

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCELO PLENS

**UM MODELO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA
APLICADO NO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE
MATERIAIS DA UFSC**

FLORIANÓPOLIS
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARCELO PLENS

**UM MODELO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA
APLICADO NO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE
MATERIAIS DA UFSC**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina como parte dos
requisitos para obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção.
Área: Gestão de Negócios

Orientador: Idone Bringhenti

FLORIANÓPOLIS
2003

MARCELO PLENS

UM MODELO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA
APLICADO NO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE
MATERIAIS DA UFSC

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora:

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

Prof. Idone Bringhenti, Dr.
Orientador

Prof. Francisco Romeu Landi, Dr.

Profa. Maria José Barbosa de Souza, Dra.

Prof. Neri dos Santos, Dr.

Prof. Orestes Estevam Alarcon, Dr.

Eng.º Ernesto Heinzelmann

Ficha Catalográfica

PLENS, Marcelo.

Um modelo de formação em gestão para engenharia aplicado no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

xv, 282 p.

Tese: Doutorado em Engenharia de Produção (Área: Gestão de Negócios)

Orientador: Idone Bringhenti

1. Gestão 2. Currículo de engenharia 3. Ensino de engenharia

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Esta tese é dedicada a todas aquelas pessoas que transformam suas idéias e sonhos em projetos reais, ajudando a construir uma sociedade melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Idone Bringhenti, pela oportunidade, orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho e também, por ser inovador e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam. Obrigado pela sua atenção e disposição permanentes.

Aos Professores Antônio Edésio Jungles, Berend Snoeijer, Neri dos Santos e Orestes Estevam Alarcon, pelo ensejo, confiança e colaboração.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do doutorado.

Ao Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC, pela confiança, oportunidade e apoio.

Às empresas parceiras e aos alunos do Curso Cooperativo, cujas participações foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Ao meu avô Ibrahim Mussa e bisavô Antonio Piatto (ambos *in memoriam*), por estarem, ao meu lado durante todo este trajeto. Os espíritos de ambos têm me suprido de energia e forças para sobrepor todos os obstáculos. Às minhas avós Nair Pretti e Clementina Piatto pelo carinho e espírito de luta.

Aos meus pais, Osmir e Gasua, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, pelo carinho, educação e estrutura familiar. Tudo o que sou, e que ainda pretendo ser, devo a vocês.

À Fabiana, minha esposa e sempre companheira, permanentemente presente, suportando todas as minhas ausências e me dando forças para seguir em frente.

Ao Professor José Gonzaga da Silva Neto e demais colegas (professores, corpo diretivo e servidores) do Centro de Ensino Superior de Dracena, pelo estímulo, suporte e por sempre acreditarem que vale a pena. Em especial, aos Professores, e grandes amigos, Ângelo Alberto Colucci Filho, Clodoaldo Ivair da Silva, Éber Silva Júnior, Emanuel Álvares Calvo, Marcelo Pereira Soares, Maria de Fátima P. Costa, Norberto Crispim Barbosa, Ozier Esteves de Souza e Seishi Yoshimura.

Aos meus alunos e a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Os apaixonados são os únicos advogados que sempre convencem. O homem mais simples, mas dotado de paixão, será mais persuasivo do que aquele que, sendo mais eloqüente, não é movido por ela.

René Descartes

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	xii
LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
RESUMO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	1
1.2. OBJETIVO.....	3
1.3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	3
1.4. ESTRUTURA.....	4
CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	6
2.1 A CONSTRUÇÃO E A RECONSTRUÇÃO DE MODELOS E DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS (A EVOLUÇÃO NATURAL DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO).....	6
2.2 O ESTÁGIO ATUAL E FUTURO DO ENSINO DE NEGÓCIOS.....	17
2.2.1 A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO: A CONSTRUÇÃO E A DESTRUÇÃO DE MODELOS.....	20
2.3 DESENVOLVENDO HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA BUSCA PELA APRENDIZAGEM E NA FORMAÇÃO DE MODELOS.....	22
CAPÍTULO III – ESTUDO DOS MELHORES M.B.A.’S.....	28
3.1 OS CURSOS M.B.A.’s: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIFERENCIAIS.....	28
3.2 COMO SURTIRAM OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E M.B.A.’s, NOS ESTADOS UNIDOS, EUROPA E BRASIL.....	32
3.3 ESTRUTURAS DE FUNCIONAMENTO DOS CURSOS M.B.A.’s.....	38
3.4 OS MELHORES PROGRAMAS M.B.A.’s EM TODO O MUNDO.....	40
3.4.1 A METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA BUSINESS WEEK.....	42
3.4.2 A METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA U.S. NEWS.....	42
3.4.3 A METODOLOGIA DO JORNAL FINANCIAL TIMES.....	43
3.5 AS ESCOLAS E CURSOS PESQUISADOS.....	44
3.5.1 HARVARD BUSINESS SCHOOL (HARVARD UNIVERSITY).....	45
3.5.2 WHARTON SCHOOL OF BUSINESS (UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA).....	50
3.5.3 STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (STANFORD UNIVERSITY).....	52
3.5.4 CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (UNIVERSITY OF CHICAGO).....	55

3.5.5 COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (UNIVERSITY OF COLUMBIA).....	58
3.5.6 SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY).....	61
3.5.7 LONDON BUSINESS SCHOOL.....	67
3.5.8 EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION (INSEAD).....	70
3.5.9 KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (KELLOGG BUSINESS SCHOOL).....	72
3.5.10 LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS.....	76
3.5.11 O COMPARATIVO ENTRE AS MELHORES ESCOLAS.....	79
CAPÍTULO IV – MAPA DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS E DE CONTEÚDOS EM GESTÃO.....	84
4.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DOS MELHORES PROGRAMAS DE GESTÃO E O SEU DESENVOLVIMENTO POR MEIO DAS ÁREAS FUNCIONAIS DE NEGÓCIOS.....	84
4.2 A DETERMINAÇÃO DAS PRINCIPAIS TAREFAS RELACIONADAS ÀS ÁREAS FUNCIONAIS COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O ENSINO DIRECIONADO PARA A PRÁTICA.....	99
4.3 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS.....	103
CAPÍTULO V – PESQUISA: FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS, SEGUNDO AS EMPRESAS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC.....	107
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	107
5.1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	109
5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	110
5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	111
5.4 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	119
CAPÍTULO VI – FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS.....	121
6.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES.....	121
6.2 O CURSO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC E O MODELO COOPERATIVO.....	122
6.2.1 CURRÍCULO DO CURSO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS.....	124
6.3 O CURSO DE GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS: INTRODUÇÃO.....	127
6.3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O CURSO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO.....	128
6.3.2 ÁREA DO CURSO.....	130
6.3.3 CARGA HORÁRIA DO CURSO.....	130
6.3.4 JUSTIFICATIVA.....	131
6.3.5 OBJETIVOS PRINCIPAIS DO CURSO DE GESTÃO.....	131
6.3.5.1 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO OFERECIDA AO ENGENHEIRO DE MATERIAIS (PERFIL PROFISSIONAL).....	134
6.4 ESTRUTURA E GRADE CURRICULAR DO CURSO.....	135
6.5 EMENTAS E BIBLIOGRAFIAS DAS DISCIPLINAS.....	138
6.5.1 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 1 (EPS 5121).....	138

6.5.2 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 2 (EPS 5122)	140
6.5.3 TÓPICOS ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS.....	141
6.6 METODOLOGIAS DIDÁTICAS UTILIZADAS DURANTE O DESENVOLVIMENTO DO CURSO	143
6.7 INOVAÇÕES DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA.....	146
6.8 PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO CURSO.....	148
6.9 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO CURSO	149
6.10 CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO CURSO	150
6.10.1 LOCAL DE REALIZAÇÃO DO CURSO E TAMANHO DA TURMA. 151	
6.11 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS PELO CURSO.....	152
6.11.1 DESEMPENHO DOS ALUNOS NAS AVALIAÇÕES DAS DISCIPLINAS.....	152
6.11.2 FREQUÊNCIA MÉDIA ÀS AULAS DURANTE O DESENVOLVIMENTO DO CURSO.....	153
6.11.3 AVALIAÇÃO GLOBAL E DESEMPENHO DOS DOCENTES E PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO CURSO, SEGUNDO OS ALUNOS.....	154
6.11.4. AVALIAÇÃO DO CURSO, SEGUNDO OS PROFESSORES E PROFISSIONAIS QUE DELE PARTICIPARAM.....	160
6.11.5. PARECER DOS ALUNOS SOBRE O MODELO	164
CAPÍTULO VII – SÍNTESE E CONCLUSÕES	172
7.1 SÍNTESE.....	172
7.1.1 INTRODUÇÃO.....	172
7.1.2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO	172
7.1.3 ESTUDO DOS MELHORES M.B.A.'S	174
7.1.4 MAPA DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS E DE CONTEÚDOS DE GESTÃO.....	175
7.1.5 PESQUISA: FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS, SEGUNDO AS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC	176
7.1.6 FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS. 178	
7.2 CONCLUSÕES.....	180
7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	182
ANEXO 1 – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC.....	184
ANEXO 2 – EMPRESAS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA RESPONDENDO O QUESTIONÁRIO	199
ANEXO 3 – PLANO DE ENSINO DAS DISCIPLINAS.....	200
ANEXO 4 – DESEMPENHO DOS ALUNOS NAS AVALIAÇÕES DAS DISCIPLINAS.....	246
ANEXO 5 – FREQUÊNCIA MÉDIA ÀS AULAS DURANTE O DESENVOLVIMENTO DO CURSO.....	249
ANEXO 6 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA OS ALUNOS	261

ANEXO 7 – AVALIAÇÃO DAS DISCIPLINAS DO CURSO E DO DESEMPENHO DOCENTE.....	264
ANEXO 8 – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA OS PROFESSORES E PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO CURSO	270
ANEXO 9 – PARECER DOS ALUNOS SOBRE O MODELO	272
REFERÊNCIAS.....	274
BIBLIOGRAFIA	279

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 2.1 – As variáveis básicas da ciência da Administração, 15
- Figura 4.1 – As etapas necessárias para a de produção de competências, segundo as melhores escolas de negócios, 105
- Figura 4.2 – O processo de definição das tarefas e das competências necessárias para a sua execução, 106
- Figura 6.1 – Avaliação da qualidade do curso, segundo os alunos, 158
- Figura 6.2 – Comparativo entre as avaliações dos Cursos de Engenharia de Materiais e o Curso de Gestão, segundo os alunos, 159
- Figura 6.3 – Avaliação da qualidade do curso, segundo os professores, 163

LISTA DE TABELAS

- Tabela 3.1 – Os cursos M.B.A.s mais conhecidos no Brasil, 41
- Tabela 3.2 – Ranking dos melhores cursos, segundo a revista Business Week, 43
- Tabela 3.3 – Ranking dos melhores cursos, segundo a U. S. News, 44
- Tabela 3.4 – Ranking dos melhores cursos, segundo o Financial Times, 44
- Tabela 4.1 – Principais áreas de concentração oferecidas pelos programas pesquisados, 85
- Tabela 5.1 – Nível de conhecimento da área de gestão econômica e financeira, segundo as empresas parceiras do curso, 112
- Tabela 5.2 – Nível de conhecimento da área de gestão de marketing, segundo as empresas parceiras do curso, 113
- Tabela 5.3 – Nível de conhecimento da área de gestão estratégica, segundo as empresas parceiras do curso, 114
- Tabela 5.4 – Nível de conhecimento da área de gestão do comportamento organizacional, segundo as empresas parceiras do curso, 116
- Tabela 5.5 – Nível de conhecimento da área de gestão da produção, segundo as empresas parceiras do curso, 117
- Tabela 5.6 – Nível de conhecimento da área de gestão de negócios, segundo as empresas parceiras do curso, 118
- Tabela 6.1 – Desempenho médio dos alunos nas disciplinas, 153
- Tabela 6.2 – Frequência médias às aulas do curso, 154
- Tabela 6.3 – Avaliação global das disciplinas do curso, segundo os alunos, 155

- Tabela 6.4 – Avaliação global do desempenho docente, segundo os alunos, 156
Tabela 6.5 – Avaliação global do desempenho discente, segundo os alunos, 157
Tabela 6.6 – Avaliação global do curso, segundo os alunos, 157
Tabela 6.7 – Comparativo entre as avaliações globais do curso de Engenharia de Materiais e a do Curso de Gestão, segundo os alunos, 159
Tabela 6.8 – Avaliação das disciplinas, segundo os professores e profissionais que participaram do curso, 161
Tabela 6.9 – Auto-avaliação, segundo os professores e profissionais que participaram do curso, 162
Tabela 6.10 – Avaliação do desempenho discente, segundo os professores e profissionais que participaram do curso, 163
Tabela 6.11 – Avaliação global do curso, segundo os professores e profissionais, 163

LISTA DE QUADROS

- Quadro 2.1 – Abordagens evolutivas da Administração, 15
Quadro 3.1 – Comparação entre as escolas *top ten*, 80
Quadro 4.1 – Combinação e constituição das grandes áreas funcionais, 87
Quadro 4.2 – Relação entre a execução das tarefas e a utilização de competências, 104
Quadro 6.1 – Currículo do curso de Engenharia de Materiais da UFSC, 124
Quadro 6.2 – Grade curricular da fase acadêmica 1, 124
Quadro 6.3 – Grade curricular da fase acadêmica 2, 125
Quadro 6.4 – Grade curricular da fase acadêmica 3, 125
Quadro 6.5 – Grade curricular da fase acadêmica 4, 125
Quadro 6.6 – Grade curricular da fase estágio 1, 125
Quadro 6.7 – Grade curricular da fase acadêmica 5, 125
Quadro 6.8 – Grade curricular da fase estágio 2, 126
Quadro 6.9 – Grade curricular da fase acadêmica 6, 126
Quadro 6.10 – Grade curricular da fase estágio 3, 126
Quadro 6.11 – Grade curricular da fase acadêmica 7, 126
Quadro 6.12 – Grade curricular da fase estágio 6, 126
Quadro 6.13 – Grade curricular da fase acadêmica 8, 127
Quadro 6.14 – Grade curricular da fase estágio 5, 127
Quadro 6.15 – Grade curricular da fase acadêmica 9, 127
Quadro 6.16 – Grade curricular da fase estágio 6, 127
Quadro 6.17 – Disciplinas de formação global e generalista, 136
Quadro 6.18 – Disciplinas de formação especialista, 137
Quadro 6.19 – Estrutura curricular do curso de formação em gestão para a Engenharia de Materiais, 138
Quadro 6.20 – Principais metodologias e diferenciais didáticos utilizados pelo curso de gestão, 145
Quadro 6.21 – Cronograma de desenvolvimento do curso, 151

RESUMO

Introdução. Entre 50 e 60% dos engenheiros no Brasil exercem atividades que exigem conhecimentos de gestão e, apesar da necessidade, nos cursos de engenharia oferece-se pouca, quando nenhuma, formação nesse assunto, prejudicando, sensivelmente, o seu desempenho no mercado de trabalho.

Objetivo. Desenvolver, implantar e validar um modelo de formação em gestão para engenharia aplicado no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Método. Desenvolve-se, inicialmente, um estudo fundamentado no processo evolutivo da gestão empresarial e na identificação das suas tendências futuras, abrangendo uma análise do ensino em Administração, em especial dos consagrados programas *Master in Business Administration* (M.B.A.) e, concluindo-se com a definição de um mapa de conteúdos e tarefas em gestão. Em seguida, realiza-se uma pesquisa, baseada neste mapa, junto às empresas parceiras referido curso, objetivando-se a identificação de qual seria o tipo ideal de formação em gestão a ser oferecido. Por fim, concebe-se, implementa-se e avalia-se os resultados do modelo aplicado no mencionado curso.

Fundamentos. O modelo em questão baseia-se, portanto, em três pontos fundamentais: a realidade atual e futura da gestão empresarial, o padrão global de excelência em ensino de Administração (os Programas M.B.A.s) e a opinião das empresas parceiras do citado curso.

Resultados. A aplicação do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais mostrou os seguintes resultados principais: índice de frequência elevado (média de 94% de presença no total de aulas); desempenho acadêmico alto (média de 9,07 no conjunto de notas das avaliações); avaliação das disciplinas, docentes e discentes pelos alunos e professores extremamente favorável (ambas com média de 95% de aprovação); e parecer dos alunos sobre o modelo indicando ampla satisfação e total aprovação.

Conclusão. O modelo concebido de formação em gestão para Engenharia, aplicado no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC, foi validado, mostrando-se amplamente adequado.

ABSTRACT

Introduction. Fifty to sixty per cent of the engineers in Brazil perform activities that demand administration knowledge and in spite of the necessity in the engineering courses, a little or almost no formation is offered in this subject, harming, sensibly, its acting in the job market.

Objective. To develop, to implant and to validate a formation model in administration for engineering applied in the Cooperative Course of Materials' Engineering of the Santa Catarina Federal University (SCFU).

Method. It's developed initially, a study based in the evolutionary process of the managerial administration and in the identification of its future tendencies, embracing an analysis of the teaching in administration, especially of the consecrated Programs Master in Business Administration (M.B.A.), and being concluded with the definition of a map of contents and tasks in administration. After that, a research is put into practice, based on this map, together with the partners companies referred course, being aimed the identification of which would be the ideal type of formation in administration to be offered. Finally, the model is conceived, it is implemented and the results of the applied model are evaluated in the course mentioned.

Foundations. The model in subject is based, therefore, in three fundamental points: the current and future reality of the managerial administration, the global pattern of excellence in the administration teaching (The M.B.A. Programs) and the partners companies' opinions of the mentioned course.

Results. The application of the Course of Administration in Materials' Engineering showed the following main results: high frequency index (average of 94% of presence in the total classes); high academic performance (average of 9,07 in the group of notes of the evaluations); the evaluation of the disciplines for the students and professors is extremely favorable (both with average of 95% of approval); and the students' opinion about the model indicating great satisfaction and total approval.

Conclusion. The conceived model of formation in administration for engineering, applied in the Cooperative Course of Materials' Engineering of the SCFU was validated as being thoroughly appropriated.

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Vive-se um momento único na história das pessoas e das organizações, caracterizado pela integração crescente entre os países, interdependência sistêmica, competição acirrada em quase todos os setores da economia e pela velocidade impressionante das transformações.

Essas profundas e velozes mudanças fazem com que as empresas e os profissionais sejam forçados a buscar e, principalmente, a adotar novos mecanismos de aprendizagem e de formação profissional e empresarial, sob pena de serem desalojados rapidamente do ambiente em que estão inseridos.

As tecnologias competitivas atualizam-se em um ritmo intenso, tornando a sobrevivência ainda mais árdua, tendo em vista a existência da progressiva necessidade de se atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos.

A incerteza e os novos desafios deixam o futuro profissional ameaçado, incerto e dependente das formas pelas quais as pessoas e as empresas operam e se transformam. É esse um dos principais paradigmas vigentes.

A introdução de novas ênfases gerenciais e enfoques administrativos força o remodelamento das rotinas e a resolução de problemas até então tidos como insolúveis. A extensão e a complexidade das mudanças (pessoais e profissionais) podem, aí sim, determinar alterações no processo produtivo e na elevação dos seus *outputs*.

Esse contexto também predomina e reflete no segmento educacional, fazendo-o buscar novos caminhos e processos produtivos (mais flexíveis e otimizados), condizentes com os anseios do meio que o cerca (customizados).

O processo de aprendizagem, tanto individual quanto organizacional, vem demandando, paulatinamente, modalidades educacionais mais modernas e personalizadas, suficientemente capazes de suprir os participantes de competências profissionais indispensáveis para o gerenciamento da transformação da sociedade e das organizações.

A formação de profissionais globais, direcionados para o mercado e prontos para uma atuação ampla e efetiva é um dos imperativos da Sociedade das Organizações.

Em se tratando do ensino de Engenharia, no caso o de Engenharia de Materiais, objeto deste estudo, o princípio norteador é o mesmo, pois o meio vem requerendo novas

idéias, concepções, atitudes e inovações, provocando ações imediatas nas instituições de ensino em busca de alternativas para alcançar a sobrevivência neste novo cenário mercadológico.

Uma dessas novas exigências fundamenta-se no pressuposto que, ao concluir o curso de graduação, uma parcela substancial dos egressos direcionará a sua carreira para o segmento industrial (para as empresas).

Todavia, nestas empresas os engenheiros de materiais participarão e gerenciarão inúmeros projetos e atividades, pertinentes à sua área de formação, com vistas a promoverem a melhoria dos processos produtivos, o desenvolvimento de novos produtos, conceitos e tecnologias, contribuindo diretamente para a sua sobrevivência.

Porém, à medida que esses engenheiros evoluem hierarquicamente, suas funções extrapolam os limites da técnica e ingressam nas competências de gerenciamento. Isto significa que, conforme acontece o crescimento no escalão organizacional, diminuem-se as funções técnicas e elevam-se as administrativas.

Por outro lado, como é de conhecimento geral, a maior parte dos cursos de engenharia além de não prever essas exigências, também não se preocupa com tal situação, gerando inúmeras dificuldades e problemas para os egressos durante as suas carreiras.

Dessa forma, faz-se necessário, durante o período de graduação, a oferta de conteúdos específicos de gestão como meio de se complementar a formação oferecida pelo Curso de Engenharia de Materiais, capacitando o aluno a utilizar ferramentas administrativas que contribuam para o desempenho organizacional.

Tendo em vista a atual variedade e disponibilidade de ferramentas, conceitos e técnicas administrativas, é muito importante que se determine (de uma forma criteriosa e analítica) aquelas que são prioridades, em termos de conhecimentos, para os futuros engenheiros de materiais e partindo-se de um pressuposto essencialmente mercadológico, cabe às empresas contratantes opinarem sobre essa formação em gestão.

Este trabalho justifica-se em face de três pontos fundamentais:

O primeiro ponto baseia-se na necessidade latente da própria profissão de Engenheiro de Materiais, já que a maior parte dos egressos necessitará de conhecimentos específicos em gestão para poder atuar no ambiente corporativo de forma efetiva. Conforme Bringhenti (1995) entre 50 e 60% dos engenheiros exercem atividades que exigem conhecimentos de gestão e também informa (1993) que, apesar da necessidade, nos cursos brasileiros de engenharia oferece-se pouca, quando não nenhuma formação nesse assunto.

O segundo fundamenta-se no atual Modelo Cooperativo utilizado pelo curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o qual mantém estreitas relações com o ambiente empresarial.

Já o terceiro, alicerça-se nas solicitações apresentadas pelas empresas parceiras do curso (exigências do mercado de trabalho), as quais manifestaram-se interessadas na oferta da formação em gestão para engenheiros, sendo possível oferecer um maior valor agregado às organizações e estreitar ainda mais os relacionamentos entre as empresas, a sociedade e a Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2. OBJETIVO

Desenvolver, implantar e validar um modelo de formação em gestão para engenharia aplicado no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC.

1.3. MATERIAIS E MÉTODOS

Todo o projeto foi desenvolvido mediante um intenso e sistemático trabalho de pesquisa.

