-se indispensável confrontar os conceitos teóricos à realidade, aliando o conhecimento acadêmico à pesquisa e sua extensão nas empresas. É por isso que algumas empresas, desconhecendo novas propostas de gestão de seu negócio, preferem operar empiricamente, repetindo aquilo que já deu certo no passado, processando uma administração de tentativa e erro.

Apesar das mudanças ocorridas, algumas empresas operam em modelos superados, não contando com uma gestão estratégica, sem controles confiáveis, usando metodologia e tecnologia obsoletas.

Por outro lado sabe-se que a empresa está inserida num contexto macro e as mudanças são inevitáveis, sendo que aquelas que não se adaptarem à nova realidade podem perder o mercado e sucumbir. Dentre os métodos utilizados para a formação do conhecimento administrativo destaca-se o método empírico, que é baseado exclusivamente na prática e vivência do administrador e o método científico, baseado na racionalidade, observação e estudo, utilizando-se metodologia adequada.

De acordo com Maximiano (1991), a ciência administrativa utiliza-se de alguns métodos para a formação do conhecimento, destacando-se:

- a) Método do experimento: utilizado para medir a produtividade quando se introduz uma nova técnica ou procedimento administrativo. A técnica recomenda a utilização de dois grupos: O *grupo de controle*, que se mantém o processo anterior e o *grupo experimental*, onde se introduz o novo processo, técnica ou método;
- b) Levantamento simples: é realizado através da observação da realidade com a utilização de algumas ferramentas tais como: entrevistas, questionários e outros;
- c) Levantamento correlacional: onde se traça um comparativo entre variáveis dependentes dentro de uma organização ou ambiente;
- d) Método de caso: através da análise de problemas reais ou fictícios nas empresas, elabora-se um diagnóstico da situação procurando alternativas para a solução dos problemas;
- e) Incidente crítico: fato ou evento que é objeto de estudo;

Desde que surgiram as organizações, os administradores passaram a criar soluções empíricas aplicáveis às diversas situações. Hoje existe um acervo teórico vasto e que vai aumentando com a transmissão de geração para geração e faz parte de nossa cultura. O conhecimento prático é o resultado de uma seleção natural das práticas que demonstraram os melhores resultados.

Segundo Maximiano (1991), ao aplicar a experiência própria ou alheia, é preciso tomar cuidado para não generalizar aquilo que é particular. O que é verdadeiro e deu certo numa situação pode não funcionar em outra.

Nesse sentido, torna-se importante adotar a metodologia correta às circunstâncias, utilizando os métodos científicos sempre que possível como forma de minimizar riscos, tornando a administração mais eficiente e eficaz. Sendo, portanto, imprescindível o entendimento sobre conhecimento, como explicam Nonaka e Takeuchi (1997), que a criação do conhecimento organizacional é fruto da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Normalmente inicia no campo da socialização através do diálogo, e é externalizado através da reflexão desse diálogo. A combinação, por sua vez, é provocada pela associação do conhecimento explícito. O aprender fazendo, resulta na internalização do processo de aprendizagem do conhecimento, conforme se observa na Figura 02.



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997)

Figura 2 - Espiral do Conhecimento

Ainda, para Nonaka e Takeuchi (1997), a conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito, que ocorre na socialização, gera o conhecimento compartilhado, podendo ser, modelos mentais ou habilidades técnicas, que por sua vez externalizado, provocam o conhecimento conceitual. O modo combinação produz o conhecimento sistêmico, originando protótipos e novas tecnologias. Já, a internalização desencadeia o conhecimento operacional, agindo sobre o gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novos produtos. Esses conhecimentos interagem entre si na espiral que forma o conhecimento, vide Figura 03.

		Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento Tácito	do	(Socialização)		(Externalização)
		Conhecimento Compartilhado		Conhecimento Conceitual
Conhecimento explícito		(Internalização)		(Combinação)
		Conhecimento Operacional		Conhecimento Sistêmico

Fonte : Nonaka; Takeuchi (1997)

Figura 3 - Conteúdo do conhecimento

Gouveia (2004), ao comentar sobre a irradiação dos recursos para a decisão, afirma que o conhecimento vai do nível estratégico para o operacional, e que as informações estão centradas mais no nível tático, diminuindo para os níveis estratégico e operacional. Ao se reportar aos dados, informa que os mesmos estão localizados no nível operacional. Gouveia (2004), também afirma, que o processamento mostra a transformação de dados em informações, sendo que a bases de dados pode ser alimentada de fontes externas e também internas, para posterior decisão, seja ela operacional ou estratégica.