Inicialmente foi realizado um amplo estudo sobre o surgimento e a evolução da ciência da Administração, enfocando-se a sua constante busca pela superação dos modelos tradicionais e o processo de inovação, como forma de se adaptar, sistematicamente, às transformações e exigências mercadológicas.

Em seguida, estudou-se o desenvolvimento progressivo dos cursos de Administração nos Estados Unidos, Europa e Brasil, dando-se ênfase ao atual e mais reconhecido, dentre todos os outros programas de ensino em gestão: o *Master in Business Administration* (M.B.A.).

A partir daí, realizou-se uma profunda análise nos melhores cursos M.B.A. em todo o mundo, considerando: as suas estruturas, metodologias de ensino e funcionamento, diferenciais, focos de atuação, pragmatismo, currículos, entre outros.

Ao serem identificados os seus elementos únicos e distintos, a pesquisa criou um mapa de conteúdos em gestão que retratasse os principais conteúdos desenvolvidos por tais cursos.

A partir desse mapa foi possível formular um instrumento de pesquisa (questionário) para se levantar, junto às empresas conveniadas ao Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC, informações sobre qual seria a formação ideal em gestão a ser oferecida aos alunos do curso, como forma de se atender às exigências do mercado de trabalho e colaborar diretamente com as parceiras.

Após a conclusão da pesquisa, foi concebido, modelado e, principalmente, implementado um Curso de Gestão para Engenharia de Materiais. O modelo deste curso baseou-se em três pontos fundamentais: as tendências e perspectivas futuras da gestão empresarial e do ensino de Administração; as principais características e diferenciais dos melhores M.B.A.s; e no mapa de conteúdos de tarefas de gestão.

Como conseqüência, o curso de gestão procurou atender às exigências do Modelo Cooperativo e do mercado de trabalho dos engenheiros e às solicitações das empresas parceiras do Curso de Engenharia de Materiais.

No referido curso de gestão foram utilizados os mais modernos e efetivos recursos didático-pedagógicos, exemplos práticos, intercâmbios permanentes com profissionais da área organizacional, casos de empresas consagradas e desenvolveram-se competências técnicas para o uso de diversas ferramentas administrativas disponíveis.

Destaque-se que tal curso de gestão promoveu a utilização de técnicas de ensino arrojadas e inovadoras, além de mecanismos acadêmicos altamente produtivos e motivadores.

Finalmente, foram criadas e implementadas verificações e aferições para avaliar o modelo e a sua validade.

Deve-se ressaltar que o modelo, objeto do presente trabalho, refere-se a todas as partes que o compõe, a saber: a evolução da Administração e do ensino de gestão; o estudo dos melhores M.B.A.s; a opinião das empresas sobre a formação em gestão; o curso concebido e implantado e a avaliação e análise dos resultados deste. Acrescente-se que a validação do modelo se fez, portanto, no interior de cada uma dessas partes, conforme o método correspondente.

1.4. ESTRUTURA

Após este Capítulo Introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma fundamentação teórica sobre a evolução da ciência da Administração e a sua constante busca e preocupação pela formação de modelos inovadores e, principalmente, capazes de se adaptarem às profundas e constantes transformações ambientais.

No Capítulo 3 demonstra-se o surgimento dos cursos de Administração, traçando a sua trajetória até os dias atuais. Enfoca-se também o principal e mais procurado modelo de ensino em gestão vigente: os Programas M.B.A. Este capítulo também retrata os diferenciais, metodologias, estruturas curriculares, conteúdos, entre outros aspectos, dos melhores cursos em todo o mundo.

O Capítulo 4 retrata as principais áreas desenvolvidas nos melhores cursos e cria um mapa das principais tarefas e atividades profissionais do gestor – um mapa de conteúdos.

No Capítulo 5 é apresentado o resultado de uma pesquisa junto às empresas parceiras do Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC, no qual, tais empresas manifestaram seus interesses sobre qual seria uma formação ideal em gestão a ser oferecida aos alunos do curso. Esta pesquisa relacionou-se diretamente com o mapa de conteúdos profissionais criado no capítulo anterior.

No Capítulo 6 expõe-se o modelo concebido e aplicado, levando-se em conta as perspectivas atuais e futuras da Administração, os principais diferenciais dos melhores M.B.A.s e a utilização de um mapa de conteúdos de gestão para se oferecer o caráter prático ao curso e atender às necessidades das empresas parceiras. Também neste Capítulo apresenta-se como foi o processo de aplicação do modelo no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC e os resultados alcançados.

O Capítulo 7 apresenta uma síntese de todo o trabalho e demonstra as conclusões do modelo e algumas recomendações para futuros trabalhos.

Por fim, colocam-se as Referências e os Anexos.

CAPÍTULO II – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

2.1 A CONSTRUÇÃO E A RECONSTRUÇÃO DE MODELOS E DE TEORIAS ADMINISTRATIVAS (A EVOLUÇÃO NATURAL DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO)

É sabido que os séculos XIX e XX foram palco de grandes e profundas revoluções nos âmbitos social, político, econômico, cultural, etc. No do saber, essas transformações ganharam uma importância significativa, pois resultaram em uma evolução do conhecimento, em um aprimoramento das relações humanas e na melhoria da qualidade de vida do homem moderno.

As revoluções de maior impacto para a humanidade aconteceram, num primeiro momento, sem que as pessoas se dessem conta de sua profundidade. Foi assim com a descoberta do fogo, com a domesticação dos animais e com a entrada na era da agricultura.

Foi assim também na época das grandes navegações e nas duas fases da Revolução Industrial (primeiro com a máquina a vapor e depois com a eletricidade). E continua sendo o que vários estudiosos denominaram de Revolução da Informação, um termo que abrange desde o uso de computadores, a globalização, a desregulamentação e mesmo uma esperada segunda fase revolucionária, a Era da Biotecnologia.

Para Kotter (1997) a mudança é o problema e também a solução. Gibson (1998) aponta como um dos caminhos, para superar os problemas originados pela mudança e também para buscar soluções, a adoção do processo de repensar o futuro.

Da mesma forma que nos demais ramos do saber, a ciência da Administração não foi uma exceção, nela, a adoção de modelos (paradigmas¹) foi permanente. O seu desenvolvimento ocorreu por meio de substituições, transformações, alterações ou até mesmo abandono de princípios e padrões diferenciados, formando o que se denomina paradigmas, os quais, na maioria das vezes, devem ser superados graças ao aprimoramento do anterior. Stoner (1995) aponta a utilização de padrões e modelos, durante toda a história da Administração, uma das formas utilizadas pelas empresas para sobreviverem no mercado.

É possível perceber que a Administração também recebeu influência de outras ciências, áreas de conhecimento, organizações, fatos históricos, entre outros, como por exemplo:

¹ Significa modelo, padrão (Dic. Aurélio).

- Dos filósofos da Antigüidade: Sócrates, Platão, Aristóteles, Descartes, entre outros;
- Da igreja católica;
- Das organizações militares;
- Da Revolução Industrial;
- Dos economistas liberais como: Adam Smith, John M. Keynes, Jean P. Samuelson, entre outros;
- Dos pioneiros e empreendedores tais como: Henri Ford, Alfred Sloan Jr, Henry Warner, entre outros.

Sherwood (1965, p.7) destaca que “desde os tempos mais remotos que se tem notícia, encontram-se exemplos de reunião de grandes organizações de gente para a realização de certo objetivo”.

Dessa forma, por mais criticáveis que possam ser determinados modelos de gestão (paradigmas de gerenciamento), na época em que foram concebidos, certamente contribuíram com algo de bom, sendo, por isso, adotados e difundidos. Esses paradigmas certamente eram consoantes com a realidade empresarial da época e, em função de grande parte deles a ciência administrativa tem evoluído com o tempo.

A Administração, como área do conhecimento, se desenvolveu com uma lentidão impressionante². Constata-se que, somente a partir de meados do século XX ela apresentou notáveis resultados evolutivos. Historicamente, considera-se que foi com o processo de industrialização que o homem começou a se preocupar mais com a profissionalização da gestão empresarial.

Cabe ressaltar que, durante o período pré-industrial, dois temas aparecem constantemente no contexto produtivo: a noção relativamente limitada das funções administrativas, e a pouca consideração pela atividade comercial.

Durante a Revolução Industrial, três fatores foram considerados marcantes para o despontar do estudo e da preocupação com a Administração:

1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação, até então dominantes;
2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas;
3. A substituição do capitalismo liberal pelos monopólios instalou nos EUA (entre 1880 e 1890) a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias. Torna-se, então, necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra.

² Apesar de se considerar a ciência da Administração como algo novo, desde os primórdios da humanidade é possível de se encontrar exemplos de utilização de ferramentas ou princípios ou empreendimentos administrativos, tais como a construção das pirâmides, o planejamento estratégico dos exércitos romanos, ou até mesmo em diversas passagens bíblicas.

De acordo com Bernardes (1993) é importante estudar a história e compará-la ao desenvolvimento da Administração, pois em ambas, transformações ocorridas em uma provocam mudanças na outra, ou seja, o desenvolvimento da sociedade moderna está atrelado ao das organizações e vice-versa.

O panorama industrial, no início deste século, tinha todas as características favoráveis para inspirar uma nova ciência empresarial:

- Uma variedade incrível de empresas, com tamanhos diferenciados;
- Problemas com baixa produtividade;
- Alto desperdício;
- Insatisfação generalizada entre os operários;
- Concorrência intensa;
- Elevado volume de perdas;
- Dificuldade na tomada de decisões.

Foi a partir daí que se começou a buscar, por meio de estudos aprofundados, uma explicação científica para os acontecimentos empresariais, objetivando com isso a formação de modelos de gestão efetivos. Surgem as abordagens da Administração, onde cada uma das abordagens tenta, de uma forma ou de outra, explicar e contribuir com aspectos práticos que levem as empresas a alavancarem o seu desempenho no mercado em que atuam.

Stoner (1985, p.23) afirma que “embora as escolas de administração tenham se desenvolvido em seqüência histórica, idéias posteriores não substituíram idéias iniciais”.

O referido autor (1995) ainda propõe que a importância de se estudar as Teorias das Organizações está no fato de que elas demonstram de onde foram retiradas as atuais idéias sobre as empresas e sobre as pessoas que dela participam.

Historicamente, aceita-se que a **Abordagem Científica da Administração**, vigente durante os primeiros quinze anos do século XX, foi a pioneira no estudo da Administração. Seus principais precursores, principalmente engenheiros americanos, foram Frederick W. Taylor (considerado o Pai da Administração), Henry L. Gantt, Frank Gilbreth, Henri Ford, que procuraram, através de critérios práticos, aumentar a eficiência das organizações.

Suas principais propostas e contribuições referiram-se ao aumento de produtividade, à melhoria nos tempos de execução (produção), à organização racional do trabalho, à descrição de cargos e funções, à eliminação de movimentos inúteis e ao pagamento por produtividade. Segundo Stoner (1995, p.26) “O mais importante de suas contribuições está no estabelecimento dos alicerces para a profissionalização da Administração”.

Essa abordagem preocupou-se, exclusivamente, com a perfeita execução das tarefas.

O paradigma vigente era “como fazer”³.

Por volta de 1915, novos estudos e experiências são apresentados no sentido de se ampliar a abrangência e a importância das tarefas nas organizações. Henry Fayol, um outro engenheiro, porém francês, desdobrou e considerou que um conjunto de várias tarefas, sistematicamente organizadas e bem elaboradas (conforme o pensamento dos autores científicos), formavam as funções administrativas⁴, que, por sua vez, criavam cargos e, conseqüentemente departamentos (davam forma às estruturas organizacionais). Origina-se a, sob um contexto amplo, **Abordagem Clássica da Administração** (formada pela Teoria Científica da Administração e Teoria Clássica).

Seu enfoque era, até certo ponto, uma continuidade das proposições de Taylor, pois mantinham a busca pela eficiência, mas com um enfoque mais ampliado, direcionado-se para a estrutura interna da empresa. O paradigma vigente alternava-se das tarefas para a estrutura, mas mantinha-se o “como fazer”.

Já na terceira década do século, vários profissionais, oriundos de outras áreas do conhecimento, não necessariamente da Engenharia, mas principalmente das Ciências Sociais e da Psicologia Industrial, sustentaram o foco da Administração na busca pela eficiência organizacional, porém, com uma conotação menos mecanicista e econômica do homem e mais social. Seu ponto de convergência estabeleceu-se nas relações humanas dentro da empresa - **Abordagem Humanista da Administração**.

Alguns de seus representantes, Elton Mayo, Mary Parker Follet, Kurt Lewin, ao invés de proporem uma busca da produtividade por meio das tarefas, concentraram os seus enfoques nas pessoas.

Temas como: organizações informais, relações humanas, moral, clima organizacional, recompensas e punições, aspectos emocionais, motivação e envolvimento passam a fazer parte do pensamento administrativo.

O paradigma da Administração alterava-se novamente, da estrutura para as pessoas. De acordo com Drucker (1978) o papel do gerente passou a ser o de conduzir as pessoas rumo à eficiência empresarial.

Já no início dos anos 30⁵, os pressupostos Científicos e Clássicos (que nunca deixaram de existir e de serem aceitos) chocavam-se com os Humanistas, provocando discussões

³ Nesta época o cenário empresarial estava configurado por um contexto onde a demanda era muito maior que a oferta, fazendo com que a orientação das empresas fosse exclusiva para a produção, ou seja, a empresa que produzisse mais, venderia mais e, também teria um lucro maior.

⁴ Segundo Fayol as principais funções administrativas eram: contábil, financeira, segurança, comercial e administrativa, propriamente dita (formada pelas tarefas de previsão, organização, comando, coordenação e controle)

⁵ Na década de 20, cerca de 70% das melhores escolas de Administração da atualidade já haviam sido criadas e já estavam em funcionamento, como por exemplo, Harvard, Wharton, Sloan, entre outras.

e divergências quanto ao melhor e mais eficaz modelo gerencial: de um lado uma visão mecanicista, estrutural e fechada e do outro uma humanista e aberta.

Neste contexto cria-se uma nova concepção gerencial baseada na redenção dos preceitos Clássicos aos Humanistas e vice-versa. Tendo em vista que todos eles apresentavam algo positivo para a Administração, fez-se necessário a criação de um modelo eclético que combinasse as propostas das três escolas anteriores – **Abordagem Neoclássica da Administração**.

Levantava-se uma nova proposta caracterizada pelo pragmatismo, pela reafirmação dos postulados clássicos, pela busca de uma maior humanização na empresa (administração como técnica social) e pela busca por princípios fundamentais da Administração. Estudiosos como Peter Drucker, Ernest Dale, Alfred Sloan Jr., Harold Koontz contribuíram enormemente com o desdobrar dessa nova fase.

Um novo degrau era alçado, os paradigmas agora se concentravam nas pessoas, tarefas e estrutura.

Ainda durante esse período⁶, a ciência da Administração passou a ser amplamente difundida, ganhando importância e novos adeptos.

A partir dos anos 40, em meio à Segunda Guerra Mundial e ao período “Pós-Crise de 29”, a Administração ressentiu-se de propostas sólidas e abrangentes que servissem de orientação para o trabalho do gestor e que fornecessem às organizações um modelo empresarial capaz de suportar os impactos ambientais da época⁷.

Despontou-se a **Abordagem Burocrática da Administração** que apresentava um modelo gerencial mais racional, fundamentado na autoridade, formalidade, rotinas, procedimentos, normas, regulamentos, especializações e na profissionalização das demais áreas da empresa. Segundo Newman (1980, p.54) “o crescimento leva invariavelmente a uma hierarquia administrativa. Quando uma firma se torna maior, são necessários diversos níveis de administradores para assegurar que o processo gerencial esteja integrado”.

Max Weber, Émile Durkheim, Philp Selznick foram alguns nomes de destaque nesse período. O paradigma novamente se direcionava para a estrutura organizacional (reconstrução do modelo).

Com o passar do tempo e com uma nova estabilização econômica mundial, a partir dos anos 50, aconteceu um novo deslocamento do pensamento administrativo do “como fazer” para “o que fazer”.

⁶ Acredita-se que, com o aumento do número de cursos de gestão, a ciência administrativa sofreu um grande impulso e crescimento, fomentando novos estudos e pesquisas.

⁷ Neste momento o cenário empresarial passava por uma grande crise conjuntural caracterizada pela queda nas vendas, recessão econômica e alto índice de desemprego. A demanda era menor que a oferta aumentando a competição entre as empresas.

A palavra eficiência⁸ cedeu espaço para a eficácia⁹. O foco das empresas passou a ser exclusivamente os resultados, originando um novo método (modelo), baseado numa proposta de gerenciamento fundamentado nos resultados esperado, nos objetivos.

Essa nova escola é conhecida como **Abordagem da Administração por Objetivos (APO)**. Destacaram-se como precursores Peter Drucker, John Humble e Igor H. Ansoff.

Aconteceu uma outra grande alteração do paradigma, os fatores internos (pessoas, estrutura e tarefas) cedem os seus lugares para uma nova variável até então não retratada: o ambiente. Surgiu um novo modelo de administração totalmente focado nos resultados. Robbins (1981) comenta que todas as organizações passaram a sentir necessidade de estabelecerem uma finalidade para as suas ações.

Vale lembrar que, assim como nos dias de hoje, as mudanças ambientais aconteciam com uma grande frequência e essas alterações provocavam transformações no gerenciamento das organizações. Para Robbins (1981, p. 166) “a APO caracterizou-se por uma filosofia de administração que procurou minimizar os controles externos e aumentar a motivação interna”.

Em meio das décadas de 50 e 60, a partir das raízes de alguns trabalhos de dinâmica de grupo organizados pelo pesquisador e sociólogo Kurt Lewin (na década de 20), os conceitos humanistas foram trazidos de volta para o contexto, como forma de se “re-humanizar” a Administração, baseando-se para isso, essencialmente, no comportamento humano (reestruturação do modelo). Foi a partir deste momento que se inicia a **Abordagem Comportamental da Administração**¹⁰.

Dentre todo o período evolutivo da Administração essa nova escola foi caracterizada pela mais forte ênfase nas ciências do comportamento humano e na busca por soluções democráticas para os problemas organizacionais.

As necessidades humanas, a motivação, os estilos de gerenciamento, os sistemas de administração, o processo decisório, o comportamento e o equilíbrio organizacional são pontos marcantes da escola, que teve como ilustres contribuintes Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chester Barnard e Herbet Simon.

Stoner (1995, p.322) afirma que “nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros”.

É neste período da história que o gestor sentiu pela primeira vez a necessidade de conhecer melhor os mecanismos motivadores para poder dirigir perfeitamente os negócios, sobretudo o comportamento das pessoas e as relações de trabalho.

⁸ Eficiência refere-se a produzir mais e com um menor dispêndio (produtividade).

⁹ Eficácia refere-se à consecução dos resultados esperados, à obtenção dos objetivos estabelecidos.

¹⁰ Também conhecida com Teoria Behaviorista.

Um outro ponto importante lembrado por Bergamini (1988) foi que a partir desta escola considerou-se as diferenças entre as pessoas e os seus comportamentos.

Segundo Ferreira et al. (1997), historicamente, foi neste período que surgiram duas outras fortes correntes da gestão baseadas também no comportamento e no envolvimento das pessoas:

1. **Abordagem Participativa da Administração** – fez proposições a cerca da utilização da participação do indivíduo no processo decisório por meio de comitês na empresa, negociação coletiva, co-gestão, autogestão entre outros;
2. **Abordagem Japonesa da Administração** – pode ser igualmente classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários, em especial, na produtividade e eficiência (voltada exclusivamente para a execução da tarefa por meio das pessoas). Seu modelo baseava-se no Sistema Toyota de Produção – Ohnoísmo (*Just-in-Time, Kanban, Muda, Kaizen*), na administração participativa, na prevalência do planejamento estratégico, na supremacia do coletivo, na busca pela qualidade total, na manutenção, limpeza e arrumação, no uso da tecnologia e padronização e em uma boa relação na cadeia de suprimentos.

Com o ressurgimento da preocupação das empresas com o fator humano, aliado às novas idéias à respeito da organização e do ambiente, além da necessidade permanente em se proporcionar um crescimento e desenvolvimento empresarial, emergiu no início da década de 1960 uma escola que contemplou o desdobramento prático e operacional da Escola Behaviorista em direção a uma abordagem mais sistêmica, denominada **Abordagem do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)** ou **Teoria da Mudança Planejada**. Em síntese ela representou um movimento envolvendo diversos pesquisadores, dentre eles Warren Bennis, Harry Levinson, Harold Leavitt, todos preocupados em aplicar a ciência do comportamento ao dia-a-dia empresarial e obter, assim, maiores resultados nas organizações.

Pela primeira vez a palavra mudança (de forma planejada) é inserida no contexto. Termos como cultura e clima organizacional, desenvolvimento, adaptação, inovação, ganham força na corrente de pensadores vigente na época.

O paradigma retorna para a “variável” pessoas, contudo não deixava de lado a estrutura, o ambiente e as tarefas. Também durante a década de 1960, novas abordagens e pensamentos foram criados para oferecer ao gestor uma gama de conhecimentos complementares e que ampliassem a sua visão corporativa. Dentre esses novos procedimentos incluem-se as colaborações das áreas da Biologia, Matemática, Física, Cibernética¹¹, entre outras.

Para Motta (1992), a teoria da mudança planejada considerava também que em uma época de mudanças as microestruturas e sistemas que compunham a sociedade também precisavam mudar.

¹¹ O próprio conceito de Cibernética complementa a proposta da Escola Sistêmica: a Cibernética é uma ciência interdisciplinar que consegue correlacionar as várias ciências, preenchendo os espaços vazios não pesquisados por nenhuma delas e permitindo que cada uma dessas ciências utilize-se dos conhecimentos desenvolvidos pelas demais.

Seu objetivo era único: oferecer ao gestor um pensamento e uma compreensão sistêmica da ação empresarial. Essa nova corrente de pensamento foi denominada **Abordagem Sistêmica da Administração** (formada pelas Teorias Matemática, Cibernética e Geral de Sistemas).

Os principais colaboradores foram Ludwig von Bertalanffy, Herbert Simon, Daniel Katz; Robert L. Khan. Suas propostas incluíam a adoção de modelos matemáticos para a tomada de decisões, a criação da Teoria dos Jogos e das Filas, a Programação Linear, a aplicação da Pesquisa Operacional, a visão da empresa como um sistema aberto, a utilização de modelos, o uso da informática e da automação, etc. Todos com intuito de aumentar os resultados e o desempenho empresarial.

Com a introdução da visão sistêmica, a ciência da Administração passou a ter um corpo de conhecimentos bastante estruturado e coeso, passou-se a perceber que a gestão empresarial tornara-se bastante complexa, multifacetada e, principalmente, apresentava uma diversidade espantosa de modelos e situações.

Essas características permitiram concluir que as novas organizações, complexas, levavam a uma nova perspectiva teórica: tanto a estrutura organizacional, o seu funcionamento e as suas dimensões são permanentemente dependentes da sua interface com o ambiente externo, ou seja, diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para se obter tanto a eficiência quanto a eficácia. Torna-se, então, necessário desenvolver um modelo apropriado de gestão para cada situação.

Desta forma, percebeu-se que havia uma relação muito próxima entre o ambiente e o modelo (paradigma) de gestão utilizado, sendo que, transformações ocorridas em um deles geravam, obrigatoriamente, alterações no outro. Um outro ponto importante relacionava-se com a diversidade de contextos, ou seja, dependendo da situação envolvida, local, diversidade de pessoas, estrutura interna, etc., o ambiente poderia vir a apresentar configurações diferentes.

Não existia, portanto, uma forma única e mais efetiva de gerenciamento para se alcançar os resultados dentro de um ambiente muito variado. Essa nova abordagem gerou a **Abordagem Contingencial da Administração**¹², durante as décadas de 1970 e 1980.

O paradigma em questão é a influência que o meio exerce sobre as organizações e a respectiva capacidade de adaptação que essas empresas apresentam frente a essas novas situações, por meio da tecnologia disponível¹³.

A Teoria da Contingência enfatizou que não há nada de absoluto nas empresas ou na ciência administrativa, tudo é relativo e tudo depende de algo, existindo uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas necessárias para se alcançar os resultados. Stoner (1985) afirma que cabe ao administrador escolher o melhor caminho ou perspectiva, de acordo com a situação envolvida.

¹² A palavra contingência significa incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não, algo eventual.

¹³ Tecnologia pressupõe um conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade.

Enquanto que as variáveis externas são totalmente independentes, as internas dependem de fatores gerenciais (relação funcional). Essas relações devem ser constantemente ajustadas e monitoradas.

Dentre aqueles que mais defenderam essa nova corrente, destacaram-se: Alfred Chandler, James D. Thompson, William M. Evan.

Já a partir dos anos 90, seguindo uma nova onda de mudanças, a informação passa a se sobrepor às características da Era Industrial, fazendo emergir a Era da Informação. Nesse novo momento, as mudanças e transformações ganharam um ritmo ainda mais acelerado e complexo, caracterizado pela interdependência, despadronização e pela completa falta de linearidade¹⁴. Toffler (1997) denomina esse período de Era da Descontinuidade.

A simples retomada do passado não é mais suficiente, pois as alterações ambientais não são mais similares.

Dentro dessa nova realidade ambiental, ao invés de se tentar apenas otimizar o que já existe é necessário também uma atitude produtiva por meio da contínua inovação.

O centro dessa sociedade contemporânea, a cada dia mais complexa e interativa, não é a tecnologia nem a informação, mas sim o conhecimento e a capacidade de adaptação, exigindo do gestor um papel duplo de agente catalisador de resultados e de mudanças.

Para Adizes (1998) a chave do êxito empresarial não é a completa eliminação dos problemas, mas sim a capacidade da empresa de se estabelecer perante o processo de transformação ambiental e também a sua capacidade de aprendizagem permanente. Trout (1999) acrescenta que o poder das organizações dinâmicas está na simplicidade e na vontade de deixar de lado os modismos administrativos e voltar a fazer as coisas de forma objetiva e simples.

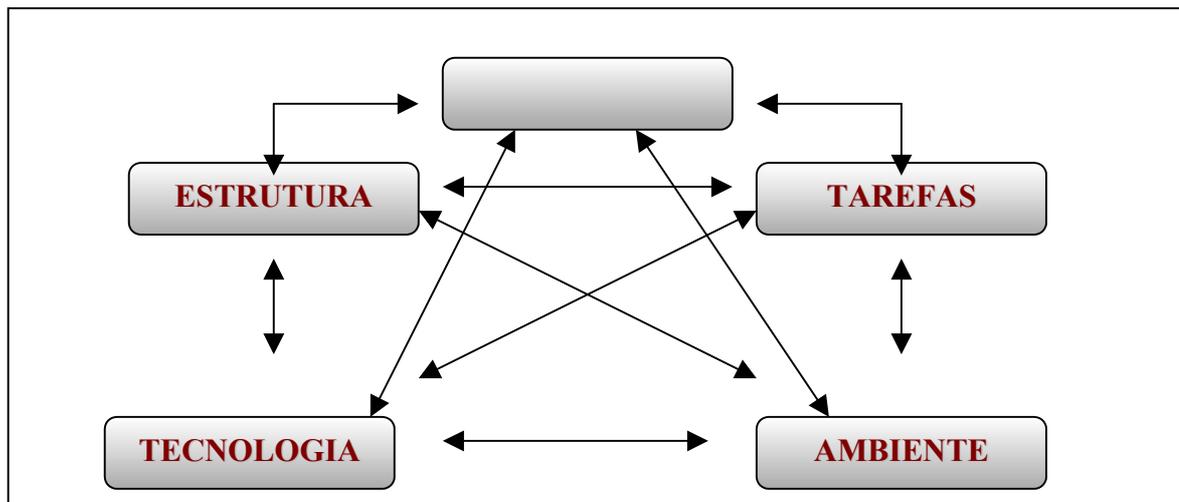
Todavia, ao se analisar cada uma das escolas (modelos) que geraram o pensamento e a ciência da Administração, é possível perceber que existem cinco variáveis básicas de influência: **tarefas, estruturas, ambientes, pessoas e tecnologias**. Cada qual foi objeto específico de estudo por uma ou várias correntes de pensamento, constituindo os principais componentes da ciência administrativa (ponto de partida para a construção dos modelos), conforme demonstra a Figura 2.1.

Todavia, seu comportamento é sistêmico e complexo, pois:

- Cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes;
- Modificações em uma provocam modificações em maior ou menor grau nas demais;
- O comportamento do conjunto desses componentes é diferente da soma dos comportamentos de cada componente considerado isoladamente.

¹⁴ A abertura dos mercados para a competição global também auxiliou o processo.

Figura 2.1 – As variáveis básicas da ciência da Administração



Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração moderna.

À medida que o tempo passa e a Administração se defronta com novos desafios e situações, as doutrinas, modelos e teorias precisam se adaptar as suas abordagens ou modificá-las completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Cada uma das abordagens contribuiu com algo prático e aplicável em seu devido momento, provocando resultados úteis e duradouros para as organizações. O Quadro 2.1 demonstra as principais propostas das escolas:

Quadro 2.1 – Abordagens evolutivas da Administração

ABORDAGENS E ESCOLAS	PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO	VARIÁVEIS ABORDADAS	PARADIGMA DE REFERÊNCIA
CIENTÍFICA	1. Padronizações; 2. Estudos de tempos; 3. Racionalização do trabalho; 4. Descrição de tarefas e cargos; 5. Pagamento por produtividade.	Tarefas	Como fazer, através da melhoria das tarefas.
CLÁSSICA	1. Elaboração de estruturas organizacionais; 2. Níveis de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão; 3. Departamentalização.	Estruturas	A melhor estrutura organizacional provocaria um maior desempenho
HUMANISTA	1. Grupos informais; 2. Motivação; 3. Participação; 4. Envolvimento.	Pessoas	O fator humano, quando bem gerenciado gera bons resultados empresariais.

NEOCLÁSSICA	1. Ecletismo; 2. Pragmatismo; 3. Níveis de centralização e descentralização; 4. Delegação; 5. Funções do administrador.	Tarefas, Estrutura e Pessoas	Quanto maior for a aplicação prática e a utilização dos pontos positivos das demais abordagens, maiores serão os resultados nas empresas.
BUROCRÁTICA	1. Normas e regulamentos; 2. Formalidade; 3. Racionalidade; 4. Hierarquia; 5. Divisão do trabalho.	Tarefas e Estrutura	Quanto maior e melhor forem os controles e regulamentos, maiores serão os resultados.
COMPORAMENTAL	1. Comportamento humanos 2. Clima; 3. Cultura; 3. Estilos e sistemas de administração; 4. Cooperação	Pessoas, Ambiente e Estrutura	Compreender o comportamento humano como forma de se atingir os resultados.
PARTICIPATIVA	1. Participação; 2. Comitês na empresa, 3. Negociação coletiva; 4. Co-gestão, autogestão.	Pessoas, Ambiente e Estrutura	A participação e o envolvimento geram motivação e resultados.
JAPONESA	1. Just-in-Time; 2. Kanban; 3. Muda; 4. Kaizen; 5. Planejamento estratégico; 6. Coletivo; 7. Qualidade total; 8. Manutenção,; 9. Limpeza e arrumação.	Pessoas, Estrutura e Tarefa	A empresa deve ser encarada como uma grande comunidade, com um grande foco na produtividade e na eficiência das tarefas.
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	1. Planejamento; 2. Mudança programada; 3. Cultura e clima organizacional; 4. Desenvolvimento; 5. Adaptação; 6. Inovação.	Pessoas e Ambiente	Quanto maior for a capacidade da empresa em se adaptar ao meio, maiores serão os seus resultados.
SISTÊMICA	1. Criação de modelos matemáticos; 2. Teoria do Jogos e das Filas; 3. Programação Linear; 4. Pesquisa Operacional; 5. Sistema aberto; 6. Automação; 6. Informática.	Ambiente	A empresa deve ser vista como um conjunto de várias partes inter-relacionadas e interdependentes interagindo com o meio.
CONTINGENCIAL	1. Mudança; 2. Ambiente; 3. Tecnologia.	Pessoas, Ambiente, Tarefas, Estrutura e Tecnologia	Inexiste uma forma única e mais efetiva de gerenciamento para se alcançar os resultados dentro de um ambiente muito variado.
CONTEMPORÂNEA	1. Inovação; 2. Complexidade; 3. Interação; 4. Velocidade; 5. Desempenho; 6. Transformação.	Pessoas, Ambiente, Tarefas, Estrutura e Tecnologia	O conhecimento e a capacidade permanente de adaptação, exige do gestor um papel duplo de agente catalisador de resultados e de mudanças.

Para Maximiano (2000), devido à crescente importância da administração e aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se

concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladamente do enorme contexto de variáveis que intervêm – cada qual com a sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, etc. – na estrutura e no comportamento das organizações que dificultam enormemente sua visão global.

Atualmente, a preocupação com a evolução da ciência da Administração tem sido direcionada, acima de tudo, para criar ferramentas e práticas gerenciais que munam e auxiliem, com grande velocidade e eficiência, o gestor a tomar corretamente decisões e a posicionar a sua empresa forma competitiva no ambiente em que está situada.

Para Bennis (1995, p.105), “as organizações do futuro serão em redes, grupos, equipes interfuncionais, sistemas temporários, forças-tarefas, módulos, matrizes, quase tudo, menos pirâmides”.

2.2 O ESTÁGIO ATUAL E FUTURO DO ENSINO DE NEGÓCIOS

É inegável que este começo de século tem se mostrado potencialmente favorável à continuidade das transformações ambientais iniciadas no passado, porém, adicionando-se três novos componentes: a internet, a tecnologia e a globalização.

São esses elementos que fomentam a tão discutida “Nova Economia”, caracterizada pela:

- Profundidade e abrangência das mudanças ambientais;
- Escassez de clientes, não de produtos;
- Excessiva produção, a qual gera a hipercompetição;
- Alteração do cenário competitivo;
- Necessidade crescente de efetivos sistemas de informação;
- Alteração do foco: *make-and-sell* (faça e venda) para o *sense-and-respond* (perceba e responda), ou seja, de portfólio de produtos para portfólio de clientes.

Kotler (2002) cita que a maior parte dos mercados tem mudado significativamente a sua configuração. Hoje em dia percebe-se clientes mais sensíveis a preços, um maior número de concorrentes, novos tipos de canais de distribuição, internet, comércio sem fio, globalização, desregulamentação, entre outros, fazendo com que o “mundo dos negócios” passe a meditar sobre o impacto revolucionário dessas novas configurações, o qual acaba influenciando o panorama da educação.

Em se tratando do segmento “ensino de negócios”, o mercado está cada vez mais competitivo quanto às habilidades e formações oferecidas. A cada momento surgem novas instituições oferecendo novos cursos, com propostas cada vez mais variadas. Em grande parte das ocasiões, as Instituições de Ensino Superior (IES) se esforçam enormemente para alcançar essas exigências, utilizando-se, para isso, de grandes volumes de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais.

Ao se identificar e analisar esse novo ambiente é, a cada dia, mais óbvio que o ensino deve se adaptar às essas novas abordagens para continuar competindo nesse ambiente

mais concorrido. Considerar como isso deverá acontecer nos próximos anos é fundamental.

Provavelmente, segundo Kotler (2002), alguns elementos indispensáveis para essa remodelagem ambiental seriam:

1. Os cursos na área de negócios deverão ter cada vez mais o propósito de ajudar os executivos e empresários a criarem e a administrarem organizações guiadas pelo foco no mercado e pela inovação. As empresas modernas deverão ser flexíveis e rápidas em responder aos mercados em mudança, sendo capazes de levantar os recursos necessários para obter vantagens competitivas e altamente eficientes na utilização dos recursos;
2. Os gerentes precisarão ter certas habilidades, como por exemplo: estabelecer, interpretar e explicar estratégias; gerenciar mudanças radicais e contínuas; agir como gestores globais, mas ao mesmo tempo ter responsabilidades específicas, tais como gerenciar projetos e culturas diversas através da tecnologia da informação e alcançar desenvolvimento tanto em nível organizacional quanto individual.
3. Ao lado dessas duas necessidades, existem outras circunstâncias em mudança que poderão influenciar no desenvolvimento e na execução da função do administrador, como a redução de poder e de autoridade, com prazos mais curtos, com o aumento da carga de trabalho e do tempo exigido, com a maior dependência da equipe de trabalho, com maior ambigüidade e incertezas, com carreiras mais curtas e menor estabilidade no emprego, com mudanças de papel mais rápidas e impactantes e com maior mobilidade.

Em se tratando de cursos voltados para a gestão empresarial, eles devem atender plenamente às necessidades do mercado em que atuam. As IES, por sua vez, devem promover a aquisição de conhecimentos, fornecer experiências distintas pelas quais os seus alunos possam compreender a importância do contexto administrativo e dar-lhes capacidades de aprendizado com outras situações que tenham ou possam vir a ter.

Ambos (cursos e IES) devem, ainda, apoiar o aprendizado contínuo ao tentar transformar os seus alunos, equipando-os para lidar melhor com as mudanças e para transformar as suas organizações e as circunstâncias em que operam.

A maioria dos cursos de Administração concordará com isso. Porém, provavelmente, poucos terão condições e habilidades necessárias para fazer uma verdadeira diferença.

Será exigido deles a demonstração da sua efetividade na execução dos serviços ofertados ao mercado. Um ponto importante é que, certamente, isso não será obtido pelos métodos até então utilizados. IES e cursos, em conjunto, terão que redefinir o seu papel e se adaptar às exigências ambientais.

O foco deverá convergir para resultados e não para insumos do processo educacional. Novos processos pedagógicos deverão ser desenvolvidos, caso desejem continuar sendo úteis, singulares e, principalmente vivos.

O ensino, em grande parte das vezes, foi orientado por seu corpo docente. O valor central sempre foi o conhecimento. Várias formas de ensino foram empregadas como

forma de oferecer esse conhecimento aos alunos e, principalmente, por meio de processos de transferência de conhecimentos.

Contudo, dada a ênfase sobre os resultados e a real utilidade das IES, os cursos devem satisfazer os anseios e desejos dos mercados em que atuam, cada vez mais competitivos, restritivos e conscientes da realidade.

Informações não são consideradas como conhecimento. Kotler e Fox (1994) afirmam que o aprendizado deverá ser situado nas condições do ambiente externo e nas suas exigências.

Ao tentarem repassar esse valor agregado ao mercado, os cursos de Administração deverão engajar-se em processos interativos e não simplesmente no ensino teórico e tradicionalista. A sua função será a de mediação num processo de desenvolvimento.

Para Kotler (1999) os cursos de negócios, em um futuro não tão distante, deverão:

1. Ensinar de forma prática;
2. Fornecer informações relevantes para encorajar e apoiar o aprendizado;
3. Perseguir as metas individuais de aprendizado, dando flexibilidade para acomodar as mudanças às necessidades individuais de desenvolvimento;
4. Permitir a aplicação do conteúdo ensinado na prática, através de experiências com o aluno aprendendo ao fazer (aprendizado vivencial);
5. Permitir o diálogo, o debate e as trocas entre os participantes do processo;
6. Fornecer respostas e feedback ligados a ações e metas;
7. Fornecer oportunidades de aprendizado em momentos adequados, atendendo às necessidades ou antecipando-as.

Tendo em vista os argumentos apresentados, esses objetivos e processos possivelmente determinarão o programa e a estrutura de muitos cursos. Satisfazer esses requisitos não será uma tarefa fácil, além de que, descrever o futuro também não é uma tarefa simples e nem tão pouco precisa.

Essas transformações talvez pareçam um certo exagero, porém dizer que o futuro das IES e dos cursos de gestão dependerá da capacidade de enfrentar esses desafios, provavelmente não é nenhuma adivinhação.

O que não está muito claro é se há vontade por parte das instituições em posicionar-se para enfrentar os desafios do futuro.

O risco de ficar para trás e de ser superado pela concorrência é grande, à medida que outras instituições buscam alternativas inovadoras para ganharem mercado e fidelidade.

Caberá às instituições e seus gestores, a responsabilidade e a decisão de implementar as mudanças necessárias para a sua manutenção e permanência no mercado.

2.2.1 A EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO: A CONSTRUÇÃO E A DESTRUIÇÃO DE MODELOS

Para Khun (1994), a história tem sido mostrada como um processo cumulativo de idéias e propostas que constroem e modelam a experiência ao longo do tempo. No decorrer dessa evolução é possível verificar uma série de distúrbios periódicos, inseridos no quadro de estabilidade e acumulação científica, formando o que se denomina conhecimento¹⁵.

Esse acúmulo de experiências, idéias e conceitos têm constituído o pensamento científico e a forma pelo qual o homem percebe as coisas ao redor.

Ao longo da história, novas descobertas, propostas e enfoques, surgem com concepções inovadoras e diferenciadas, alterando o prisma e a realidade do pensamento e apresentando novas noções e realidades. Essas inovações invariavelmente se deparam com os padrões conhecidos e aceitos provocando choques de idéias e de conceitos.

À medida que uma nova proposta de conhecimento é admitida, concebe-se um paradigma.

A palavra paradigma significa modelo¹⁶ ou conjunto das formas básicas e dominantes do modo de se compreender o mundo, a sociedade ou até mesmo a história. É uma forma de se perceber, pensar, acreditar, avaliar, comentar e agir de acordo com uma visão particular, numa descrição mais aceita, culturalmente repassada pela educação e pelas experiências vivenciadas e que é culturalmente transmitida às novas gerações.

“Um paradigma pode ser definido como uma constelação de crenças, valores e técnicas compartilhados por membros de uma determinada comunidade científica” (Grof, 1985, p.3).

Eventualmente, essas novas idéias, no momento em que são adotadas, acabam gerando as chamadas Revoluções Científicas. Khun (1994) ainda postula que um novo paradigma, uma revolução, se apresenta como um evento novo e único que altera significativamente a vida das pessoas.

A renovação dos conhecimentos revitaliza os valores, as opiniões, as culturas, os envolvimento científicos, restabelecendo algo de valor entre o saber e o viver, dando continuidade às mudanças e aos padrões preestabelecidos.

¹⁵ 1. Ato ou efeito de conhecer. 2. Idéia, noção. 3. prática da vida; experiência. 4. Discernimento, critério, apreciação. 5. Filos. No sentido mais amplo, atributo geral que têm os seres vivos de reagir ativamente ao mundo circundante, na medida de sua organização biológica e no sentido de sua sobrevivência. 6. Filos. A apropriação do objeto pelo pensamento, como quer que se conceba essa apropriação: como definição, como percepção clara, apreensão completa, análise (Dic. Aurélio).

¹⁶ 1. Objeto destinado a ser reproduzido por imitação. 2. Representação em pequena escala de algo que se pretende executar em grande. 3. Molde (1).4. Fís. Conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema físico pelo qual se procuram explicar ou prever, dentro de uma teoria científica, as propriedades do sistema (Dic. Aurélio).

Embora o novo padrão possa representar algo excepcionalmente favorável e contributivo é improvável e não aconselhável desqualificar ou invalidar o anterior. A seu tempo e lugar, cada um deles oferece algo de útil, prático e importante.

Em todo o processo de desenvolvimento e adaptação humana, os atos sempre seguem em harmonia com um entendimento ou concepção de mundo. Igualmente, por ser formada por homens, a ciência, em todas as suas fases de desenvolvimento, mostra que a teoria e a prática científicas são baseadas em uma visão de mundo implícita, ou seja, o homem procura explicar os fenômenos que lhe interessa dentro de um conjunto de pressupostos mais ou menos conscientes, que são as linhas lógicas que estabelecem o vínculo do raciocínio.

Uma das diferenças entre o homem comum e o cientista está em que este último geralmente adota, e isto é ainda mais real na ciência moderna, um conjunto de pressupostos que o fazem explicar os fenômenos de uma maneira apropriada a certos critérios aceitos como sendo científicos, explicados a partir da redução de fenômenos complexos a certos elementos ou acontecimentos elementares.

Os paradigmas são importantes porque, em grande parte das situações, auxiliam a forma pela qual se percebe e se encara a situação vivenciada. Os padrões contribuem ativamente na formulação das experiências, auxiliando a maneira pela qual as pessoas se posicionam frente às circunstâncias e aos acontecimentos.

Caravantes e Bjur (1997, p.9) têm um pensamento importante sobre a análise e a compreensão dos paradigmas:

“O estudo dos paradigmas é essencialmente importante porque os paradigmas dominantes que aprendemos de nossa cultura, isto é, o complexo de suposições e valores que criam a realidade para nós, estão pré-julgando e predeterminando toda a nossa percepção do que está acontecendo. Para que não permaneçamos prisioneiros de um ou de outro desses paradigmas culturais e, portanto, cegos à formas alternativas de ver as coisas, precisamos trazer à tona para uma revisão a maioria das suposições não-examinadas que criaram e que também limitam aquilo que chamamos de realidade. A mudança de paradigma é outro nome dado para a modificação da realidade.

É, até mesmo, a evolução da própria ciência.

Uma das características da sociedade ocidental moderna é a sua enorme capacidade de gerenciar as transformações e a permeabilidade ao processo de mudança. Quando essa mudança, ocasionada pela alteração do paradigma, ocorre em termos culturais, a transformação ocorre em ritmo vertiginoso fazendo

com que a adaptação ao futuro passe a ser um dos principais problemas do presente”.

Drucker (1999) afirma que é indispensável saber construir o futuro.

Para Wood (1995) a dificuldade maior é construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático (multifacetados), que evoluem de forma turbulenta e complexa. A construção de novos modelos tem uma grande característica: a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens.

Por outro lado, continua Wood (1995), existe um constante movimento de retorno aos conceitos antigos, não raros fundamentados em princípios considerados ultrapassados.