5. A informação do pensamento clássico à visão atual da administração.

Muitas organizações conhecidas de nossos dias foram impulsionadas pela Revolução Industrial, que lançou um novo tempo, transformando o mundo das organizações e toda a sociedade. Especialmente o século que passou foi palco de grandes acontecimentos e, apesar de já existirem de forma embrionária, os princípios de gestão tiveram seu estudo científico a partir de 1903. No decorrer da história vamos encontrar contribuições que levaram a mudanças paradigmáticas dos conceitos de administração.

Foi um engenheiro chamado Frederic Winslow Taylor, considerado como o fundador da escola de administração científica que se dedicou a esse estudo pela primeira vez. Nessa mesma época, outro engenheiro, francês chamado Henri Fayol desenvolvia suas idéias, baseado em sua experiência como administrador. Seu sucesso é atribuído à forma completa de pensar a organização. Algumas críticas à escola Taylorista/Fordista, segundo Ribeiro (2003), dizem que a teoria é mecanicista e fica muito restrita aos fatores diretamente relacionados ao cargo e à função do operário, desconsiderando o ser humano e a empresa é tratada como uma máquina.

A busca de uma maior eficiência nas organizações exigiu que alguns conceitos fossem humanizados e democratizados e, especialmente diante do surgimento das denominadas ciências sociais, surgiu uma teoria adequada às novas exigências, que teve em Elton Mayo o seu precursor. Trata-se da Teoria das Relações Humanas, que surgiu como contraposição aos princípios clássicos e trazia como pressupostos, a integração do comportamento social do trabalhador, a participação nas decisões e a valorização dos grupos sociais.

Trata-se, segundo Ribeiro (2003), de um modelo que teve algumas restrições: conclusões óbvias, visão parcial do problema, tendência a favorecer a opinião do supervisor em detrimento do grupo e não situar o problema na sociedade como um todo.

Uma característica importante da ciência é a constante contraposição de valores. Pode-se observar, no decorrer da história da administração, a alternância de correntes de pensamento e, em compasso com os acontecimentos do ambiente, a busca de novas visões e processos de gestão, ou o reestabelecimento de padrões anteriormente utilizados. Pode-se afirmar que, embora a teoria clássica e a teoria das relações humanas tenham sido as precursoras, elas serviram como ponto de partida para a afirmação ou negação de várias outras que as sucederam.

As limitações das teorias clássica e humanista ensejaram a retomada da obra de Max Weber para enfrentar a complexidade crescente das organizações. O modelo burocrático foi idealizado para normatizar os procedimentos administrativos. Weber considerava a burocracia como um modelo em que a estrutura é organizada por normas escritas com o objetivo de racionalizar e promover a igualdade de tratamento para as diversas situações.

Ferreira (1999), afirma que a burocracia, de acordo com os princípios apresentados, mostrou-se uma forma adequada e amplamente aplicada às organizações de todos os tipos. No entanto, algumas disfunções do processo fizeram com que a burocracia de um meio para racionalizar procedimentos, passasse a ser um fim em si mesmo. Em razão disso existem organizações burocráticas lentas e ineficientes, que não conseguem atender eficientemente seus propósitos. Em vista disso, a burocracia passou a ser para alguns, sinônimo de utilização exagerada de papéis, documentos e regulamentos.

A Escola Comportamental surgiu nos Estados Unidos e pode ser considerada como um desdobramento da teoria humanista, aprofundando conceitos do comportamento humano no trabalho e opondo-se igualmente ao enfoque clássico. Mc Gregor (1980) retrata muito bem o comportamento administrativo através da formulação da Teoria X e Y, onde a postura X considera o ser humano como avesso ao trabalho, indolente e preguiçoso, enquanto que a Y enfatiza o trabalho como fonte de satisfação, desde que o operário esteja motivado. A Escola recebeu as críticas, conforme destaca Ribeiro (2003): a teoria comportamental exagera ao tentar redefinir os conceitos a partir da perspectiva humanística, dando uma feição democrática, superestimando os fatores psicológicos em detrimento aos aspectos organizacionais.