Na maioria das ciências e nos campos de desenvolvimento de idéias ocorre um constante fluxo de inovação e renovação e não raras rupturas (as chamadas quebras de paradigmas).

Esse fluxo de inovação e renovação tem fornecido ao homem moderno uma maior e melhor qualidade de vida e um sistêmico e permanente aprimoramento intelectual e cultural. A quebra e a conseqüente adoção de novos modelos de conhecimentos faz com que esse homem continue se desenvolvendo no decorrer da sua história.

2.3 DESENVOLVENDO HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NA BUSCA PELA APRENDIZAGEM E NA FORMAÇÃO DE MODELOS

À medida que o tempo passa, o processo educacional impulsiona o crescimento mental dos seus participantes. A velocidade da aprendizagem será proporcional à capacidade das pessoas lidarem com os contínuos desafios ambientais. E, na maioria das vezes, esses desafios baseiam-se na capacidade alterar ou de criar paradigmas (inovação).

Deixar de repensar a educação pouco aliviará as organizações e as pessoas das dificuldades enfrentadas neste novo século.

“Na verdade, por quase toda a história da humanidade, exploradores intrépidos partiram em suas viagens de descoberta, sem um mapa complexo” (Senge, 1999, p.13).

Em grande parte das situações, o processo de aprendizagem sustenta as suas bases na compreensão do passado, na preparação e capacitação do presente e na alavancagem do futuro.

Para Garvin et al. (1998), o aprendizado não deve ser meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado aos objetivos e às estratégias. Ele deve ser, acima de tudo, oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às mudanças. O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que se possa lidar com a incerteza.

Mais importante ainda, as pessoas passam a se considerar capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado, criam raízes, ao invés de serem apenas transitórias.

Senge (1999) afirma que as pessoas devem cultivar uma visão holística sobre o conhecimento, diagnosticando necessidades e projetando novas aspirações do saber e do aprender. Somente por meio da geração ampla do conhecimento e da mudança será possível criar o desejo e o entusiasmo pela transformação.

As opiniões de Garvin (1998) e Senge (1999) criam condições para o surgimento de um novo e importante modelo de aprendizagem o qual finca as suas bases na experiência prática e situacional, ou seja, fundamentando-se no pragmatismo¹⁷ e no aprender fazendo.

Detecta-se, perfeitamente, essa nova vertente nos modelos de ensino utilizado pelas melhores escolas¹⁸ de Administração, as quais procuram oferecer aos seus alunos a “prática administrativa” e a “experiência vivencial”, como forma de prepará-los para a “Nova Economia”.

No Brasil, em sua grande parte, o processo encaminhou-se para o caminho oposto, a maioria dos cursos de Administração sempre direcionaram os seus esforços para as ciências humanas e para os aspectos relacionados à liderança e à tomada de decisão, porém as suas ênfases centralizaram-se na formação de características intelectuais, nem sempre consideradas de caráter prático e funcional, causando, na maioria das vezes, a seguinte impressão: “na teoria é uma coisa, na prática, outra...”¹⁹.

A Era do Conhecimento exige, como forma de sobrevivência e perpetuação no mercado, o aprendizado intensivo e a ação eficaz imediata. Desempenhar funções administrativas e alcançar vantagens competitivas são considerados fundamentos básicos do trabalho de um gestor. Aí está o ponto central para o êxito das melhores escolas, denominadas “*top ten*”²⁰.

¹⁷ Doutrina de Charles Sanders Peirce, filósofo americano (1839-1914), cuja tese fundamental é que a idéia que temos de um objeto qualquer nada mais é senão a soma das idéias de todos os efeitos imagináveis atribuídos por nós a esse objeto, que possam ter um efeito prático qualquer. A verdade de uma proposição é uma relação totalmente interior à experiência humana, e o conhecimento é um instrumento a serviço da ação, tendo o pensamento caráter puramente finalístico: a verdade de uma proposição consiste no fato de que ela seja útil, tenha alguma espécie de êxito ou de satisfação (Dic Aurélio).

¹⁸ A serem retratadas no decorrer deste trabalho.

¹⁹ É importante ressaltar que tal prática não deve ser encarada como inadequada ou ineficaz, mas sim, até certo ponto, incompleta e carente de melhorias.

²⁰ *Top Ten* é uma expressão da língua inglesa que se refere a um *ranking* estabelecido para os dez melhores representantes de um determinado segmento, grupo, área, etc. Neste caso refere-se aos cursos de gestão, principal foco de estudo da segunda parte do trabalho.

É fundamental criar nos participantes do processo educacional habilidades profissionais que os capacitem a atuar de forma diferenciada e específica no mercado. É exatamente isso que diferencia o grupo de elite das demais instituições.

Habilidade significa ter aptidão. Ser competente, capaz e preparado para uma determinada função ou desempenho. Para Katz (1976), habilidades são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão.

Desta forma, para desempenharem efetivamente suas funções, os gestores necessitam de várias habilidades. Bateman e Snell (1998), propõem um agrupamento dessas habilidades segundo três critérios ou categorias:

- **Habilidades técnicas** – para poder desempenhar tarefas, funções especializadas, envolvendo métodos, fórmulas, tecnologias, etc., para completar as atividades que fazem parte de suas vidas de trabalho diário.
- **Habilidades interpessoais e de comunicação** – para efetivar o trabalho com e através das pessoas, são também denominadas, habilidades humanas. A habilidade de se relacionar bem com os diversos tipos de pessoas e a de trocar informações com elas é vital para a carreira de um administrador de sucesso.
- **Habilidades conceituais e de decisão** – para envolver o reconhecimento das questões complexas e dinâmicas, envolvendo o exame de fatores numerosos e conflitantes que influenciam essas questões e problemas, bem como a respectiva solução para o benefício da organização e de todos os envolvidos.

Segundo os modelos de ensino brasileiro, caberia ao profissional ou ao acadêmico, em conjunto com a IES, desenvolver algumas características profissionais relacionadas aos três tipos destacados acima:

- Capacidade de liderar pessoas e estabelecer mecanismos motivadores e integradores para a busca dos objetivos;
- Raciocínio lógico, crítico e principalmente analítico para operar com os diversos recursos disponíveis nas organizações, estabelecendo relações de causa e efeito entre os diferentes tipos de fenômenos e contextos organizacionais;
- Capacidade de propor novos modelos e tecnologias de gestão;
- Criatividade na seleção de estratégias adequadas e inovadoras que visem à obtenção das metas definidas;
- Capacidade de compreender o todo administrativo de forma integrada (visão holística);
- Flexibilidade e adaptabilidade às mudanças ambientais;
- Comunicação interpessoal e expressão adequada nos documentos técnicos e específicos, bem como a interpretação da realidade ambiental.

O modelo nacional busca esse tipo de perfil para os seus alunos e, sobre ele acentuam-se as principais críticas da completa intangibilidade ou falta de elementos práticos e concretos. Isso não significa que seja inválido ou improdutivo, apenas não tão produtivo quanto o modelo estruturado na praticidade do conhecimento.

O ensino de Administração, ao propor *outputs* do processo educacional tais como flexibilidade, adaptabilidade, raciocínio lógico, entre outros, resente-se de mecanismos

concretos como formas de se avaliar os resultados do seu processo e, principalmente, da contribuição ofertada ao mercado de trabalho.

Os modelos utilizados pelas principais escolas de Administração fundamentam-se exclusivamente nos resultados concretos, isto é, no aprendizado através da execução.

Desta forma, como forma de maximizar o aprendizado e se preparar para as constantes variações ambientais, é necessário, antes de qualquer coisa, questionar a sua validade e/ou a sua possível complementação ou correção.

Com o ingresso do profissional nas Economias Digital, do Conhecimento ou da Informação passam a ser necessários outros tipos de habilidades, mais flexíveis e adaptáveis a cada tipo situação, focadas nos resultados.

Algumas dessas novas habilidades²¹ se tornariam interessantes e necessárias, tais como:

- **Habilidades pragmáticas** – para conseguir tornar o conhecimento e a informação em algo prático. As habilidades pragmáticas (desenvolvidas pelas melhores escolas) possibilitam aos profissionais transformarem a ciência em instrumentos concretos e aplicáveis;
- **Habilidades intelectuais** – para poder, por meio intelecto, da experiência e do conhecimento científico conceber, formular, criar modelos de gestão dentro das organizações. A habilidade intelectual capacita o profissional a utilizar o seu quociente de inteligência na tomada de decisão;
- **Habilidades perceptivas ou contextuais** – para adquirir conhecimento por meio dos sentidos, formando idéias sobre abrangências, entendimentos e compreensões. Essas habilidades permitem ao profissional buscar no meio possíveis alterações ambientais, as quais provocarão impacto sobre os negócios, a correta percepção permite a antecipação das mudanças;
- **Habilidades de inovação e incrementalismo**²² – para criar e implementar mudanças. Essas habilidades permitem uma visão antecipada de novas tecnologias, processos e concepções, bem como a introdução de novidades e o processo de renovação;
- **Habilidades de entendimento holístico** – para ter aptidão em visualizar o todo, compreendendo a interação entre as partes e a sua interdependência sistêmica. As habilidades de entendimento holístico permitem ao profissional alargar e aprofundar a sua visão sobre os fatos e as pessoas, compreendendo melhor o funcionamento das coisas;
- **Habilidades de aprendizagem** – para poder, permanentemente, aprender sobre novas ferramentas, tecnologias, procedimentos, entre outros. Cabe ao profissional do futuro determinar a sua mais efetiva forma de aprendizado e também a melhor forma de fazer as pessoas aprenderem, pois, neste cenário econômico, o conhecimento e a informação são os principais bens de uma organização ou profissional. Quanto

²¹ Habilidades propostas pelo autor, com base nas atuais exigências mercadológicas.

²² Enquanto a inovação preocupa-se em criar algo essencialmente novo, o incrementalismo busca a melhoria contínua. Ambos são muito importantes para a gestão empresarial.

maior for a constância e o nível de aprendizagem, maiores serão os resultados empresariais²³;

- **Habilidades de integração** – para poder utilizar as demais habilidades de forma ampla e completa. As habilidades de integração devem capacitar o profissional a incorporar todas as outras habilidades em prol de objetivos comuns.

Vale destacar que existem outros tipos de habilidades que podem ser criadas ou desenvolvidas a partir de situações específicas.

Assim como as habilidades, as competências são de inigualável valor para as organizações. Ter competência significa ter capacidade para fazer algo, para desempenhar uma função, um papel, uma atividade.

Segundo Senge (1999) a competência é formada por um conjunto de habilidades, capacidades e tecnologias especiais.

No processo educacional é imprescindível a transformação das habilidades em competências, principalmente para as áreas de negócios.

Todo profissional deve ter uma ou várias competências específicas para que tenha condições de contribuir com algo de valor para as organizações. Hamel e Prahalad (1995) identificaram que as empresas que maximizaram a utilização das suas capacidades chegaram à liderança do seu setor. Para eles, a competência é o resultado do aprendizado coletivo, da comunicação, do envolvimento e do profundo comprometimento com o trabalho²⁴.

O grande foco do trabalho é a congregação das competências coletivas em prol de um único objetivo, já que à medida que as organizações conseguirem identificar, desenvolver e aprimorar as suas competências elas maximizarão o seu potencial competitivo.

Colocada dessa forma, a idéia parece clara e óbvia, mas na prática a teoria pode ser outra.

Primeiro, prever o futuro não é uma tarefa simples, principalmente em contextos hipercompetitivos, convulsionados por mudanças. Segundo, poucas empresas, pessoas ou profissionais têm um posicionamento estratégico claro e bem definido e, terceiro, um número ainda menor tem visão clara sobre quais competências devem ser desenvolvidas.

De qualquer forma, as organizações e as pessoas que se esforçarem nesse sentido, possivelmente conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais.

²³ Peter Senge afirma que as organizações inovadoras, as que aprendem, desenvolvem continuamente o processo de aprendizagem, sendo necessário trabalhar continuamente com modelos e, adaptá-los às melhores circunstâncias – *Learning Organizations*. É importante “aprender a aprender”.

²⁴ Hamel e Prahalad demoninam esse processo de *Core Competences*, ou seja, Competências Essenciais.

Em se tratando das competências, percebe-se que, em função do atual cenário ambiental, um gestor efetivo, deve apresentar, dentre muitas, as seguintes competências profissionais:

- **Competência técnica** – para estar apto a fazer, para executar, pôr em prática as diversas ferramentas e tecnologias disponíveis;
- **Competência humana** – para atuar em equipes e gerenciar relacionamentos humanos nas organizações;
- **Competência de aprendizado** – para continuamente estar atualizado frente às novas tecnologias e ferramentas, significa dispor de habilidades para tomar conhecimento das coisas e tornar-se capaz de algo, em consequência do estudo, da experiência e da análise;
- **Competência comportamental** – para conseguir compreender o conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face do meio social e promover resultados positivos para as organizações em geral;
- **Competência tecnológica** – para conhecer e interagir com os diversos tipos de tecnologias disponíveis e capazes de provocar resultados positivos nas organizações;
- **Competência ambiental** – para conseguir perceber as diversas transformações ambientais que permeiam as organizações, antecipando-se ao processo de mudança. Essa competência pretende integrar as empresas ao meio que a permeia;
- **Competência de inovação** – para criar, desenvolver e aprimorar as tecnologias e ferramentas disponíveis.

Ao se desenvolverem as habilidades nos profissionais, competências estarão sendo criadas para uma efetiva atuação no mercado. É por meio da criação e do desenvolvimento de competências que o pragmatismo poderá ser alcançado.

CAPÍTULO III – ESTUDO DOS MELHORES M.B.A.’S

3.1 OS CURSOS M.B.A.’S: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIFERENCIAIS

Na era da globalização, interdependência e competição planetária, as organizações públicas e privadas são bombardeadas diariamente por novidades oriundas do mundo social, econômico e tecnológico.

Variações no desempenho econômico entre países, nas alianças políticas, na liberdade de comércio, na aproximação das culturas surpreendem as empresas e as comunidades a cada dia. As tecnologias de produção atualizam-se em uma velocidade espantosa.

A ampliação dos direitos de cidadania reflete-se em prerrogativas de consumidores e usuários, aumentando os seus poderes e as suas exigências sobre as empresas, as quais demandam mais e melhores serviços e produtos, todas elas lutando pela qualidade de vida e por novas relações de clientela e de trabalho.

Se o mundo é melhor, ele também é dramaticamente diferente.

A sobrevivência torna-se ainda mais árdua pela necessidade de atender às demandas de uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos. A incerteza e os novos desafios deixam o futuro das empresas altamente dependente das formas pelas quais elas operam e se transformam.

Assim, a busca da efetividade competitiva e da satisfação de novos interesses e prioridades ambientais exige novas técnicas, conhecimentos e habilidades na mudança, exige também um novo padrão de educação.

Métodos de mudança variam no tempo, sendo que cada época constrói suas respostas empresariais em função de suas necessidades e tecnologias. Temas e métodos de inovação empresarial têm seus momentos especiais de presença nas teorias e práticas gerenciais, suas variações os fazem parecer como modismos temporários, deixando dúvidas sobre suas reais potencialidades e fazendo suas escolhas parecer um simples arbítrio.

Esse contexto também reflete o segmento educacional.

Conferir nova ênfase à empresa significa adaptar-se às novas situações ambientais, remodelando as suas rotinas diárias, resolvendo os problemas organizacionais e aproximando-se dos clientes externos e internos.

A extensão e a complexidade destas mudanças podem, aí sim, determinar alterações no processo produtivo e na elevação dos seus outputs, em termos de equipamentos, informações, tomada de decisões, métodos, materiais, produtos, serviços, níveis de satisfação dos clientes, ambiente de trabalho e principalmente, na concepção que as pessoas que integram a organização têm da qualidade e da produtividade.

As mudanças passam a ser decorrentes de uma nova concepção do método de trabalho, da integração das pessoas e da aprendizagem internalizada.

O êxito administrativo, gerencial e profissional, somente será alcançado através da adoção gradual de conceitos bem elaborados, da introdução de estratégias bem definidas, da criação e desenvolvimento de estruturas bem organizadas e principalmente da qualificação sistemática do seu pessoal.

Diante dessa nova situação, o processo de aprendizagem (pessoal e organizacional) torna-se fundamental, fazendo surgir uma modalidade de ensino de caráter essencialmente prático, capaz de suprir as organizações com conteúdos essencialmente atualizados e inovadores e que contribuem de modo efetivo no êxito das empresas. São os programas M.B.A.s.

A sigla M.B.A. significa *Master in Business Administration*²⁵. É um modelo de programa educacional, em nível de pós-graduação, totalmente direcionado para o setor de negócios e de cunho essencialmente prático, flexível e diferenciado.

Atualmente, os programas M.B.A.s são os mais procurados por todos aqueles profissionais que desejam uma pós-graduação, tanto pelo seu caráter generalista (composto por uma ampla variedade e diversidade de perfis acadêmicos e profissionais) como por sua aplicação e sua demanda no mercado de trabalho e na vida profissional. As aptidões e conhecimentos adquiridos no desenvolvimento do programa têm uma aplicação direta em um número infinito de setores e áreas.

Até pouco tempo atrás, um curso de M.B.A. era oferecido em regime de tempo integral (mais conhecido como “*full time*”), atendendo inicialmente somente às pessoas que tinham disponibilidade de tempo e recursos, além da necessidade de dedicação exclusiva.

Todavia, para sanar esse tipo de problema, foi criado um novo modelo no qual é possível dedicar-se a um curso com carga horária apropriada e distribuída ao longo de alguns dias do mês, apoiado por um contínuo relacionamento entre os estudantes e seus professores. Esses pontos caracterizam o modelo de M.B.A. Parcial (conhecido como “*part time*”), permitindo assim, a manutenção dos compromissos profissionais.

Desta forma, todos os novos programas M.B.A.s são planejados para permitirem que os participantes atuem de forma ativa no processo de ensino e aprendizagem, sejam eles presenciais ou à distância, de maneira parcial ou total.

²⁵ *Master in Business Administration* significa Mestre em Gestão de Negócios.

Um outro ponto que contribui com esse novo modelo é a intensa e cada vez maior utilização das tecnologias da informação, as quais têm contribuído para a maximização da efetividade da relação entre ensino e aprendizagem e ampliado a flexibilidade dos modelos.

É importante destacar também o caráter internacional e o efeito da globalização no mundo dos negócios que permitiram o desenvolvimento de programas que incluem elementos curriculares de caráter global e a convivência com organizações e instituições de ensino de outros países.

Seja logo após a conclusão dos estudos de graduação ou mesmo depois de vários anos de terem entrado no mercado de trabalho, muitos profissionais acreditam ser importante fazer um programa M.B.A. As principais razões para que isso aconteça são: a ampliação das oportunidades profissionais e a facilitação do acesso ao mercado de trabalho que o modelo de ensino proporciona.

Um outro ponto importante é que parece existir um consenso no mercado no sentido que completar um M.B.A. passou a ser um dos fatores principais para a abertura de novas oportunidades profissionais em um entorno cada vez mais competitivo.

Participar de um desses programas em uma escola de prestígio tem se constituído em um complemento formativo que, em grande parte das situações, facilita a entrada do aluno no mercado de trabalho e em melhores condições do que apenas apresentando um título universitário. É este o principal motivo que muitos advogados, engenheiros, médicos, biólogos, entre outros, têm buscado esses cursos.

Presencia-se que, em muitos dos casos, os anúncios de jornais e revistas de ofertas de empregos solicitam a conclusão de um M.B.A. para o ingresso na organização.

Não se pode esquecer que ao fazer um M.B.A., o inscrito tem a possibilidade de ampliar as suas relações pessoais e profissionais. Ele pode também desenvolver uma grande rede de relacionamentos (*networking*²⁶) com os seus próprios colegas e também com as empresas que normalmente estão envolvidas com o curso ou a escola.

Assim, o que caracteriza um programa M.B.A. não é apenas a transmissão de uma série de conhecimentos sobre a gestão de empresas, até porque uma pessoa estudando por conta própria poderá adquiri-los, o que o converte em uma experiência educacional única é que, após a mesma, são mudadas efetivamente a visão e a maneira de trabalhar, conferindo aos participantes boas condições para integrar-se adequadamente ao mundo das empresas e dos negócios.

²⁶ A palavra *networking* está relacionada ao desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos profissionais entre pessoas e organizações. Esses relacionamentos objetivam a geração de oportunidades empresariais e para a carreira do profissional.

Estes programas de fato potencializam as habilidades e as qualidades que se adquirem durante o seu desenvolvimento, graças às metodologias empregadas e às custas de muito trabalho e esforço.

Ao se analisar o conteúdo e as propostas dos programas, percebe-se que eles apresentam as seguintes vantagens sobre os cursos atuais, destacando-se:

- O cenário empresarial encontra-se cada vez mais competitivo e repleto de oportunidades;
- A consideração permanente de temas como globalização, internet e revolução digital;
- As aberturas econômicas, as quais tornam as empresas mais suscetíveis a novas e mais fortes concorrências;
- O crescente risco de sobrevivência e também a complexidade que tem transformado os negócios;
- O crescente apelo para o foco nos clientes;
- O aumento da quantidade de jovens desejando ter o seu próprio negócio (empreendedores).

Essas, entre outras características, fazem com que os profissionais atuais não sejam apenas inteligentes, competentes e dedicados, mas que também conheçam profundamente a moderna economia, os princípios financeiros e de controladoria, as tecnologias da informação, as ferramentas de marketing, as estratégias de gestão, entre outras.

São esses os conteúdos básicos trabalhados nos principais cursos de M.B.A. em todo o mundo. Eles têm a capacidade e a característica de formar profissionais que desejem desenvolver projetos em negócios globais. Eles se fundamentam na obtenção de uma sólida e contemporânea formação prática, indispensável para o sucesso profissional.

Ao se concluir um curso de qualidade reconhecida, provavelmente o aluno estará muito bem empregado e com uma remuneração acima da média de mercado. Normalmente as grandes e tradicionais empresas, multinacionais, buscam alunos com esta formação para fazer parte dos seus quadros de empregados. É, desta forma, muito mais lucrativa e rentável o retorno sobre os investimentos em M.B.A.s.

Um outro diferencial destes cursos é a sua capacidade de abrir, ao máximo, a mente dos alunos, cultivando determinados valores e atitudes imprescindíveis para a ampliação da competitividade no mercado.

Invariavelmente, os alunos passam por uma reciclagem e renovação de conhecimentos que os transformam em profissionais altamente competitivos e preparados para a globalização.

Um M.B.A. com certeza iniciará ou acelerará a educação em negócios. A velocidade das mudanças é absurda e vertiginosa, sem tréguas e fascinante, são essas as principais características que os diferem dos demais programas de administração e negócios.

3.2 COMO SURGIRAM OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E M.B.A.'S, NOS ESTADOS UNIDOS, EUROPA E BRASIL

Analisando-se o desenvolvimento histórico dos cursos de M.B.A. nos Estados Unidos, Europa e Brasil, percebe-se que o seu surgimento e expansão estiveram diretamente relacionados com os cursos de graduação em Administração e em suas áreas afins, tais como Ciências Contábeis, Economia, Psicologia, entre outros.

Segundo Gomes (2000), passa de um século a sua história, sendo os Estados Unidos considerado o país berço dessa ciência e a grande referência mundial em termos de excelência de ensino. O grande impulso aconteceu após a Segunda Guerra Mundial quando as escolas (*colleges*) passaram a atrair uma quantidade cada vez maior de alunos.

Como forma de cumprir com o seu compromisso educacional, constantes e vultosos investimentos no corpo docente e em pesquisas foram realizados, aumentando ainda mais a qualidade de ensino ofertado ao mercado americano.

De acordo com Andrade (1997), o governo americano, através do Fundo Nacional de Saúde (Departamento de Defesa e da Fundação Nacional das Ciências), ampliou o volume de recursos para a educação, alavancando significativamente o número de pessoas envolvidas no ensino, garantindo assim, a geração da qualidade educacional. Através das pesquisas realizadas por seus professores, as universidades americanas alcançaram a liderança no mercado (o sistema utilizado fornecia, principalmente, privilégios à pesquisa e ao ensino).

A natureza da pesquisa era muito mais profunda do que transparecia ser. A maioria dos pesquisadores poderia não produzir conhecimentos de grande valor, mas muitos produziram novos conhecimentos com algum significado. Neste caso, os avanços coletivos foram feitos de duas maneiras ao longo do processo: uma parte resultou em extraordinárias descobertas; e outra, em contribuições marginais no caminho da ciência.

Segundo Andrade (1997, p.10-11), de acordo com algumas estatísticas apresentadas, em 1993, graduaram-se aproximadamente 250.000 bacharéis em Administração.

As escolas de administração e a formação em administração continuam sendo uma parte importante do cenário universitário dos Estados Unidos.

A administração é uma das mais novas áreas de conhecimento. Ela nasceu do reconhecimento das especificidades das relações, no mercado, a partir do contexto econômico. Hoje, incorpora conhecimentos de várias outras áreas como antropologia, psicologia e sociologia (Andrade, 1997, p.12).

A tendência atual sugere a compatibilização de competitividade com cooperação em um mundo global.

Inicialmente, as escolas americanas de Administração preocupavam-se em oferecer aos seus alunos um corpo de conhecimentos específicos, baseados em disciplinas técnicas, tais como Contabilidade, Economia, Marketing, Recursos Humanos, Produção, Estratégia, as quais tinham como objetivos principais treinar os seus alunos na atividade gerencial (era o início da busca pelo pragmatismo nas escolas de gestão²⁷).

Entretanto, com as alterações ambientais, as necessidades das organizações foram se tornando cada vez mais complexas, forçando esses cursos a se adaptarem ao mercado, através da alteração dos seus currículos. As estruturas e as tecnologias pedagógicas necessitaram acompanhar essas transformações, haja vista que as grandes corporações norte-americanas necessitavam de profissionais mais qualificados para a gestão das novas oportunidades de mercado.

Houve neste momento um novo e significativo crescimento da qualidade.

Um outro fator de grande importância para o despontar e aprimoramento dos cursos de Administração nos Estados Unidos foi o salto de desenvolvimento obtido por esse país durante o século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Desde então, principalmente nos Estados Unidos, profundas alterações vêm sendo implementadas na forma de estudar Administração (*Management*). Seus cursos têm oferecido uma conotação muito mais mercadológica e um foco maior no papel do líder empreendedor, gestor de mudanças, do que pura e simplesmente no gerente de organizações, cumpridor de normas burocráticas.

As faculdades e universidades americanas têm superado essas dificuldades, direcionando a via universitária para outros aspectos que enfatizem o meio social, o comprometimento com a equipe de trabalho, a criatividade, a iniciativa, entre outras. São essas habilidades que diferenciarão o administrador contemporâneo.

Elas também se apóiam nos seguintes princípios:

1. Esforço e disciplina para adquirir performance (qualidade e excelência no que fazem), incluindo quantidades enormes de exercícios e práticas;
2. Crítica reflexiva intensa acerca da sua própria performance na mídia e no mercado.

Na Europa, até a Segunda Guerra Mundial, o ensino da administração enfocava o ensino da contabilidade e das suas áreas afins, como forma de preparar os alunos para as funções de controlador (atualmente conhecida como *controller*) das organizações.

Durante esse período, a prioridade dos cursos europeus era focar os seus esforços para as organizações obterem eficiência nos processos produtivos. Porém, com o passar do tempo, esse perfil foi sendo alterado, principalmente a partir da segunda metade, quando passaram a direcionar-se para a formação do espírito gerencial, com ênfase nos recursos humanos da empresa.

²⁷ A busca pelos aspectos práticos, ou seja, o “como fazer” acabou gerando um dos grandes diferenciais das escolas de negócios em todo o mundo.

Para Andrade (1997, p.13), existia, ainda, uma grande rejeição por parte dos corpos diretivos das empresas em participar de programas de aperfeiçoamento. Tanto as grandes e tradicionais universidades européias quanto as pequenas escolas de administração não conseguiam obter um público fiel e constante.

Em 1946 foi criado, em Genebra o Centro de Aperfeiçoamento Empresarial. A seguir, surgiu o *Administrativa Staff College*, em Henley, em 1948, considerado o protótipo para a instalação de centros de preparação para direção de *Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises* (CRC), em Jouy Josas, os *Badener Unternehmerge sprache*, na Alemanha, o *Studiecentrum Bedrijfsbeleid*, na Holanda e outros similares nos países escandinavos. (Andrade, 1997, p.14).

Segundo Keitner (1986, p.65), as causas que facilitaram a rápida expansão destes centros foram:

“Em primeiro lugar, a própria guerra serviu como experiência valiosa e disseminadora para demonstrar a importância capital de questões de gestão. Ela ressaltou a necessidade da obtenção da cooperação construtiva de cada indivíduo e da qualidade da previsão e do planejamento para o sucesso das operações de usinas que deviam trabalhar com precisão militar. Ao lado disso, o cotidiano bélico proporcionou a obrigação de tomada de decisão por parte do cidadão comum, em escala não usual.

Em segundo lugar, as conseqüências da guerra se fizeram sentir e esse fenômeno foi bastante mais agudo na Alemanha pelos efeitos mortíferos nos quadros médios das empresas, levando à promoção rápida dos mais jovens e à preocupação de como passar a experiência dos mais velhos de forma acelerada.

A defesa da iniciativa privada, como reação ao crescimento dos movimentos socialistas ou socializantes do pós-guerra, produziu uma conscientização da necessidade de melhoria da qualidade da gestão como forma mais adequada de posicionamento do que a simples promoção de slogans. As grandes sociedades, sobretudo as multinacionais, iniciaram um processo de descentralização de operações. Nessa situação, impunha-se uma melhor e mais uniforme preparação dos dirigentes para assegurar a integração das atividades.

Finalmente, não se pode esquecer a importância das verbas do Plano Marshall que contribuíram para que um grande número de missões de estudos empresariais fossem aos EUA, assim como proporcionaram condições para a instalação e o crescimento das atividades da Agência Européia de Produtividade e dos Centros Nacionais de Produtividade. Tais instituições são apontadas como importantes centros divulgadores e sensibilizadores dos

industriais para questões relacionadas com a preparação de quadros”.

Na França, esforços embrionários foram empreendidos no sentido de oferecer estudos integrados de administração, através de institutos de preparação, para alunos que haviam cursado outras faculdades e dirigentes em exercício, como forma de embasamento teórico para a gestão empresarial. O sucesso deste modelo francês fez despertar na Grã-Bretanha, Espanha, Suécia e Bélgica, a necessidade de cursos de gestão fazendo com que estes países também adotassem o modelo.

A falta de corpo docente especializado (professores pesquisadores) era o principal entrave para as escolas européias iniciarem a oferta dos cursos de Administração.

Na Bélgica, durante a década de 50 e 60, uma experiência inovadora ganhou grandes proporções no meio acadêmico. A Fundação Indústria e Universidade buscou fundos junto às indústrias para realizar investimentos em recrutamento de pessoal científico, com experiência empresarial, que dispusessem de capacidade para conjugar a carreira nas empresas com a universitária, respeitando-se as normas vigentes da época.

Um fator importante foi a pré-disposição do governo em colaborar com essa iniciativa colocando as universidades belgas à disposição da Fundação Indústria e Universidade.

A partir daí, começaram a ser formados quadros superiores nas empresas. Essa iniciativa também ganhou adeptos por toda a Europa, fazendo com que vários outros governos contribuíssem financeiramente com a iniciativa.

O ensino da Administração passou a ser focado por vários países europeus como de fundamental importância para o crescimento político, social e econômico.

Todavia, quando se compara história dos cursos de Administração nos Estados Unidos e na Europa com a do Brasil, percebe-se o imenso hiato entre as realidades de cada área.

Nos Estados Unidos, os primeiros cursos de Administração datam do século XIX, como por exemplo, a Wharton School of Business criada em 1881. No Brasil, o ensino da Administração tem como data inicial o ano de 1952. Segundo Castro (1981, p.58-61), só para se ter uma idéia, nessa mesma época, nos Estados Unidos, já se titulavam aproximadamente cinquenta mil bacharéis, quatro mil mestres e cem doutores por ano.

Presume-se que o principal motivo que fez originar os cursos de Administração no Brasil refere-se à época de crescimento e modernização pela qual passava o país e a crescente necessidade por mão-de-obra qualificada, já presente na década de 40.

É importante lembrar que a organização escolar tradicional do país, até então, se constituía apenas de engenheiros, médicos e advogados.

O crescimento da sociedade, impulsionada pelo início da industrialização (economia até então essencialmente agrária), forçou a criação de mecanismos que incentivassem a

geração de centros produtores de tecnologia que impulsionassem a qualificação dos profissionais para que as mudanças necessárias fossem implementadas nas organizações da época.

Para Martins (1989), buscava-se um profissional apto para participar do processo de industrialização, sendo desenvolvido de forma gradativa e lenta.

Somente após a regulamentação da profissão do administrador as empresas passaram a investir na formação de pessoal qualificado para efetivarem modelos de gestão que contribuíssem com o processo de crescimento dessas organizações.

De acordo com Andrade (1997), somente em 1945, surgiram os primeiros resultados quanto à implantação desse ensino. Neste ano, Gustavo Capanema, Ministro da Educação e Saúde, encaminhou à Presidência da República um documento que propunha a criação de dois cursos universitários, o de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

De acordo com Couvre (1982), o ensino da Administração no Brasil está diretamente relacionado com o ciclo de desenvolvimento do país, época marcada pelos governos de Getúlio Vargas e de Juscelino Kubitschek, o primeiro caracterizado pelo seu cunho essencialmente nacionalista e o segundo associado ao intenso processo de desenvolvimento, através da abertura econômica. Foi esse surto de desenvolvimento econômico que forçou os cursos de Administração a novamente se adaptarem às exigências mercadológicas, pois a grandes corporações estrangeiras, principalmente as americanas, exigiam profissionais tecnicamente qualificados para o exercício dos seus cargos e funções cada vez mais complexos e exigentes.

Outro ponto histórico para o ensino da Administração foi a criação da Faculdade de Economia e Administração na Universidade de São Paulo (FEA-USP) e o surgimento da Fundação Getúlio Vargas, que até hoje são consideradas as principais produtoras de tecnologias de gestão empresarial no Brasil.

Esses dois fatos podem ser correlacionados aos acontecimentos europeus na década de 50 e 60 (Fundação Indústria e Universidade – Bélgica) que impulsionaram a ciência da Administração na formação de profissionais intelectuais.

Inicialmente, a Fundação Getúlio Vargas realizou vários estudos econômicos sobre o Brasil, oferecendo à classe empresarial informações mais precisas sobre a realidade vigente do país, auxiliando nas atividades empresariais da época. Essa fase, em termos acadêmicos, representou a alteração do foco de estudo sobre a Administração no Brasil, pois até então o principal modelo adotado pelos estudiosos brasileiros seguia a corrente europeia de pensamento, centrado nas informações contábeis e financeiras, tomando-se como referência uma tendência americana de gestão.

Com o intuito de se manter um intercâmbio intensivo com profissionais e instituições estrangeiras, a Fundação Getúlio Vargas, através de um convênio com a ONU e com a UNESCO, cria a Escola de Administração Pública (EBAP). A EBAP tinha como

objetivo principal formar administradores por meio das técnicas empresariais mais modernas da época, voltadas essencialmente para o setor empresarial.

Em 1954 foi criada em São Paulo, por ser considerada a capital econômica do Brasil, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP), atendendo aos principais anseios do empresariado paulista. A EASP manteve, até 1965, um contato direto com a Universidade Estadual de Michigan através dos seus corpos docentes, acervos bibliográficos e estruturas acadêmicas. Para Andrade (1997), esse fator pode ser considerado como um dos principais pontos de influência nos currículos dos cursos de Administração do Brasil. Somente a partir da década de 60 é que a Fundação Getúlio Vargas implementou os seus programas de pós-graduação nas áreas de Economia e Administração Pública, passando a formar professores para outras instituições.

Por outro lado, a Universidade de São Paulo também tem contribuído de maneira direta na divulgação e aprofundamento do ensino de Administração no Brasil. A sua origem estabeleceu-se em 1934 através da união de várias faculdades já existentes, assim como através da abertura de algumas outras. Porém, somente a partir de 1946 é que foi criada a Faculdade de Economia e Administração, em meio ao intensivo surto de industrialização por que passava a cidade de São Paulo, com os mesmos propósitos iniciais das faculdades anteriormente citadas (formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada, ou seja atender às necessidades mercadológicas).

Assim como no caso da FGV e da EASP, a FEA também manteve intensa ligação com os órgãos públicos, através de convênios e parcerias para o fornecimento de estudos e tecnologias empresariais e obtenção de profissionais qualificados, encontrados nos principais cargos públicos. Também em 46 foi criado o Instituto de Administração, que tem como função a orientação de projetos e pesquisas para a iniciativa privada e pública.

No final da década de 60 surge um novo surto de expansão dos cursos de Administração, não mais ligados apenas às grandes universidades e sim à faculdades isoladas por todo o território nacional, fato esse ocorrido em função de aspectos ligados ao sistema econômico vigente.

Ainda relacionado ao sistema econômico ao final dos anos 60, Andrade (1997) salienta que a partir desse período, o estilo de desenvolvimento privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país. Ocorreu o crescimento acentuado das grandes corporações, principalmente estrangeiras e estatais, o que facilitou a utilização crescente da técnica administrativa. Isso implicou diretamente na necessidade de profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas das organizações.

Hoje em dia, os cursos de Administração têm como foco as ciências humanas e os aspectos relacionados à liderança e à tomada de decisões, permitindo pensar que este paradigma pode ser alterado a qualquer momento, haja vista o constante processo de mudança e as profundas transformações ambientais.

As origens dos M.B.A.s encontram-se nos estudos tradicionais para os pós-graduados das universidades norte-americanas. O seu aparecimento na Europa, liderado principalmente pela Grã-Bretanha, ocorreu um pouco mais tarde, porém de forma intensiva.

No seu início, os programas estavam vinculados às grandes universidades, o que não vem acontecendo atualmente, já que muitas instituições de ensino voltadas para negócios criaram os seus próprios cursos de M.B.A.

Os cursos tinham uma duração de dois anos acadêmicos completos e estavam totalmente voltados para o público de graduados (nas mais variadas profissões), os quais buscavam conhecimentos práticos na área de negócios e na gestão de empresas. Na Europa, muitas instituições não adotaram exatamente este modelo, fazendo surgir uma clara diferença entre as escolas que consideram o M.B.A. como uma qualificação acadêmica e outras voltadas para a preparação profissional.

É perceptível que esse modelo de curso acompanhou a grande explosão de crescimento que passaram os cursos de Administração e alavancou também o seu processo de expansão.

Com relação ao futuro, é possível prever que os cursos M.B.A.s continuem sendo um dos mais procurados, devido à crescente necessidade das empresas em recrutar pessoas com uma sólida preparação (tanto em conhecimentos de gestão como nas mais variadas habilidades específicas da sua função gerencial).

De fato, os programas M.B.A.s nos Estados Unidos deixaram de ter uma demanda contracíclica, ou seja, não são apenas solicitados em tempos de crises para fornecer melhores condições e desempenhos, hoje, são programas com procura permanente durante todo o ano.

Não restam dúvidas que esses modelos de programas de ensino de gestão irão mudar muito no futuro, assim como, também é previsível que as funções gerenciais no século XXI também sejam transformadas. O M.B.A. do futuro, provavelmente, incorporará, como parte do valor agregado que oferecerá ao capital intelectual dos participantes, um forte enfoque na aprendizagem e no desenvolvimento de novas habilidades, apropriadas e personalizadas às novas situações (à contingência).

3.3 ESTRUTURAS DE FUNCIONAMENTO DOS CURSOS M.B.A.'S

Todo curso de M.B.A. tem um único foco: formar profissionais tecnicamente capazes de gerenciar um negócio como um todo, de forma efetiva e competitiva.

É essa a sua missão e é essa a sua competência essencial.

Conforme comentário anterior, existem, basicamente, dois modelos de M.B.A.s: o integral (*full-time*) e o parcial (*part-time*). O primeiro exige dedicação integral do aluno e o segundo permite que o discente concilie o trabalho com o estudo, podendo ser

encontrado sob a forma de Programas Executivos (*Executive Programs*²⁸) e Programas à Distância (*Evening M.B.A.*)

Existem ainda os modelos que são desenvolvidos em uma parte integral e outra, à distância – são os programas híbridos.

É possível encontrar em uma mesma escola uma mescla de programas. Vale lembrar que, em um futuro não tão distante, a internet, as tecnologias da informação e o ensino à distância (virtual) poderão transformar totalmente os modelos atuais.

Os programas *full-time* têm, em média, dois anos de duração nos EUA e um ano na Europa, exigindo dedicação integral do aluno na escola. Porém algumas instituições criaram programas mais flexíveis com dezesseis ou dezoito meses e com o conteúdo muito semelhante ao de dois anos (vinte e quatro meses).

Já os programas *part-time* não exigem a dedicação total ou exclusiva do aluno. As aulas, em sua maioria, são à noite ou ocupam um ou dois dias por semana.

Os E.M.B.A.s diferem-se dos modelos tradicionais em função de oferecerem aulas em apenas um dia por semana ou em finais de semana alternados, durante dois anos e exigindo uma alta carga de trabalhos complementares.

As disciplinas lecionadas nesses cursos são praticamente as mesmas que as do modelo *full-time*, porém, com uma carga horária bem menos intensa. Os modelos de curso à distância mesclam aulas presenciais com o apoio da internet e da videoconferência.

A maior parte das escolas permite que o aluno mude de programa durante o decorrer do curso.

Cada um dos modelos apresenta suas vantagens, dentre elas destacam-se:

Os cursos *full-time* apresentam as seguintes vantagens:

1. Dedicação do aluno em período integral de estudo;
2. Realização de aulas presenciais diárias;
3. Duração de dois anos nos Estados Unidos e de um ano na Europa;
4. Atrai estudantes de todo o mundo das mais variadas áreas do conhecimento, possibilitando grande atividade de *networking*;
5. Dedicação exclusiva do aluno durante o curso.

Já os *part-time* destacam-se por:

1. Não exige dedicação exclusiva e total do aluno durante o curso, permitindo que ele se dedique a outras atividades;
2. Aulas presenciais no período noturno ou durante um dia por semana;
3. Duração média do curso de dois anos;
4. Atrai estudantes que residem no local de oferta do curso e das mais variadas áreas do conhecimento.

²⁸ Também são conhecidos como E.M.B.A.

Os *executive programs* têm como vantagens:

1. As aulas são realizadas durante um dia por semana ou em finais de semana alternados;
2. São fornecidas altas cargas de trabalho;
3. O curso tem duração de até doze semanas;
4. O conteúdo atrai alunos mais experientes e que não podem deixar os empregos;
5. Seu objetivo é conciliar o trabalho e o estudo;
6. Desenvolve as mesmas disciplinas dos programas *full-time*, porém com carga horária menor.

Já os *evenings programs* destacam-se por:

1. O modelo utiliza a Internet e a videoconferência como complemento didático-pedagógico;
2. São desenvolvidas poucas aulas presenciais durante o curso;
3. O curso pode ter duração de até quatro anos;
4. O modelo de curso é procurado por jovens de menor experiência que necessitam continuar trabalhando.

É importante também ressaltar que, independentemente da sua estrutura, todos os programas são alterados e reformulados todos os anos, adotando assim, um caráter especialmente moderno e atual.

Desta forma os cursos M.B.A.s conseguiram adotar uma configuração estrutural capaz de adaptar-se às realidades e condições de seus participantes, sem perder a sua qualidade intrínseca. Cabe ao indivíduo apenas avaliar a sua situação e optar por aquele que melhor atender às suas necessidades e interesses.

3.4 OS MELHORES PROGRAMAS M.B.A.'S EM TODO O MUNDO

Infelizmente torna-se impossível quantificar e dimensionar o número de programas M.B.A.s espalhados pelo mundo. Algumas fontes indicam para uma relação próxima a dois mil, outras, apenas mil, porém é amplamente aceito que esse número vem crescendo a cada dia e em todo o mundo.

Já existem mecanismos que avaliam e mensuram o desempenho dos diversos cursos espalhados pelos cinco continentes, fornecendo *rankings* atualizados que auxiliam os profissionais durante o processo de escolha das alternativas possíveis de ingresso.

É óbvio que quanto melhor for classificada e qualificada a escola, maiores serão as chances e as possibilidades do profissional ser absorvido rapidamente pelo mercado de trabalho.

Um curso dimensionado como “*top ten*”²⁹ pode ser o grande diferencial da carreira de um indivíduo, fazendo com que as portas do mercado de trabalho se abram em uma proporção incrível. As empresas recrutam e selecionam os alunos oriundos das grandes escolas aceitando pagar mais pelo diploma, considerado de grife, pois estará comprando também a credibilidade, a responsabilidade e a competência do curso.

Com o “boom” econômico dos Estados Unidos e dos países em desenvolvimento e com a explosão de empresas nas áreas de *e-business*³⁰, as organizações passaram também a se direcionarem para os cursos considerados de “segundo escalão”, aumentando ainda mais a sua força de empregabilidade.

É só esperar pelo final deste ciclo de crescimento para avaliar se essa é uma tendência duradoura ou não.