Caravantes (1998) apresenta a evolução das teorias administrativas dentro da seguinte ordem: Pré-sistemas, Teoria geral dos sistemas e Pós Sistemas. Por sua vez, Ferreira (1997) retrata a evolução das teorias administrativas com uma revisão histórica e conceitual das principais teorias administrativas até a década de 1960, as teorias modernas de gestão, que vem sendo defendidas nas últimas décadas e as estratégias emergentes de gestão, materializando as propostas recentes, refletindo o atual momento das organizações.

A noção de que os fenômenos devem ser analisados com o uso de várias abordagens ao mesmo tempo não é recente. Com a abordagem sistêmica de administração os conceitos de eficiência e eficácia se firmaram. O enfoque sistêmico traz uma forma de organizar o

raciocínio e a resolução de problemas complexos e variados, combinando a visão de conjunto sem se descuidar dos detalhes e peculiaridades de seus componentes.

Ribeiro (2003) faz a seguinte afirmação: A Escola de Sistemas contribuiu para a administração à medida que mostrou a importância de se ter uma visão geral da empresa, entender a complexidade que a envolve, estabelecendo que sua estrutura deve estar de acordo com o ambiente que a cerca.

Caravantes (1998) afirma que de uma época de isolamento e especialização, pouco a pouco começamos a nos deslocar para uma era de síntese e agregação, de busca do que existe em comum entre as várias áreas do conhecimento. De fato, se a realidade é um todo, precisamos mudar nossa visão fragmentária, pois no ambiente existem inter-relações e interdependências. Essa deve ser a visão sistêmica da ação. Se o ambiente externo e interno das organizações passa por turbulências parece lógico que as pessoas tenham que aprender a tratar os problemas de maneira integrada e não apenas a partir de seu conhecimento especializado ou do micro ambiente em que se encontram inseridos.

A valorização e especialização do indivíduo nas Organizações e a constatação de que o ser humano não procura apenas recompensas materiais e palpáveis em seu trabalho, fez com que os profissionais de várias áreas do conhecimento desenvolvessem um estudo e propusessem um novo modelo de gestão que permitisse às pessoas sua realização profissional ao mesmo tempo em que os objetivos organizacionais fossem alcançados.

O Desenvolvimento Organizacional surgiu de uma nova abordagem para alavancar as atividades das empresas voltadas para a análise das forças de mudança. As propostas apresentadas integram a teoria e a prática da administração das organizações. Apesar de ter proporcionado uma relevante contribuição à teoria administrativa, o modelo do Desenvolvimento Organizacional é considerado por muitos críticos apenas um novo rótulo da teoria das relações humanas e comportamentais.

As pressões que a maioria das empresas sofreram na década de 1950, os efeitos da recessão econômica que assolou especialmente os Estados Unidos e a crescente necessidade de buscar resultados satisfatórios foram algumas razões para o surgimento da Administração por Objetivos. Segundo Drucker (1998), um de seus precursores, as organizações necessitam estabelecer objetivos claros e mensuráveis, além de promover ações concretas para chegar aos resultados pretendidos. Uma das vantagens desse modelo é a possibilidade que tem a administração de fixar objetivos em conjunto com seus subordinados e controlar seu próprio desempenho, melhorando o trabalho em equipe e as relações entre superiores e subordinados. Segundo a Teoria da Contingência não existe uma técnica ideal para administrar qualquer organização. Ela considera tudo como relativo, não havendo um modelo aplicável a qualquer situação. Nesse sentido não existe, segundo os conceitos da escola, uma relação de causa e efeito. A administração deve procurar conhecer cada situação e ambiente em que ela ocorreu para interagir.

O surgimento do enfoque contingencial ocorreu a partir de uma série de pesquisas, concluindo que a estratégia é quem define a estrutura da organização e depende das características do ambiente externo e sua interação nesse ambiente. De acordo com Ribeiro (2003), constatou-se que muito do que se observava nas organizações era decorrente do que ocorria externamente. Passou-se então a estudar o ambiente e sua interdependência com as organizações.

Um fato notório é o de que a participação dos funcionários nas decisões das Organizações vem aumentando a cada dia. Nas últimas décadas um conjunto de tendências fortaleceu a adoção do modelo de Administração Participativa. As relações sociais são mais democráticas, a classe trabalhadora se conscientizou de seu papel, as empresas são complexas, o nível de

educação elevou-se, as mudanças ocorrem mais rapidamente e a utilização da comunicação como meio efetivo de levar conhecimento a todos, são algumas das razões para justificar a adoção de modelos participativos com maior grau de envolvimento dos funcionários na gestão. Com o acirramento da concorrência e para garantir a sobrevivência e expansão de muitas organizações faz-se necessário uma crescente dinamização das relações internas, incentivando e descobrindo a potencialidade dos funcionários.

Segundo Maximiano (1991), a filosofia participativa é uma política de administração das pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e motivação no trabalho. Ela contribui para o melhor desempenho e competitividade das organizações.

6. Discussão e apresentação de resultados aos novos paradigmas e desafios

A área de administração passa por transformações profundas e, se o paradigma anterior pregava controle total sobre os processos, o novo paradigma pressupõe que o sucesso da administração passa pelas pessoas que a compõem, que necessitam compartilhar informações, distribuir responsabilidades, trabalhar em equipe, ter espírito de colaboração e adaptação às mudanças ambientais. Essas características fazem parte desse novo cenário que está se desenrolando.

Nesta altura cabe uma pergunta: vivendo-se num mundo de incertezas e mudanças rápidas e constantes, como aprender a ser administrador neste novo milênio? Como o curso de bacharelado em administração pode preparar seus acadêmicos para enfrentar os novos desafios de empregabilidade do mundo contemporâneo?

Certamente que a resposta não seria tão fácil, entretanto, entendendo que os estudantes de hoje serão os líderes do amanhã e, portanto, responsáveis em adequar as organizações para obter sucesso em tempos de turbulência e mudanças radicais, drásticas e profundas, deduz-se que alguém pode tornar-se um bom administrador se tiver em sua formação uma solidez de conceitos (teoria), uma educação adaptativa e, além do aprendizado formal, um contato com a prática das organizações para estarem em contato com o concorrido mercado de trabalho.

A prática da administração mudou radicalmente frente às condições históricas, fazendo com que os administradores tivessem cada vez mais uma visão sistêmica para entender a profundidade, a direção e o sentido das mudanças que ocorrem no ambiente.

Se a massa de conhecimento e tecnologia cresce 50% a cada ano, a profissão de administrador necessita de constante atualização para fazer frente a essa realidade. Para atingir o sucesso que se espera há necessidade de mudar a administração. Trata-se de mudar o modelo mental que temos, melhorando o poderio tecnológico dos cursos de administração, criando laboratórios para exercício das práticas e da interdisciplinaridade.

Os cursos de bacharelado em administração, como laboratórios de preparação para o mercado de trabalho, utilizando-se dos conceitos das teorias de administração e sua evolução no contexto necessitam motivar seus acadêmicos para exercerem uma administração empreendedora como uma das alternativas para modificar o quadro atual, através da inovação nas atividades pertinentes ao dia-a-dia, dentro de uma visão holística e projetando ações para desenvolver o potencial dos membros que compõe a Organização.

Diante deste cenário, o curso de Bacharelado em Administração da Sociedade Educacional Três de Maio – SETREM, buscou desenvolver um modelo de educação visando a interligação da teoria com a prática e inserção no mercado de trabalho, propiciando uma melhor empregabilidade aos estudantes através da realização de oito práticas profissionais, conforme

ilustra o Quadro 1, as quais são realizadas em grupos de no máximo quatro acadêmicos acontecendo diretamente dentro das organizações da região Noroeste do Rio Grande do Sul. As práticas profissionais de I a VI são realizadas no decorrer dos semestres letivos concomitantemente com os demais componentes curriculares, sendo que um deles é quem orienta a sua realização. Para garantir a interdisciplinaridade, os demais componentes são agregados ao tema, sendo entregue aos acadêmicos um indicador de práticas, contendo as disciplinas envolvidas e as linhas de pesquisa que devem ser realizadas nas empresas.

Nesta mesma linha, o trabalho de final de curso, conforme orientam as diretrizes curriculares para o curso de administração, amplamente discutida por Andrade e Amboni (2003), é realizado em organizações empresariais ou de projetos, visando sempre uma aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos no decorrer do curso. A Prática Profissional VIII possui uma carga horária de 300 horas, sendo que a quantidade máxima de acadêmicos por grupo é de três componentes, sob a orientação direta de um professor orientador com dedicação de duas horas semanais para as orientações que se fazem necessário.