Para Gomes (2000, p.39), em geral, as escolas mais bem colocadas nos *rankings* americanos são também as mais conhecidas no Brasil, sendo elas, descritas na Tabela 3.1:

Tabela 3.1 – Os cursos M.B.A.s mais conhecidos no Brasil

POSIÇÃO	M.B.A.	NOME GENÉRICO	LOCALIZAÇÃO
1	Harvard Business School	Harvard	Boston (EUA)
2	Wharton School of Business - University of Pennsylvania	Wharton	Philadelphia (EUA)
3	Stanford Graduate Business School - Stanford University	Stanford	Stanford (EUA)
4	Kellogg Graduate School of Management - Northwestern University	Kellogg	Evanston (EUA)
5	European Institute of Business Administration	INSEAD	Fontainebleau Cedx (França)
6	MIT Sloan School of Management - Massachussets Institute of Technology	MIT	Boston (EUA)
7	Chicago Gradute School of Business – Chicago University	Chicago	Chicago (EUA)
8	University of Michigan Business School – Michigan University	Michigan	Ann Arbor (EUA)
9	International Institute for Management Development	IMD	Lausanne (Suíça)
10	Columbia Graduate School of Business – Columbia University	Columbia	Nova York (EUA)

Fonte: GOMES (2000, p.39)

Existem diversos órgãos e instituições especializadas espalhadas pelo mundo avaliando, ano após ano, o desempenho dos programas M.B.A., destacando-se: as revistas Business Week e U.S. News, o jornal Financial Times, as publicações Insider’s Guide e o M.B.A. Advantage.

²⁹ O termo *top ten* é empregado para qualificar as escolas que ocupam os dez primeiros lugares ocupados no ranking, ou seja, as dez melhores.

³⁰ E-Business significa *Eletronic Business*, ou seja, empresas que utilizam a internet para operacionalizar seus negócios.

Cada um deles tem um método específico de avaliação que, assim como cada processo de verificação, é passível de crítica, fornece periodicamente resultados de desempenho. Por enquanto, o foco estará centrado nos três primeiros, com ênfase específica no jornal Financial Times.

3.4.1 A METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA BUSINESS WEEK

Sua avaliação é realizada a cada biênio desde 1988, sendo considerada a pioneira na realização de avaliações de M.B.A.. O seu método é fundamentado nas pessoas diretamente envolvidas e interessadas na qualidade do ensino ofertado, ou seja, as empresas e os alunos.

O mecanismo é efetivado através do envio de questionários aos alunos e aos recrutadores das empresas (para os alunos a escolha é aleatória, enquanto que para as empresas, são consideradas aquelas que mais contrataram alunos oriundos de cursos de M.B.A.), que respondem considerando:

- Alunos – qualidades oferecidas pela escola, tais como, professores que participaram do curso, infra-estrutura interna, entre outros;
- Empresas – êxito dos ex-alunos nas empresas, considerando o desempenho profissional, o atendimento aos propósitos, entre outros.

A Business Week avalia, essencialmente, o atendimento das necessidades do mercado (alunos e empresas) por parte das escolas.

3.4.2 A METODOLOGIA UTILIZADA PELA REVISTA U.S. NEWS

O processo de avaliação proposto é bastante diferente da Business Week, pois, ao contrário da primeira, o processo avaliação é alterado ano após ano, priorizando diferentes informações que refletem as alterações do mercado de trabalho.

Para ela, três pontos são fundamentais:

- Reputação da escola no mercado (recebe 40% do total da pontuação);
- Êxito na (re)colocação dos alunos no mercado de trabalho (gera 35% do total da pontuação);
- Qualidade dos alunos (vale 25% do total da pontuação).

Para o item reputação a U.S. News convida diretores de escolas de negócios e recrutadores de M.B.A.s para atribuírem notas para cerca de 320 programas, escolhendo os 25 melhores.

No quesito êxito na (re)colocação do aluno, é avaliado o total de remuneração, acrescido da quantidade de alunos empregados logo após a formatura e três meses depois.

Já a qualidade é avaliada através dos pontos dos alunos nos exames GMAT e GPA³¹ e a relação candidato x vaga (proporção de alunos aceitos pela escola).

3.4.3 A METODOLOGIA DO JORNAL FINANCIAL TIMES

A grande diferença da sua proposta de avaliação é que ela extrapola o mercado americano, abrangendo outras escolas de excelência mundial. O mecanismo é realizado por intermédio de dois questionários: um para a escola e outro para os alunos que se formaram três anos antes da realização da pesquisa.

A performance é determinada por três aspectos:

- Valor e qualidade do curso;
- Diversidade entre os alunos e professores;
- Quantidade e qualidade da pesquisa que realiza.

O primeiro aspecto reflete a média dos salários que os alunos formados há três anos recebem atualmente em comparação com o que ganhavam antes (logo após o término do curso) - fundamenta-se no crescimento da carreira dos executivos após o curso (nível de responsabilidade e o tamanho da empresa em que trabalha). O segundo item baseia-se na palavra de ordem dos dias atuais: globalização, diversidade. A escola é avaliada pela quantidade de exposição internacional (entenda-se professores e alunos). É verificado se o aluno está ou esteve empregado fora do seu país de origem. Já o terceiro e último aspecto avalia a quantidade de pesquisas realizadas pela escola, refletindo nos artigos publicados pelos professores durante os três últimos anos.

Não resta dúvidas que os três métodos são passíveis de críticas e melhorias, porém os resultados de todos os modelos estão muito próximos uns dos outros, acabando por apresentar uma base comum, conforme demonstrado nas Tabelas 3.2, 3.3 e 3.4:

Tabela 3.2 – Ranking dos melhores cursos, segundo a revista Business Week

POSIÇÃO	M.B.A.
1	Wharton School of Business
2	Kellogg Graduate School of Management
3	Harvard Business School
4	MIT Sloan School of Management
5	Fuqua School of Business
6	University of Michigan School of Business
7	Columbia Graduate School of Business
8	Johnson Graduate School of Business
9	Darden Graduate School of Management
10	Chicago Graduate School of Management

Fonte: Business Week³² (2001)

³¹ GMAT e GPA significam, respectivamente, *Graduate Management Admissions Test* e *Grade Point Average* e são utilizados no processo de seleção dos alunos.

³² <http://www.businessweek.com>

Tabela 3.3 – Ranking dos melhores cursos, segundo a U. S. News

POSICÃO	M.B.A.
1	Stanford Graduate School of Business
2	Harvard Business School of Business
3	Kellogg Graduate School of Mangement
4	Wharton School of Business
5	MIT Sloan School of Management
6	Columbia Graduate School of Business
7	Haas School of Business
8	Fuqua School of Business
9	Chicago Graduate School of Management
10	University of Michigan Business School

Fonte: U. S. News³³ (2001)

Tabela 3.4 – Ranking dos melhores cursos, segundo o Financial Times

POSICÃO	M.B.A.
1	Wharton School of Business (EUA)
2	Harvard Business School (EUA)
3	Stanford Graduate School of Business (EUA)
4	Chicago Graduate School of Management (EUA)
5	Columbia Graduate School of Business (EUA)
6	MIT Sloan School of Management (EUA)
7	European Institute of Business Administration (FRA)
8	London Business School (ING)
9	Kellogg Graduate School of Mangement (EUA)
10	Leonard N. Stern School of Business (EUA)

Fonte: Financial Times³⁴ (2001)

Este estudo estará centrado no *ranking* proposto pelo jornal Financial Times em função da sua metodologia de avaliação compreender curso espalhados ao redor do mundo (avaliação globalizada), ao contrário dos demais que consideram apenas os cursos norte-americanos.

3.5 AS ESCOLAS E CURSOS PESQUISADOS

Para se entender melhor a extensão e o significado dos resultados obtidos em um programa M.B.A., o melhor e mais eficaz caminho é começar compreendendo e conhecendo o que são e o que fazem as melhores escolas e cursos ao redor do mundo.

Nestas instituições, uma gama infinita de ações, processos, procedimentos, programas, entre outros, são empreendidos a cada dia e a cada momento, objetivando transformá-

³³ <http://www.usnews.com>

³⁴ <http://career.ft.com>

los em referências mundiais no desenvolvimento do ensino de negócios e na produção de profissionais excepcionalmente bem qualificados.

Cada escola busca o seu próprio caminho, trilhando por metodologias e processos acadêmicos complexos e diferenciados, utilizando para isso, de tecnologias de ensino consideradas de ponta e contando com os mais renomados profissionais do mercado. Obtendo um só resultado: o reconhecimento das organizações globais.

Para o Jornal Financial Times, as melhores escolas são: Harvard Business School, Wharton School of Business, Stanford Graduate School of Business, Chicago Graduate School of Management, Columbia Graduate School of Business, Sloan School of Management, European Institute of Business Administration, London Business School, Kellogg Graduate School of Management e Leonard N. Stern School of Business.

3.5.1 HARVARD BUSINESS SCHOOL (HARVARD UNIVERSITY)

A Harvard Business School (HBS)³⁵ é considerada a mais tradicional das escolas de Administração em todo o mundo.

Fundada pela Harvard University, em 1908, conta, hoje, com uma ampla experiência em educação executiva, oferecendo, atualmente, cerca de 40 programas específicos de formação em nível de pós-graduação, mestrado e doutorado, além de abranger, também, os programas de educação continuada de executivos e a Harvard Business School Publishing (editora da Harvard Business Review)

Sua missão é gerar e difundir conhecimentos que aperfeiçoem as práticas de administração e influenciem significativamente na forma como os administradores compreendem e resolvem problemas, definem orientações estratégicas e se movem no complexo ambiente de negócios.

Segundo diversos especialistas, os grandes diferenciais apresentados pela Harvard são:

- O alto nível acadêmico dos seus professores;
- O grande número de programas de estudos;
- A possibilidade de intercâmbio com estudantes de diversas partes do mundo e;
- A marca Harvard, mundialmente reconhecida e valorizada.

O corpo docente da escola conta com os mais renomados nomes da gestão empresarial contemporânea, tais como Michael Porter, Robert Kaplan, William Ury, John Kotter, Ben Shapiro, entre outros, os quais dedicam o seu tempo entre consultorias nas maiores corporações globais (não estão longe do mundo real), lecionando e em atividades de pesquisa e desenvolvimento do ensino da administração.

O primeiro programa para administradores foi ministrado em 1943, tendo como objetivo capacitar as organizações para aumentarem a sua eficiência (durante a Segunda

³⁵ <http://www.hbs.edu>

Guerra Mundial). Em 1945, esse mesmo programa passou a contribuir com a inserção de executivos em cargos mais altos das empresas.

Atualmente, a Faculdade de Administração conta com as seguintes unidades e especialidades: Contabilidade e Controladoria, Negociação, Governo e Economia Internacional, Empreendedorismo e Gestão de Serviços, Finanças, Administração Geral, Marketing, Negociação, Organização e Mercados, Comportamento Organizacional, Estratégia e Tecnologia e Gestão de Operações.

Os cursos oferecidos têm atendido tanto à demanda por programas abertos quanto por programas personalizados.

Os cursos abertos são divididos em duas categorias: os programas de Administração Geral (duração entre de dez e seis semanas) e os programas Especializados, dirigidos para públicos específicos, com duração entre dois dias e duas semanas.

No primeiro, encontram-se os programas Administração Avançada, Administração Geral, Desenvolvimento Gerencial e Liderança Global. No segundo, Estratégia de Negócios, Administração Financeira, Liderança, Organização Social, Gerenciamento de Tecnologia.

Apesar de se tratar de uma organização tradicional, Harvard vem conseguindo manter um perfil de vanguarda no ensino, servindo de base para diversas instituições.

Para a escola, o sucesso nos negócios origina-se de três pontos: da experiência e do conhecimento, da habilidade de análise e reflexão e da observação e interação. O seu modelo de ensino está fortemente baseado nestes princípios.

O processo educacional é indutivo e fundamentado em bases de fatos e teorias – um processo de ensino individual não apenas baseado no “como administrar”, mas também em como dar continuidade ao processo de crescimento durante o ciclo de vida das organizações. É um método que fornece poder e informações aos estudantes para construir o seu futuro e o das organizações.

Um dos fatores de destaque da escola, que prevalece desde 1912, é a utilização de estudos de caso (descrições de empresas reais), os quais incluem problemas complexos e cuja resolução depende de diversos fatores inter-relacionados. Os alunos analisam a situação, sugerem soluções e tomam medidas para aumentar o desempenho, sem saber, de antemão, quais iniciativas foram bem-sucedidas na empresa-caso.

Apesar de várias escolas utilizarem-se do modelo, os alunos de Harvard têm um grande diferencial sobre as demais: podem interagir com os professores que, realmente, pesquisaram as empresas em questão.

Mesmo com estudos de caso constituindo o método básico, os professores recorrem a uma grande variedade de técnicas para tornar as aulas dinâmicas, como por exemplo, o uso de computadores, vídeos, materiais interativos e exercícios em grupo. O aprendizado experimental e participativo desenvolvido por meio de uma alta carga de

atividades, fornece, aos alunos, uma grande experiência, transformando-os em líderes empresariais.

Os primeiros casos apresentados nos cursos confrontam-se com os desafios que as principais empresas da atualidade vêm enfrentando, em meio ao constante processo de mudança.

Os professores forçam os alunos a tomarem decisões a cada momento. Cerca de oitenta por cento dos casos utilizados em todo o mundo são criados em Harvard, o que significa que os alunos da escola têm grandes chances de estar sendo conduzidos pelos seus criadores.

Atualmente, são utilizados cerca de setecentos casos por ano nos cursos, onde são expostos os assuntos mais constrangedores e as principais tendências no mundo dos negócios. Só em 2000, foram escritos mais de 70 casos de empresas de internet, com o intuito de capacitar os estudantes na Nova Economia.

Durante a passagem pela escola os alunos se deparam com cerca de quinhentos casos que os ajudam a desenvolver a capacidade de reconhecer aspectos únicos das diferentes situações, delimitando os problemas, propondo soluções e implementando planos de ação.

Através dos estudos de caso os alunos são expostos a situações relevantes da vida real, sendo envolvidos intelectual e emocionalmente, com grande interatividade. Esses cenários encorajam todos a emitirem as suas opiniões, perspectivas e, principalmente, os faz aprender uns com os outros.

Ao serem expostos aos problemas, os alunos se colocam diante de uma série de fatos e situações que forçam o processo decisório (por conta das circunstâncias ambientais). Os participantes, em um primeiro momento, identificam os problemas e as suas facetas para, em seguida, analisarem a suas causas e considerarem as alternativas ou ações específicas para solucionarem as questões.

A experiência profissional é formada com a reflexão das situações oferecidas em cada disciplina e também com pequenos trabalhos em grupo, realizados no início das aulas como forma de “*warm up*”³⁶ para o desenvolvimento do conteúdo planejado.

Durante as aulas, os participantes discutem sobre as ferramentas utilizadas e as alternativas propostas para, finalmente, sugerirem os cursos das ações para que as empresas estudadas atinjam os seus objetivos.

O ensino por meio de casos permite que, em média, os alunos debatam em oitenta e cinco por cento do tempo de cada aula e o professor atue como mediador e coordenador do processo, realizando, em algumas vezes, observações e comentários. O papel do docente é o de facilitador.

³⁶ O termo *warm up* origina-se do inglês e significa aquecimento, preparação.

Esse tipo de aula permite uma ampla e rica interação entre os participantes (aproxima também o aluno do professor), além do desenvolvimento de uma visão global e sistêmica do assunto, já que os alunos apresentam perfis, origens, ramos de atuações, funções e experiências distintas.

Ao final de cada encontro, são desenvolvidas diversas idéias e uma variedade de caminhos e respostas que não são, normalmente, encontrados em livros técnicos.

Em muitos casos os alunos são surpreendidos com uma variedade enorme de pontos de vista que emergem das discussões em sala de aula e estes, ao ouvirem atenciosamente os argumentos, análises e propostas dos colegas, acabam aprendendo uns com os outros.

A participação é tão importante que cerca de cinqüenta por cento da sua avaliação está baseada na qualidade da sua participação durante as aulas. Esta é uma outra marca da escola.

O currículo de Harvard está fortemente embasado em disciplinas inovadoras e de conteúdo de vanguarda, buscando, simultaneamente, conciliar a difusão de tecnologias de gestão com o reforço de habilidades e competências.

O curso está dividido em três grandes fases:

1. Preparação (*Preparation*) – tem como objetivo colocar o discente em condições de aproveitar o potencial do curso. A escola preocupa-se em homogeneizar e preparar o aluno para cursar as disciplinas oferecidas nas formações básica e complementar. Tem duração média entre quatro e oito semanas e é dividido em duas etapas: a Preparação Acadêmica (*Academic Preparation*) e a Preparação Conceitual (*Foundation*) – função de oferecer bases conceituais;
2. Currículo Obrigatório (*The Required Curriculum*) – desenvolvido durante o primeiro ano do curso. Tem como objetivo fornecer uma formação básica e generalista em Administração. É desenvolvida em dois termos distintos (*Term I, II*). O primeiro, é essencialmente voltado para a Administração Geral e para as suas áreas funcionais³⁷ (Marketing, Estratégia, Finanças, Recursos Humanos, Produção) e o segundo, tem um enfoque na relação existente entre organização e ambiente externo;
3. Currículo Optativo (*Elective Curriculum*) – é desenvolvido no segundo ano do curso e os alunos fazem a escolha pela habilitação ou formação de sua preferência. São oferecidas disciplinas optativas nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim como na primeira etapa, é realizada em dois termos distintos (*Term III e IV*). O objetivo principal é capacitar, tecnologicamente, o aluno e complementar a sua formação básica. É essencialmente flexível e adaptável às necessidades dos discentes.

Os alunos, ao ingressarem em Harvard, trazem consigo uma grande quantidade e diversidade de habilidades e competências, originadas das suas áreas de formação. Durante a fase de preparação acadêmica a palavra de ordem da escola é maximizar os

³⁷ Normalmente, considera-se como as principais áreas funcionais Marketing, Recursos Humanos, Produção, Finanças, Estratégia e Administração Geral ou Gestão de Negócios.

benefícios da diversidade dos participantes e deixá-los em condições para iniciar os programas (formar uma base homogênea).

É essencial que os estudantes desenvolvam um vocabulário comum em relação às habilidades, terminologias e conceitos antes do início das aulas, como forma de aproveitar os conteúdos ofertados. Os alunos são preparados para começar o curso sob a mesma plataforma, tornando-se essencial para a eficácia do curso.

Na segunda fase preparatória (conceitual), a escola trabalha nas habilidades a serem formadas e também na formação de conceitos básicos que guiarão o acadêmico durante o curso (tem a função de construir em conjunto com o aluno uma plataforma de conhecimentos e habilidades que os auxiliarão a desenvolver e a acompanhar o currículo).

Não existe uma grade curricular rígida ou estática nesta fase; os alunos são avaliados pelas suas habilidades de trabalhar em equipe, analisar problemas e de montar projetos. O seu currículo inclui: Desenvolvimento de Habilidades Pessoais, Simulação Empresarial, Métodos Quantitativos, Surgimento do Capitalismo Contemporâneo, Liderança, Valores e Tomada de Decisões e o Desenvolvimento de Carreiras.

Concluída esta fase, todos os alunos deverão cursar um mesmo programa (*Required Curriculum*) que permite formar, de forma genérica, o profissional de negócios. Ao participarem de um modelo único os alunos terão a oportunidade de alavancar uma estrutura sólida de conhecimentos sobre Administração Geral e também de habilidade e competências para utilizarem nas demais disciplinas. Essa etapa é dividida em duas fases ou dois termos específicos: I e II (*Term I, II*).

O Termo I forma os conceitos generalistas da Gestão Empresarial e as suas áreas funcionais. São oferecidas as disciplinas: Finanças I, Controles e Relatórios Financeiros, Liderança e Comportamento Organizacional, Marketing, Tecnologia e Gestão de Operações e Eficiência Produtiva.

O Termo II desenvolve a relação entre a organização e o seu macro ambiente (variáveis econômicas, sociais, políticas, governamentais). Ela pretende ampliar os conceitos desenvolvidos no primeiro termo, correlacionando-os com o meio que envolve as organizações e as suas implicações. As disciplinas desenvolvidas neste termo são: Negócios Governamentais e Economia Internacional, Competição e Estratégia, Gestão do Empreendedorismo, Negociação, Finanças II.

No segundo ano, a escola introduz o Currículo Optativo (*Elective Curriculum*), de formação essencialmente complementar, onde os alunos podem optar pela área de seu interesse profissional. Também é desenvolvido em dois termos (*Term III e IV*) e os estudantes aprimoram os conceitos obtidos no ano anterior e optam por uma gama inigualável de disciplinas optativas.

Nesta fase, o programa permite aos alunos integrar as habilidades funcionais desenvolvidas na formação básica às disciplinas complementares. É importante lembrar

que o modelo do curso permite a realização de diversas combinações e fornece ao aluno a oportunidade de se matricular em outros programas.

A proposta de Harvard é prover os acadêmicos de ferramentas, conhecimentos e tecnologias para serem bem-sucedidos profissionalmente, independentemente da sua área de atuação. Os métodos de estudo de caso, as experiências vivenciadas em sala, a intensa interação entre professores e alunos, o desenvolvimento sistemático de pesquisas aliadas ao seu currículo inovador, criam um processo único e diferenciado de ensino, reconhecido e aceito mundialmente.

3.5.2 WHARTON SCHOOL OF BUSINESS (UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA)

O primeiro programa acadêmico de gestão empresarial da Universidade da Pensilvânia foi criado em 1881 por Joseph Wharton com a premissa de que, no futuro, os negócios iriam necessitar, enormemente, de conhecimentos expansivos, rigorosos e aprofundados. Este conceito alterou totalmente o modelo de liderança corporativa durante o século XX.

Hoje, a escola mantém a sua tradição na inovação contínua, provocando inúmeros impactos na forma pela qual os executivos lideram as suas organizações em todo o mundo.

O curso de gestão da Wharton³⁸, além de considerado como um dos melhores do mundo, é frequentemente citado como o mais efetivo dos cursos preparatórios de executivos que atuam em cenários globais. A proposta da escola é: ampliar as fronteiras e impulsionar o pensamento para além dos limites do conhecimento.

Em 2001, a instituição contava com dezenove centros de pesquisa e mantinha, aproximadamente, duzentos e cinquenta associações e parcerias com outras faculdades.

Os professores de Wharton são diferenciados (conceitual e tecnologicamente, no ambiente de negócios), atuando nos diversos campos do conhecimento e trabalhando como líderes em empresas em todo o mundo. Eles, sistematicamente, trazem para as salas de aulas suas idéias e concepções, conseguindo dar uma nova dinâmica às aulas e inovando as metodologias didáticas.

Embora, reconhecidamente sendo a melhor escola em Finanças, a Wharton School of Business tem direcionado também as suas ações na formação de líderes. Em todos os seus programas a escola fomenta a integração internacional, contribuindo, enormemente, para o enriquecimento dos participantes. A troca de experiências e de conhecimentos entre alunos e professores (de mesmo nível gerencial, porém com culturas distintas) reforça a aprendizagem e a visão global da realidade.

A diversidade cultural é um dos grandes diferenciais.

³⁸ <http://www.wharton.upenn.edu>

O método de ensino mais utilizado combina teoria e prática, sendo que o tempo dedicado a cada uma delas varia conforme o curso e o participante. Normalmente a estratégia didática mais utilizada é a de aulas com duração entre noventa e cento e oitenta minutos, mescladas de casos práticos.

Em diversas disciplinas os professores desenvolvem suas aulas em laboratórios de informática (utilizando-se de simulações e jogos), com as classes sendo divididas em nove ou dez grupos (entre cinco e seis pessoas) que competem entre si, administrando uma empresa.