Todas as práticas profissionais devem ser defendidas em banca, onde os acadêmicos têm a possibilidade de iniciarem um processo de melhoria de suas apresentações e posturas corporais, sendo que para as práticas de I até VII são avaliados por meio de seis pontos: a) conhecimentos teóricos evidenciados (aplicados) sobre a área escolhida; b) criatividade na elaboração e aplicação do assunto; c) utilidade prática (aplicabilidade), propostas e contribuições para a organização alvo; d) desenvolvimento ordenado, distribuição, clareza e unidade na apresentação dos assuntos; e) conhecimento e segurança do estagiário quanto ao conteúdo; f) linguagem utilizada.

Semestre	Prática	Tarefas
2º Semestre	Prática Profissional I	Planejamento, organização, direção e controle nas empresas. O processo decisório e as ferramentas utilizadas para análise e tomada de decisão. Será realizado um jogo de empresa envolvendo os acadêmicos do semestre.
5º Semestre	Prática Profissional II	Serão desenvolvidas trabalhos interdisciplinares envolvendo as disciplinas do semestre, com a elaboração de um relatório que contempla: partes de um plano estratégico, o estabelecimento dos custos dos produtos, um plano diretor de informática, uma pesquisa de marketing e a organização dos materiais e do patrimônio da empresa com apresentação em banca composta pelos professores das disciplinas do semestre.
6º Semestre	Prática Profissional III	Serão desenvolvidos mini-estágios em empresas onde será feito um diagnóstico e análise do mercado, através de pesquisa; desenvolvimento do mix de marketing; orçamento e viabilidade de um plano de marketing. Após a elaboração dos relatórios, será realizado um seminário para apresentação dos trabalhos sob a avaliação de uma banca de professores.
7º Semestre	Prática Profissional IV	Nesta prática serão realizadas pesquisas em organizações para avaliar o sistema produtivo e prêmio de qualidade, verificando as políticas de administração e o pensamento da produção em seu ambiente. Após a elaboração dos relatórios será realizado um seminário para apresentação dos trabalhos sob avaliação de uma banca de professores.
8º Semestre	Prática Profissional V	Serão desenvolvidos estágios em empresas, onde será feito um estudo da função financeira, análise das demonstrações

		um estudo da função financeira, análise das demonstrações financeiras, ativos, investimentos, capital de giro, fluxo de caixa e outros. Após a elaboração dos relatórios, será realizado um seminário para apresentação dos trabalhos sob a avaliação de uma banca de professores.
	Prática Profissional VI	Serão desenvolvidos estágios em empresas, onde serão abordados as políticas e estratégias de recursos humanos, aspectos de chefia, liderança e delegação de autoridade. Após a elaboração dos relatórios, será realizado um seminário para apresentação dos trabalhos sob a avaliação de uma banca de professores.
	Prática Profissional VII	Planejamento da pesquisa. Estudos exploratórios. Instrumentos de coleta de dados. Análise e interpretação de dados. Controle das variáveis e amostragem: definição de estratégias. Tipos de pesquisa. Classificação e documentação. Elaboração do projeto de estágio
9º Semestre	Prática Profissional VIII	Aplicação prática do projeto de pesquisa do estágio supervisionado. Reflexão crítica a respeito do exercício prático da atividade administrativa vivenciada através do estágio. Elaboração do relatório da pesquisa. Defesa formal do estágio perante banca examinadora.

Fonte: SETREM (2005)

Tabela 1 – Práticas Profissionais na SETREM e suas Tarefas no Curso de Administração

O processo de avaliação da Prática Profissional VIII é realizado mediante a entrega da primeira versão do relatório em duas vias, sendo que uma delas é analisada pelo professor orientador técnico e a outra entregue para uma revisão dos procedimentos metodológicos e formatação. Após esta análise, os trabalhos são devolvidos aos acadêmicos, que devem entregar uma segunda versão em quatro vias para que os membros da banca tenham condições de realizar uma leitura prévia e fazer suas considerações. É realizada uma defesa em banca, e após a sua realização os relatórios são entregues aos acadêmicos para as correções solicitadas e a impressão do relatório final a qual será disponibilizada na biblioteca. A composição da avaliação final de estágio é realizada através da média das notas da apresentação em banca, do professor orientador e do professor de metodologia, comunicação e expressão.

As práticas profissionais, aliadas ao conhecimento teórico adquirido pelos acadêmicos do curso de bacharelado em administração da SETREM, têm propiciado bons resultados em termos de complemento de profissionais mais qualificados para o mercado de trabalho, bem como pode ser observado nos resultados obtidos pelos acadêmicos em termos de conceitos, do MEC, diferenciando esses profissionais egressos da SETREM dos outros egressos de Instituições de ensino da região, tornando-os alvo de disputa do mercado de trabalho.

7. Considerações Finais

Considerando a evolução dos conceitos e a adoção de novas práticas gerenciais, cabe uma reflexão sobre as práticas docentes dos cursos de administração.

Uma frase de um autor desconhecido diz: não podemos voltar atrás para fazer um novo começo, mas sempre podemos recomeçar e fazer um novo fim! Essa deve ser a nova visão da formação profissional, onde se pretende encontrar novos caminhos para alcançar resultados eficazes e duradouros. Nesse novo conceito, o indivíduo deve: aprender a aprender, aprender a desaprender para poder novamente reaprender.

Não cabe aos cursos apenas repetir fatos ou conceitos históricos, mas encontrar sentido na contextualização desses eventos, desenvolvendo o senso crítico para poder julgar as contribuições relevantes e descartar aquilo que é absolutamente sem significado para as organizações nos dias atuais.

Diante da globalização dos mercados, as Instituições de ensino superior necessitam manter a qualificação constante de seu corpo docente com ferramentas adequadas para a formação de profissionais capazes de fazerem a diferença nas organizações. Precisa-se também melhorar o poderio tecnológico, mas acima de tudo, a diferença somente é atingida com o envolvimento e valorização das pessoas, sendo estas uma das características condicionante necessárias para do egresso do curso de Bacharelado em Administração.

A metodologia empregada no uso de ferramentas e práticas como: estudos de caso, softwares que auxiliem na tomada de decisão, empresa júnior, práticas profissionais diversas durante o curso, jogos empresariais, intercâmbios nacionais e internacionais, incubadoras tecnológicas e de empresas, extensão empresarial entre outras, geram oportunidades para o aprimoramento e conhecimento, conciliando a teoria e a prática no ensino da administração.

A organizações necessitam repensar conceitos básicos, pois nos tempos atuais, muitas coisas se modificaram, mas o conceito de resultados permanece. Nesse sentido, cabe uma indagação: Quantas organizações fazem a contabilidade dos clientes satisfeitos? Quais as empresas que costumam fazer o balanço dos colaboradores entusiasmados? O começo para uma prática mais coerente da administração pode iniciar na mudança do jeito de ver para mudar o jeito de fazer. Mudar verdades para mudar resultados. Como será essa nova prática? Para qual rumo estamos caminhando? São questionamentos que talvez não tenham respostas imediatas. Precisamos construí-las a partir de nossas Instituições, com competência para formar um profissional habilitado a um novo mercado de trabalho que está por vir. Nesse sentido, a SETREM cumpre o seu papel, pois todos os acadêmicos e egressos do curso de administração estão atuando no mercado de trabalho, fazendo jus ao seu *slogan*, onde diz que: **o conhecimento faz a diferença**, cumprindo, através da qualificação de seu curso de administração juntamente com a empregabilidade de seus egressos, com os indicadores essenciais de seu sistema de informação gerencial como instituição de ensino.

8. Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. *Diretrizes curriculares para o curso de Administração: como entende-las e aplica-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico*. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração - Pensando e Fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAFT, Richard L. *Administração*. São Paulo: LTC, 1999.

DRUCKER, Peter. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, Ademir Antonio. *Gestão Empresarial: De Taylor a nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOUVEIA, Luis Borges. *Da informação aos sistemas de informação*. Artigo disponível em: <http://www.ufp.pt/~lmbg> . Capturado em junho de 2004.

LACOMBE, Francisco; MASSET, José. *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

MC GREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1980. MAXIMIANO, Antonio Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1991.

MONTANA, Patrick; CHARNOW, Bruce. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MOTTA, Fernando C P. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 6 ed. Rio de Janeiro; Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de Informações Gerenciais: Estratégicas táticas operacionais*. 5 ed São Paulo: ed Atlas, 1998.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da administração*. Saraiva: São Paulo, 2003.

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

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento Estratégico: A opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.