A utilização constante dos laboratórios também representa um enorme diferencial nos processos educacionais. Em algumas disciplinas os alunos são divididos (de forma fictícia) em grupos que representam a alta, média e baixa gerência, possibilitando uma discussão dos problemas das empresas, em todos os seus níveis (cada um representa os interesses de um determinado nível hierárquico). Forma-se a visão de toda a estrutura organizacional

Como condição básica, tem-se que os cargos fictícios não podem, de forma alguma, ser os mesmos da vida real, fazendo ampliar ainda mais os horizontes do aluno.

A intensidade da capacitação que se oferece em Wharton determina um ritmo de estudo equivalente.

Um outro ponto importante é que os alunos se sentem responsáveis pelo destino da escola e têm poder para influenciar as decisões. Todos os 192 professores são avaliados, sistematicamente, em sala de aula por meio de comissões de alunos.

O seu currículo, especialmente desenhado para a implementação de mudanças em mercados globais, vem formando profissionais que têm conseguido conduzir as suas corporações no decorrer do tempo. O mercado vem reconhecendo seus resultados.

Os programas fornecem uma grande variedade de combinações (flexibilidade curricular) e são conduzidos através de três fases:

1. Pré-requisitos (*Pre-terms*);
2. Cursos Centrais (*Core Curses*) e;
3. Áreas de Concentração (*Areas of Major Concetration*).

Com dezessete cursos, mais de vinte e cinco áreas de concentração e acima de duzentas disciplinas optativas (*electives*), o programa da Wharton está concebido para uma grande variedade de profissionais e áreas de interesse do conhecimento.

Objetivando maximizar o tempo e a produtividade das aulas, das discussões e dos debates, normalmente os temas são introduzidos por meio de uma leitura prévia do conteúdo pelo aluno (extra-classe) para, a partir daí promover as interações entre os participantes e, conseqüentemente, o estabelecimento de conclusões globais.

A Wharton oferece ainda algumas atividades que agregam mais valor à aprendizagem denominadas *Learning Teams*³⁹, onde os alunos desenvolvem habilidades, competências e conhecimentos para trabalhar em grupo, por meio da realização de diversas pesquisas de campo, nas quais atuam como consultores em projetos de empresas e aprimoram ainda mais as suas experiências, além de colaborar com o desenvolvimento de várias atividades empresariais.

Uma outra técnica bastante utilizada para desenvolver a habilidade para trabalhar em equipe e exercer a liderança é a *Auto Sushi*⁴⁰, onde se formam grupos de seis participantes, cada um com um tipo de formação e cultura, assumindo uma posição (cargo) dentro de uma empresa fictícia e trocando, permanentemente, experiências e conhecimentos durante a resolução de problemas específicos.

Para as suas áreas de concentração, Wharton, atualmente oferece aos seus alunos as seguintes possibilidades de direcionamento: Finanças (considerada a melhor em todo o mundo), Liderança, Marketing e Administração Geral (*Management*). As áreas de concentração surgem à medida que o aluno faz as suas opções e cumpre os créditos propostos pelas disciplinas básicas e complementares.

Os estudantes têm totais condições de construir a sua própria estrutura curricular para cada área de concentração, combinando as diversas disciplinas oferecidas pelos departamentos (optativas). Entretanto, para que sejam aceitas, é importante que o acadêmico cumpra os créditos propostos por esses departamentos.

A Wharton School of Business tem se destacado das demais por incentivar, de uma forma intensa, a atividade de pesquisa e o trabalho em equipe dos seus alunos, fomentando a integração internacional em todos os seus programas, contribuindo para o enriquecimento profissional dos participantes.

O intercâmbio e a interação de diversos tipos de conhecimentos e as experiências de trabalho com pessoas do mesmo nível gerencial, porém, de culturas de diferentes, reforça a aprendizagem com uma visão muito mais ampla da realidade.

3.5.3 STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (STANFORD UNIVERSITY)

Em todo o território americano não existe uma única escola de negócios que tenha se conectado tanto ao desenvolvimento tecnológico como Stanford⁴¹.

Um dos elementos que mais contribuíram com esse progresso foi a sua localização privilegiada no coração do Vale do Silício, região que apresenta índices espetaculares de crescimento tecnológico e empresarial.

³⁹ Significa Aprendizagem em Equipes - aprendendo por meio das equipes.

⁴⁰ O seu nome se origina da típica comida japonesa, Sushi, que combina uma série de ingredientes diferentes, proporcionado um toque refinado ao paladar. Neste caso, a combinação é de conhecimentos, culturas e experiências diversas na formação de líderes globais.

⁴¹ <http://www.gbs.stanford.edu>

Atualmente, Stanford não oferece programas para alunos não graduados, cursos *on line* (via Internet) ou conteúdos do tipo *part-time*, também conhecidos como cursos de verão.

A escola é uma das líderes mundiais em educação de Administração Tecnológica e no desenvolvimento de idéias que transformam o entendimento do mundo complexo dos negócios.

É de grande orgulho para a instituição ocupar uma posição de elite no *ranking* das escolas de gestão e contar com excelentes alunos e professores.

Sua fundação aconteceu em 1925, por Herbert Hoover (graduado em Stanford e trigésimo-primeiro presidente americano), sendo a primeira escola de negócios a oeste do Rio Mississipi. A missão de Stanford é ser a melhor escola de administração, provocando impacto nas teorias, pensamentos e performances gerenciais. Seus valores centrais são:

1. Criatividade ao assumir riscos e inovações;
2. Promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do aluno;
3. Integridade e compromisso ético;
4. Diversidade cultural profunda e;
5. Prestação de serviços públicos e comunitários.

O primeiro ano do curso consiste, quase que exclusivamente, no estudo das disciplinas centrais obrigatórias (*Required Core Course*) e o segundo nas disciplinas opcionais (*Academic Eletive*). Estas fornecerão direcionamento às áreas de interesse dos alunos.

A escola opera sob o sistema quadrimestral. Onde, durante o primeiro ano, os alunos freqüentam entre quatro e seis disciplinas em cada quadrimestre, completando, ao final, entre catorze e dezesseis matérias. Talvez, um dos aspectos mais interessantes do curso é a sua duração e a dedicação do aluno para desenvolvê-lo. Após despender tempo, energia e uma quantia considerável de dinheiro, ele poderá levar consigo conhecimentos e habilidades que o auxiliará a ser bem-sucedido na sua vida profissional e no ambiente dos negócios globais.

O curso é totalmente desenhado para fornecer bases de conhecimentos exigidos e reconhecidamente importantes para as empresas em geral.

A idéia fundamental não é formar um administrador, mas sim, um profissional em contínuo processo de aprendizagem em negócios, além de líder nas corporações. Seu currículo é parte de um contínuo processo de transformação.

Turmas globais, dinamismo, visão do futuro e inovação constante, fazem parte da sua cultura organizacional. Constantemente, seus colaboradores são convocados para contribuir com novas idéias e inovações.

Stanford leva aos seus alunos ferramentas e conhecimentos tecnologicamente efetivos e diferenciados com o objetivo principal de torná-los grandes gestores. Desta forma, ela agrega aos participantes uma sólida bagagem de conhecimentos e diferenciais

profissionais, os quais possibilitarão a sua rápida adaptação às novas concepções e exigências externas (é o que encontrarão no decorrer do curso e de sua carreira).

O curso também busca o fornecimento de habilidades conceituais e contextuais, necessárias para a identificação e o posicionamento frente às alterações ambientais.

Por estar localizada no Vale do Silício⁴², Stanford oferece, ainda, uma grande diversidade de cursos que englobam tanto a gestão empresarial tradicional quanto às práticas gerenciais utilizadas por empresas de alta tecnologia (característica principal da região). Aliás, a tecnologia é comumente utilizada como ferramenta empresarial estratégica nas disciplinas cursadas.

Outras áreas também são desenvolvidas em Stanford, como por exemplo, a criação de planos de negócios (para futuros empreendedores), a influência das inovações tecnológicas e geração de mudanças organizacionais, a aplicação de conhecimentos no desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

Para Gomes (2000, p.184), Stanford tem sido considerada como um celeiro de mão-de-obra qualificada para a Internet.

Através da Feira *High-Tech Career*⁴³, organizada pela escola, um grande número de empresas são atraídas e acabam relacionando-se com os alunos. A cada ano, dezenas de casos são formulados para ilustrar a problemática das organizações e fornecer aos alunos experiências práticas e que influenciam no raciocínio e no entendimento das diversas áreas funcionais das empresas. Estes casos, normalmente, compreendem as micro, pequenas, médias e grandes corporações.

Por várias vezes, os executivos que trabalham nessas empresas estudadas acabam dando a sua contribuição aos alunos por meio de pequenas palestras e conferências proferidas durante as aulas.

Os cursos são especialmente planejados para preparar o aluno para ser um executivo de nível sênior nas organizações mundiais. A escola acredita que, provendo o participante de conhecimentos e habilidades gerenciais específicas e tecnologicamente superiores, ele estará capacitado para evoluir e transformar-se no decorrer do tempo.

O aluno recebe, durante o curso, conhecimentos em gestão empresarial, podendo optar pelo foco em áreas de interesse específico, incluindo, Contabilidade, Análise Econômica e Política, Finanças, Administração Geral, Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Políticas Econômicas, Comportamento Organizacional, Gerenciamento Estratégico, Operações, Informações e Tecnologia, Empreendedorismo, Gerenciamento Global e Administração Pública.

Ao ingressar no curso, os alunos participam de um Programa Acadêmico Preparatório e de Orientação (*Orientation & Pre Term Program*) que é desenhado para assegurar que

⁴² A região do Vale do Silício é considerada o berço das “empresas.com” (empresas virtuais).

⁴³ Carreira de alta tecnologia.

todos os alunos tenham a mesma estrutura de conhecimentos. Os participantes encontram conceitos complementares e outros, essencialmente novos, indispensáveis para o curso das disciplinas obrigatórias e eletivas.

Ao passarem por essa etapa, os acadêmicos iniciam os cursos centrais obrigatórios (*Required Core Course*). Eles têm a duração de três quadrimestres e incluem as disciplinas Dados e Decisões, Contabilidade Financeira, Gerenciamento de Mercados, Gerenciamento Econômico, Modelagem e Análise de Dados, Comportamento Organizacional, Finanças, Gerenciamento na Era da Informação, Gestão Econômica, Gerenciamento de Marketing, Operações, Design Organizacional, Recursos Humanos, Gerenciamento Contábil, Gestão na Economia Global e Gerenciamento Estratégico.

No segundo ano, os alunos devem optar pelas disciplinas a serem cursadas, denominado Programa Eletivo (*Academic Elective Program*), por meio do qual o curso passa a oferecer uma grande flexibilidade para os participantes explorarem as várias áreas do conhecimento que mais lhe interessarem.

Não é exigido que ele se especialize em uma área específica, porém deverá ser hábil para construir um programa que conduza o curso de acordo com as suas necessidades ou expectativas profissionais.

São oferecidas em Stanford mais de cem disciplinas diferentes, além da possibilidade de cursá-las em outros departamentos da escola, de acordo com o seu interesse e disponibilidade de tempo. Durante esse período, as disciplinas optativas revisam, complementam e refletem as mudanças no cenário empresarial, inserindo-as nas pesquisas acadêmicas.

Na verdade, Stanford mergulhou fundo no “boom” da internet, passando a utilizar a informática e outras tecnologias pedagógicas na preparação dos seus alunos. O Vale do Silício abre as suas portas para os egressos, atraindo uma quantidade cada vez maior de alunos.

3.5.4 CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (UNIVERSITY OF CHICAGO)

Pesquisar, gerar conhecimentos e manter-se em permanente contato com a realidade mercadológica. Estas têm sido as principais bases filosóficas da Universidade de Chicago⁴⁴. Vários especialistas em educação empresarial afirmam que o seu aspecto primordial é fazer da sua interação com o ambiente externo um verdadeiro culto.

Para o seu Reitor, William Rainer Harper, a característica mais notável da escola é fazer, durante a evolução do ensino universitário, com que os métodos e conteúdos desenvolvidos nos cursos consigam se adaptar aos problemas e contingências reais de cada época ou período, isto é, oferecer o que existe de mais moderno e sofisticado ao mercado.

⁴⁴ <http://gsb.uchicago.edu>

Por mais de cem anos a Chicago Graduate School of Management tem redefinido os caminhos da administração e dos negócios. Já faz muito tempo que ela vem se mantendo entre as dez melhores em todo o mundo. A sua trajetória de êxito engloba:

1. Um grande número de publicações acadêmicas;
2. A interação permanente com diversos vencedores do Prêmio Nobel (pesquisadores altamente qualificados);
3. Uma interatividade ininterrupta com as mudanças ambientais;
4. A grande experiência acumulada no campo dos negócios.

Fundada em 1892, a escola, inicialmente, estabeleceu-se como especialista na preparação de estudantes para negócios profissionais, denominando-se Colégio de Comércio e Políticas (*College of Commerce and Politics*), sendo, posteriormente transformada em Faculdade de Negócios (*Graduate School of Business*).

Em 1920, acontece a implementação do seu primeiro programa de doutorado em Administração e Negócios. O primeiro curso de gestão foi criado por Lionel Wallace, em 1942.

A escola de Chicago orgulha-se de ser a pioneira no desenvolvimento de pesquisas empíricas e de testes mercadológicos (iniciados na década de sessenta). Já nos anos setenta foi implementado o primeiro laboratório de novos produtos, objetivando a criação de oportunidades para as empresas americanas.

Em 1982, o professor George Stigler, membro do corpo docente da escola, recebeu o seu primeiro Prêmio Nobel, o que aconteceria novamente em 1990, 1993 e 1997, respectivamente, por meio dos pesquisadores Merton Miller, Robert Fogel e Myron Scholes.

Ela tornou-se também a pioneira na oferta de cursos de comunicação, ética e qualidades comportamentais - hoje conhecido como LEAD (*Leadership Exploration and Development* – Liderança, Exploração e Desenvolvimento).

Desde 1994, a escola conta com *campi* em Barcelona e Singapura.

Sua maior preocupação é fornecer em seus programas disciplinas que aproximam os alunos (utilizando-se de métodos pragmáticos) das exigências empresariais modernas, independentemente da área de interesse de cada um deles. Em Chicago, o aluno adquire confiança, iniciativa e conhecimentos técnicos profundos, necessários para agir profissionalmente.

Seus principais pontos positivos são:

1. A alta qualidade dos professores, fazendo com que os alunos interajam permanentemente com grandes pensadores e pesquisadores. A escola é a que possui o maior número de ganhadores do Prêmio Nobel⁴⁵;

⁴⁵ O meio acadêmico valoriza e reconhece pesquisadores que tenham recebido um Prêmio Nobel, por se tratar de um reconhecimento mundial da qualidade da sua pesquisa.

2. O rigor intelectual (uma tradição na escola) utilizado na busca de novos conhecimentos, nos testes de hipóteses, na formulação de teorias e no exame de evidências;
3. A flexibilidade curricular, oferecendo ao aluno a possibilidade de delinear a sua formação;
4. O desenvolvimento da liderança por meio do trabalho em equipe, da comunicação intensa e do desenvolvimento de habilidades pessoais, vitais para os resultados empresariais. Essa iniciativa possibilita um amplo contato com outros alunos, permitindo o aproveitamento das experiências práticas e de sucesso;
5. A integração acadêmica contínua entre os participantes, por meio da participação em sala de aula. Os alunos não aprendem apenas com os professores, mas também com os colegas de classe, os quais levam para as aulas experiências e perspectivas profissionais (em todos os programas participam alunos de outros países);
6. Os contatos (*networking*) inestimáveis ao longo da carreira, já que os alunos podem encontrar um grande número de ex-alunos em diversos cargos de elite ao redor do mundo.

A Universidade de Chicago oferece programas para todos os tipos de alunos, contribuindo ativamente na alteração do modo de pensar dos altos executivos e na preparação de pesquisadores empresariais. Os alunos obtêm também novos e sistemáticos aportes de conhecimentos para a tomada de decisões, aprendem sobre recentes inovações, faculdades de excelência, serviços estudantis e atividades acadêmicas.

O currículo da escola prepara o aluno para terem êxito na sua carreira, face às constantes e sucessivas mudanças ambientais.

Seu programa *full-time* objetiva preparar os profissionais para atuarem em qualquer negócio, independentemente das suas características e localização. As disciplinas baseiam-se nos princípios fundamentais da gestão, nas novas tendências e perspectivas, em análises rigorosas e no aprendizado sistêmico.

Chicago tem alguns aspectos incomuns:

- Os cursos a serem oferecidos passam por uma comissão composta por vice-presidentes de algumas multinacionais que têm sede em Chicago;
- A promoção contínua de pesquisas de satisfação com os seus alunos, identificando o valor atribuído pelos alunos aos cursos, conteúdos e metodologias.

Um outro ponto importante é que a instituição não fornece consultoria; restringindo-se apenas a ajudar as empresas a encontrarem os seus caminhos. Além do seu espírito criativo, ela procura trabalhar com aspectos que fujam da imaginação dos participantes, provocando um grande impacto sobre as suas expectativas e também sobre os benefícios proporcionados.

Por meio da flexibilidade curricular (comentada anteriormente), o acadêmico pode optar por um programa que mais se adapte às suas necessidades. Ela é extremamente maleável, passível de personalização e integração com a carreira individual do acadêmico. Com poucas exigências, ele é livre para seguir os seus interesses pessoais,

de uma forma única, aprimorando as suas habilidades pessoais e integrando-as às necessidades organizacionais.

Durante o primeiro ano o foco concentra-se no desenvolvimento de conhecimentos em Negociação, Desenvolvimento Organizacional, Integração Profissional e Liderança.

Neste período, o aluno deve cursar cinco grandes áreas (denominadas termos), divididas em três trimestres: 1) Liderança: Efetividade e Desenvolvimento; 2) Formação Básica, 3) Cursos de Extensão Universitária, 4) Administração Geral e 5) Disciplinas Optativas.

Quando comparado a outros programas, Chicago tem uma pequena lista de disciplinas obrigatórias e uma longa de optativas, fazendo com que o indivíduo escolha uma área específica e tenha liberdade para estruturá-la, segundo as suas necessidades específicas.

É também aceito o cumprimento de disciplinas de outros departamentos da escola.

Já no segundo ano, o aluno se concentra em programas específicos de formação profissional nas seguintes áreas: Contabilidade, Administração, Comunicações, Empreendedorismo, Gestão Financeira, Macroeconomia e Negócios Internacionais, Ciência Administrativa, Administração e Comportamento Organizacional, Gestão de Marketing, Microeconomia, Recursos Humanos, Gestão da Produção, Estatística e Gerenciamento Estratégico.

Cada uma dessas áreas possui disciplinas específicas que contribuirão para a formação do profissional.

A escola trabalha, continuamente, em torno da criação de conhecimentos e de pesquisas profundas, procurando, sistematicamente, novas respostas e caminhos. Em Chicago não há modelos, mas sim, um estilo e uma cultura de pensamento.

Trata-se de mergulhar no problema, realizar uma análise efetiva, enfocá-lo em diferentes óticas e reunir dados até se obter uma conclusão estruturada e eficiente. Esse aspecto tem feito com que a escola busque alunos com perfis multidimensionais, dinâmicos, agressivos e comprometidos com o futuro.

3.5.5 COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (UNIVERSITY OF COLUMBIA)

Fundada em 1754, com o nome de *Royal College* (Colégio Real), por determinação do rei inglês George II, a Universidade de *Columbia University*⁴⁶ é a mais antiga instituição de ensino superior de Nova York e a quinta em todo o território americano.

Após a Revolução Americana, em 1784, ainda com o fervor e as aspirações de independência que tomavam conta do país, a escola recebeu o nome de Columbia. E,

⁴⁶ <http://www.gsb.columbia.edu>

somente em 1896 é que o título de universidade foi lhe outorgado, passando a ser chamada de *University of Columbia* (Universidade de Columbia).

O curso de Administração é muito mais que um símbolo acadêmico americano; é um ponto de referência na formação de executivos, combinando conhecimentos e habilidades com forte *networking* para alavancar a carreira dos participantes. Seu currículo prepara os alunos para liderarem, empreenderem e gerenciarem negócios que criarão valor agregado para os *stakeholders* (interessados no negócio: proprietários, acionistas, consumidores, parceiros, etc.) e para o mercado empresarial, constituindo, assim, uma ampla visão global sobre economia e organizações.

Ao encorajar o pensamento individual, a assimilação de novos conceitos e a absorção de conhecimentos e tecnologias, o programa M.B.A. abastece os acadêmicos de ferramentas e informações, capacitando-os a construir, com êxito, as suas carreiras, de forma ética e responsável.

Columbia também apresenta um grande diferencial sobre as outras escolas: a sua localização no centro financeiro do mundo, na cidade de Nova York. É lá que estão localizadas as maiores e melhores empresas e o principal centro financeiro do mundo. É para lá que caminham os mais renomados executivos.

Ao ingressar no curso, os alunos são divididos em turmas de sessenta alunos que são mantidas durante todo o primeiro ano. O objetivo desse método é fazer com que os profissionais troquem conhecimentos, conheçam culturas, formem experiências, busquem informações e gerem novas idéias. Esses são os resultados esperados pela escola.

O exercício prático, em equipe, também é um dos seus grandes diferenciais, buscando, por meio do intercâmbio e da interação a compreensão por parte do aluno acerca da alta competitividade do ambiente de negócios. Almeja também a visualização de diversos caminhos possíveis para se chegar aos resultados esperados.

Nestes grupos não existem líderes ou chefes formais, nem qualquer tipo de hierarquia. Os alunos só têm que trabalhar intensamente juntos e dividir experiências.

Existem três pontos fundamentais que diferenciam o curso de Columbia dos demais:

1. A seleção permanente de grupos heterogêneos de alunos, das mais variadas origens e localidades;
2. A combinação de conteúdos disciplinares modernos e flexíveis com professores diferenciados;
3. A sua localização privilegiada, tendo em vista que a cidade de Nova York é considerada a capital mundial dos negócios.

Tendo em vista que grande parte dos negócios das maiores e melhores empresas globais está em Nova York, a cidade também auxilia na formação do quadro de docente, pois, geralmente, os seus professores trabalham ou desenvolvem projetos nestas organizações. É o contato direto da escola com o mercado, abrindo as suas portas para pesquisas e oportunidades de emprego.

Apesar de ser comprovadamente uma das melhores na área de Finanças (em função, principalmente, das Bolsas de Nova York e Nasdaq), a Universidade de Columbia tem centrado os seus esforços na criação de uma imagem de foco internacional.

O currículo é dividido em dois anos, sendo o primeiro denominado Currículo Central (*Core Curriculum*) representando 50% das exigências, sendo ministrado dentro de um conteúdo único que consiste, essencialmente, no fornecimento de conhecimentos básicos e essenciais que todo gestor deve ter. Esta fase é desenvolvida em uma linguagem comum, com muito enfoque nas experiências e conhecimentos individuais e no trabalho em equipe.

No primeiro ano, o curso é dividido em dois termos onde o aluno cursa nove disciplinas (*nine full courses*), com conteúdo opcional em cada uma delas (*half-courses*) e um projeto integrador (*integrative project*). Os conteúdos são compostos por várias disciplinas comuns e integradas.

No início, o aluno passa por um período de revisão de conceitos (*pre-term review*), o qual é especialmente desenhado para construir conhecimentos, habilidades, competências e comportamentos. Seu objetivo principal é oferecer condições aos alunos de obterem o máximo de aproveitamento nas disciplinas centrais e optativas do curso.

No segundo ano os alunos podem escolher um currículo opcional (*elective curriculum*), composto por doze áreas com mais de duzentas disciplinas diferentes. As áreas de estudo fornecem aos alunos uma gama de conhecimentos sofisticados com concentrações opcionais diferenciadas.

Atualmente, são oferecidas as seguintes áreas de estudo: Contabilidade; Empreendedorismo; Finanças e Economia; Negócios Internacionais; Administração Geral; Risco, Decisão e Operação; Mídia, Entretenimento e Comunicação; Marketing; Administração Pública; Negócios Internacionais e Finanças.

O programa M.B.A. de Columbia é especialmente criado para atender às exigências das empresas modernas e dos seus participantes, sendo que, desde 1968, mais de dois mil executivos e alunos já passaram pelo curso. Para eles, os principais benefícios oferecidos pela escola são:

- Contribuição, diferenciada, na formação da carreira;
- Desenvolvimento de habilidades únicas e de conhecimentos gerenciais específicos, além de novas técnicas e ferramentas de cunho prático;
- Oferta de um currículo inovador, com possibilidade para se desenvolver projetos especiais e atuar com professores e parceiros qualificados;
- O alto nível de trabalho em equipe, com interações com executivos de várias áreas;
- O acesso a uma comunidade sofisticada de negócios com intensa relação internacional.

Para as empresas, são oferecidas as seguintes vantagens:

- Educação superior, com contribuições individuais substanciais no desempenho das organizações;

- Investimento com retorno garantido e comprovado, por meio de profissionais com alto potencial;
- Novas perspectivas e idéias, em função da criação e do desenvolvimento de projetos e cursos direcionados às necessidades das organizações;
- Introdução de idéias inovadoras nas rotinas operacionais, táticas e estratégicas.

Columbia pretende ser a líder mundial em educação executiva em função da derivação de suas forças, reputação e experiências educacionais. Os professores da escola estão comprometidos com o processo de mudança e o aprimoramento contínuo, provocando inovações dentro e fora das salas de aulas, além da exploração positiva da diversidade cultural e profissional dos alunos.

Os estudantes são expostos, permanentemente, a uma série de perspectivas, teorias, tecnologias e conteúdos aplicados, sendo capacitados para se destacar no ambiente empresarial moderno.

3.5.6 SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT (MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY)

Um grande, e talvez o principal, exemplo de instituição diferenciada é o Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.) que consegue ser, simultaneamente, um centro de excelência no ensino e um pólo de desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Localizado em Boston, nas proximidades de um outro grande centro de excelência, a Harvard University, o M.I.T. foi fundado em 1865 tendo como foco inicial o ensino de Engenharia, passando, a pedido dos seus professores e alunos, a oferecer em 1914 o seu primeiro curso de Administração, ainda dentro do Departamento de Engenharia e Administração.

Alguns anos mais tarde, em 1930, os cursos de Administração e Engenharia foram separados e, homenageando um dos seus maiores benfeitores Alfred Sloan Jr. (CEO de destaque da General Motors na década de cinquenta), em 1964 a escola recebeu o nome de Sloan School of Management⁴⁷.

Essa antiga união entre as duas ciências tem mantido os cursos muito próximos já que, até hoje, cerca de 50% dos alunos nos cursos de gestão são engenheiros e cientistas.

Um dos líderes em educação e tecnologia, o M.I.T. vem, durante anos, preparando profissionais, excepcionalmente diferenciados, para gerenciarem de forma rápida e efetiva as principais transformações que impactam a forma de viver do homem moderno. O seu direcionamento consiste, essencialmente, em preparar profissionais que irão promover o grande diferencial no ambiente empresarial, alterando assim, as “regras do jogo”.

⁴⁷ <http://www.mit.edu/sloan>

O M.I.T. caracteriza-se pelas grandes e audaciosas metas. Seus programas são muito conceituados e se transformaram num dos símbolos das alterações e das inovações nas exigências do novo mundo, além da redescoberta de diferentes caminhos para o pensamento.

Dentre os seus principais valores internos, destacam-se:

- A busca por grandes e desafiadores objetivos;
- O trabalho árduo e incansável;
- Sonhar alto;
- Buscar sonhos impossíveis.

Constantemente, as filosofias e a cultura da escola estimulam o entendimento da complexidade que impera no meio ambiente e dão suporte para a criação de um novo futuro.

O processo de transformação dos alunos é obtido por meio da abertura de múltiplos e inúmeros caminhos e formas, onde os alvos centrais são os valores básicos do ser humano e a suas necessidades.

Os alunos pesquisam conhecimentos não apenas para se tornarem profissionalmente efetivos, mas também para criarem novos produtos, processos e caminhos. A escola instiga a cada momento todos aqueles que estejam dispostos a mudarem, a transformarem as suas carreiras e torná-las em sucessivas vitórias.

O M.I.T. pesquisa novas formas de se enxergar as coisas e empreendimentos que trarão conseqüências positivas para o mundo.

Além do conhecimento estrutural, o currículo do M.I.T. é extraordinariamente variável e atrativo. Existe uma preocupação em não se ensinar um único caminho, mas sim de olhar de uma outra forma as perspectivas da realidade (“é enxergar a floresta e não apenas a árvore”). A utilização permanente de casos práticos também é uma constante nos seus cursos, além, é óbvio, de permanentes e profundas pesquisas.

Dentre as diversas metodologias didático-pedagógicas utilizadas, destacam-se:

- Utilização de ferramentas práticas para a realização de análises e de mapeamento de novas tendências e modelos gerenciais;
- Elaboração de projetos com grupos colaborativos;
- Realização de diversas leituras e debates acadêmicos;
- Apoio de simulações em laboratórios (sendo uma prática constante) e de modernas tecnologias;
- Permanente e ampla interação com empresas líderes de mercado para trocas de know-how e tecnologias.

Assim, como acontece a ênfase nos fatos concretos e nos casos práticos a escola busca:

- A criação de valores básicos e tecnológicos;
- A visualização permanente do futuro, das suas mudanças e conseqüências;
- A análise permanente do ambiente, sob os primas comportamentais e culturais.

O trabalho em grupo também é promovido de forma ampla. São criados os famosos *Project Teams* (Projetos de Equipes) nos quais os alunos trocam experiências, compartilham suas diferentes culturas e conhecimentos e colaboram mutuamente no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, sempre sob orientação de um professor responsável (normalmente um pesquisador).

Seis pontos caracterizam o “espírito M.I.T.”:

1. Foco na inovação da gestão;
2. Internacionalização da escola, que conta, hoje, com alunos de aproximadamente sessenta países diferentes;
3. Empreender em todas as atividades (em sala de aula, nas parcerias com estudantes, faculdades e empresas, etc.);
4. Adoção de um currículo único e inovador;
5. Estabelecimento de um ambiente colaborativo e amigável;
6. Efetividade máxima no ambiente de negócios e na empregabilidade dos alunos (ao final do curso cada aluno tem pelo menos três ofertas de trabalho distintas).

Desde 1995 a estrutura curricular da Sloan vem sofrendo alterações significativas que a tornou mais próxima da realidade contemporânea e das novas necessidades mundiais, conectando às melhores práticas gerenciais.

Participam desse processo contínuo, ex-alunos (já inseridos no mercado de trabalho), profissionais de empresas (empregadores), professores e os atuais discentes. Com a intensa aproximação do mercado, a estrutura curricular estará conectada, de forma plena e ágil, às mudanças do mercado.

Normalmente, os programas do tipo M.B.A. são desenvolvidos em dois anos, onde, no primeiro são estudadas as áreas básicas e fundamentais dos negócios (com conteúdos idênticos para todos os alunos) e no segundo é oferecida total liberdade de escolha aos alunos para as áreas de especialização de interesse.

O curso se inicia com uma semana intensiva de orientação (*Orientation*). Este procedimento é desenvolvido e implementado para que os alunos que estão cursando o segundo ano auxiliem os calouros a se incorporarem à vida acadêmica e à cultura da escola. Neste período são realizadas várias atividades e seminários que incluem: a diversidade cultural, formações de equipes, ética, liderança e aprendizagem organizacional.

A partir daí, a escola literalmente incorpora o Currículo Central (*Core Curriculum*) que se fundamenta no desenvolvimento de uma experiência comum desenvolvida em seis grandes áreas: Economia, Sistemas de Informação, Comunicação, Processos Organizacionais, Finanças e Contabilidade e Estratégia. Três delas encaminham-se para o descobrimento de novas perspectivas gerenciais, as quais se correlacionam com os três grandes paradigmas que predominam na atualidade: globalização versus nichos de mercado, padronização versus individualização, comportamento pessoal versus comportamento organizacional.

Ao ingressar no segundo ano, o aluno iniciará a estruturação da sua área de concentração, possibilitando a respectiva especialização e o aprofundamento, de acordo com as suas necessidades e desejos de carreira.

Essas áreas também são flexíveis e possibilitam o direcionamento para as aspirações de mercado e inovações específicas. Em 2001 foram ofertados os seguintes grupos de estudos: E-Business e Marketing, Engenharia Financeira, Gerenciamento Financeiro, Tecnologia da Informação e Transformação de Negócios, Desenvolvimento de Novos Produtos e Negócios, Operações e Manufatura.

As disciplinas normalmente dão ênfase ao trabalho em equipe e na liderança empreendedora. Elas oferecem informações para o planejamento, organização e implementação de novos negócios, produtos e processos em ambientes de alta tecnologia. Os alunos desenvolvem condições para sentirem e implementarem as inovações (novamente um traço marcante da sua missão).

As suas principais diretrizes e ênfases são:

- Geração de uma idéia ou de uma inovação e a sua respectiva concretização;
- Desenvolvimento de habilidades e competências multifuncionais para a implementação de processos empreendedores.

Dentre as principais disciplinas oferecidas destacam-se: Teoria Financeira; Introdução ao Marketing; Gestão da Tecnologia da Inovação; Introdução à Gestão de Operações; Desenvolvimento de Novos Produtos; Novos Empreendimentos; Laboratório Empreendedor; Tecnologias Empreendedoras; Equipes nas Organizações; Liderança e Mudança Organizacional; Poder e Negociação; Negociação e Gestão de Conflitos; Tecnologia da Inovação; Eficiência Produtiva; Criação de Empresas de Alta Tecnologia e Marketing Empreendedor.

O gerenciamento da interdisciplinaridade entre as áreas é, além de um novo conceito acadêmico, uma constante no MIT. O processo é realizado baseando-se na oferta da escola e na demanda de mercado, permitindo um alargamento do relacionamento entre a carreira pretendida e a oportunidades de mercado.

Todos os alunos deverão conhecer o ciclo de criação e desenvolvimento das inovações, compreendendo desde a geração de idéias, a avaliação de potenciais, a incorporação dessas idéias nas necessidades do homem moderno, a sua transformação em inovação, o desenvolvimento dos planejamentos, a obtenção de recursos até o gerenciamento dos projetos e das pessoas.

Já na metade dos programas os alunos percebem o quanto mudaram desde o início do curso. A partir de agora (com os conhecimentos básicos) eles poderão construir o seu futuro e testar as suas habilidades e competências para analisar problemas, propor soluções e interagir com equipes, utilizando-se de novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

O currículo deve sempre prestigiar o trabalho intelectual. É essa a “Cultura M.I.T.”. As atividades acadêmicas e as iniciativas educacionais estimulam a criatividade e a

capacitação. Este processo habilita os profissionais, alterando as suas vidas e fazendo-os emergir como líderes na economia global.

Um dos grandes símbolos do M.I.T. é a busca por resultados audaciosos. A escola procura, através da transformação dos processos, novas descobertas, novos sujeitos e caminhos para o conhecimento, transformando a vida das pessoas.

O slogan “*mens et manus*” (mentes e mãos) é uma grande tradição interna que direciona a pesquisa para a prática e privilegia a relação direta com as organizações públicas e privadas. Dessa forma, a escola tem se antecipado, inúmeras vezes, às necessidades do mercado.

Existe um grande interesse pelo cumprimento e difusão da ética nos aspectos disciplinares do trabalho, executados vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A escola estimula a paixão dos seus alunos pelo comprometimento, solicitando não a competição, mas sim a aliança mútua.

O processo de compartilhamento de sofisticados conceitos e tecnologias através das pessoas é fundamental para o crescimento individual.

Constantemente o futuro é visualizado, construído e transformado.

A diversidade é uma fonte poderosa de forças que deve ser processada e fragmentada. Costumeiramente são desenvolvidas novas idéias que ultrapassam os limites da criação e concentram-se também na sua implementação.

O curso é extremamente exigente, atingindo uma profundidade acadêmica incrível e com excessivo rigor (a escola considera que esses três elementos, exigência, profundidade e rigor, farão parte das carreiras dos futuros executivos). Os conhecimentos básicos são, sistematicamente, trazidos de volta.

O resultado é a formação e a capacitação do aluno na utilização de ferramentas e de tecnologias contemporâneas de gerenciamento empresarial.

As análises são sempre baseadas em fatos concretos, com o entendimento e a reflexão presentes em todos os processos. Os alunos deparam-se, a cada dia, com uma grande quantidade de informações a serem analisadas e que construirão o processo de formação do conhecimento.

Enquanto que, para cumprir o programa é exigida uma grande quantidade de capacidade intelectual, o aluno é inserido na realidade das organizações e na complexidade dos seus mercados, fazendo-os reportar-se às teorias administrativas e às práticas gerenciais modernas, interagindo diretamente com as grandes tendências e novidades da ciência administrativa.

Os acadêmicos mergulharão na ciência e no mundo da inovação, aprimorando e transformando o mundo dos negócios. Analisando-se o processo de formação

acadêmica é claramente possível perceber, a sua vocação para fazer as coisas acontecerem. A Sloan School realmente não tem medo da mudança e do erro.

A instituição procura criar algo, uma teoria, um produto, uma idéia. Os aspectos que mais contribuem com essa filosofia são: o dinamismo contagiante, a energia incessante e o foco permanente na inovação e na mudança.

O senso empreendedor está instalado nos seus alicerces e isso é amplamente perceptível. Ele está no ar, constituindo o passado, o presente e o futuro da escola - seu principal desejo é obter o futuro de forma rápida e efetiva.

A criatividade e a iniciativa são exigidas a cada momento (pré-requisito para se tornar um aluno), existe motivação e cultura corporativa que dão suporte ao processo, fazendo com que as pessoas trabalhem em equipe, desenvolvendo conhecimentos e compartilhem resultados. É, sem dúvida, "*mens et manus*".

Estudar no MIT não significa apenas questão de título ou qualidade na formação acadêmica, significa acima de tudo ampliar horizonte e enxergar além dos limites. É estar sempre um passo à frente de tudo e buscar grandes metas. Significa, também, caminhar por rotas inexploradas e desafiar os limites da criatividade e da inteligência humana. É lá que as coisas definitivamente acontecem e o futuro é construído

A escola consegue fazer um trabalho diferenciado, restrito a poucas instituições em todo o mundo: incentivar de forma ampla e ilimitada a criação e a inovação.

Para isso, dispõe de docentes diferenciados, estruturas tecnológicas únicas, parcerias com grandes centros de pesquisa (a NASA é um grande exemplo) e ramificações por todo o mundo. Desta forma, o M.I.T. tem conseguido contribuir com o homem moderno criando novos produtos, processos, organizações, tecnologias, que possibilitam um sucessivo crescimento e aprimoramento da sociedade.

Ser o grande diferencial no mercado e contribuir com a criação do futuro, são os pilares de sustentação da Sloan. A quantidade de projetos em execução em todas as áreas do conhecimento é muito grande.

A sua cultura tem uma óbvia vocação para fazer as coisas acontecerem, procurando criar algo, uma organização, uma teoria, um produto, uma idéia. Vários aspectos contribuem com essa cultura, dentre eles destacam-se o dinamismo contagiante, a energia incessante e o foco permanente na inovação e na mudança.

O currículo definitivamente não poderia ser diferente, também é inovador e distinto. Sua principal particularidade é dispor de flexibilidade suficiente para encaminhar os alunos para as suas áreas de interesse e auxiliá-los no ingresso ao mercado de trabalho. Com disciplinas únicas e diferenciadas, a estrutura visa a capacitar de forma plena, adotando princípios individualizados, para cada participante.

“*Mens et manus*” é um símbolo, um ícone, um referencial, agregado ao seu escopo que insere na cultura do aluno princípios de trabalho em equipe e uma atividade reflexiva intensa.

A criatividade, a curiosidade e a iniciativa estão presentes em alunos, professores e participantes do processo educacional, constituindo-se matérias-primas para a inovação. No M.I.T. visualiza-se perfeitamente uma grande preocupação em não apenas ter novas idéias, mas sim transformá-las em algo prático e útil.

Dedicação, exigência e rigor extremos são palavras de ordem dentro da sua cultura. Estudar no M.I.T. não é uma das tarefas mais fáceis, exige-se comprometimento, capacidade intelectual e, acima de tudo não ter limites para a criatividade. Pesquisa-se vinte quatro horas por dia, sete dias da semana.

Desta forma, profissionais de todo o mundo buscam oportunidades e conhecimentos no Instituto de Massachusetts como forma de se tornarem diferenciados no mercado.

3.5.7 LONDON BUSINESS SCHOOL

Considerado o melhor curso de M.B.A. europeu, a Escola de Negócios de Londres tem, a cada dia, reforçado a proposta de ampliação do leque de oportunidades, a expansão de conhecimentos e o desenvolvimento de qualidades pessoais e profissionais, as quais, segundo a escola, proporcionam um maior desempenho do aluno no mercado de trabalho.

Para a escola, a rápida globalização das culturas e dos negócios tem forçado as organizações a buscarem diferentes tipos de líderes para atuarem em um futuro um tanto quanto incerto. Esta é a principal característica da London Business School⁴⁸: fazer germinar nas empresas líderes globais, que atuam com criatividade, experiência, conhecimento técnico e, principalmente com habilidades interpessoais que visem à transformação do futuro.

Sua proposta está alicerçada em um processo de aprendizagem inovador que, por sua vez, se fundamenta em quatro pontos essenciais a serem desenvolvidos nos alunos:

- Transformação em líder nas organizações;
- Desenvolvimento de características internacionais;
- Formação de pensamentos individuais independentes e reflexivos;
- Fazer as coisas acontecerem.

A exploração desses temas, combinado com o talento do corpo docente e de seus servidores, além da interação com uma incrível comunidade internacional, fornece suporte ao desenvolvimento do acadêmico.

Sua missão é: “encontrar caminhos para criar o futuro e transformar vidas”.

⁴⁸ <http://www.london.edu>

Em Londres, os melhores alunos operam em um sistema de aprendizagem dinâmico e ativo. A faculdade inspira-se na inovação contínua, no processo de mudança, nas experiências integradas e na integração internacional.

A competência central do seu programa M.B.A. é desenvolver profissionais multiqualificados que conduzirão a Nova Economia para um futuro promissor.

Por meio da promoção da aprendizagem eclética e diversificada, o curso combina a multivariada origem dos seus alunos com métodos avançados de ensino e com o intercâmbio permanente de culturas e experiências profissionais.

A cidade de Londres (assim como Nova York) é um outro fator que colabora com o processo de aprendizagem já que possui uma diversidade cultural enorme, representando também um mercado em constante processo de evolução. A cidade é considerada a maior capital européia e o principal centro financeiro do continente, representando o coração das atividades empreendedoras.

Por ser desenvolvido em dois anos, o programa fornece tempo suficiente para que o aluno se relacione com diversos tipos de profissionais, aprofundando-se nos problemas organizacionais contemporâneos, identificando potenciais oportunidades nos diversos segmentos dos negócios e adquirindo uma cultura global.

O foco da escola é fornecer o passaporte para a transformação profissional.

A geração de novas idéias também é um dos pontos fundamentais do curso. Em 2000, foram publicados diversos artigos originados na escola, foram também geradas novas tecnologias e conhecimentos, além de mais de vinte faculdades terem, através de parcerias, se juntado à escola de negócios por meio de parcerias, convênios e associações.

Alguns fatores fazem com que a London School of Business se torne única dentre as principais escolas de negócios do mundo:

1. Formação de classes internacionais, onde cerca de 80% dos alunos são de outros países;
2. Vida acadêmica cercada por uma atmosfera cooperativa e com ênfase no trabalho em equipe;
3. Programa desenvolvido em vinte e um meses (*full-time*), possibilitando intensa interação entre os participantes;
4. Desenvolvimento de quinze cursos centrais (*cores curses*) no primeiro ano;
5. Oferta de mais de oitenta disciplinas optativas (*elective curses*);
6. Ênfase em projetos e nas aprendizagens extra-classe;
7. Oportunidades para desenvolvimento de novas linguagens empresariais;
8. Inovação contínua no currículo e nos serviços de suporte;
9. Ampliação da mobilidade e flexibilidade das carreiras;
10. Estabelecimento de uma marca inovadora e mundialmente reconhecida por parte da escola.

Para estudar em Londres, não basta apenas freqüentar as aulas, é preciso ter coragem e inteligência para visualizar novas perspectivas práticas e, principalmente, para trabalhar continuamente em equipe. O êxito na convivência com outras pessoas é o ponto-chave da escola. Para a escola, a transformação do profissional acontece quando o aluno:

- Pensa de forma independente;
- Faz as coisas acontecerem
- Se torna um líder organizacional;
- Passa a ser um cidadão internacional.

Com relação aos dois primeiros itens, vale lembrar que o mundo vem se tornando a cada dia mais complexo, dinâmico e imprevisível, fazendo com que, para enfrentar estes desafios, o profissional pense de forma única e disciplinada, compreendendo todas as variáveis envolvidas e implementando ações efetivas.

É necessário também investir no desenvolvimento pessoal, percebendo e interagindo com crenças, valores, culturas distintas, gerando oportunidades para o desenvolvimento de lideranças, independentemente do local em que se esteja. Essa é a proposta de formar líderes e cidadãos globais.

A reunião de estudantes de diversas faculdades ao redor do mundo força a compreensão internacional (global).

Ao ingressar, no primeiro ano, o aluno fará parte de um grupo (fixo no decorrer do período letivo) de seis a oito pessoas o qual desenvolverá todos os trabalhos necessários para a conclusão da etapa inicial do curso. Cerca de cinquenta por cento da nota se originará da eficiência dessas atividades. Este período tem a incumbência de formar conhecimentos e habilidades centrais (*core curse*).

As classes são compostas por cerca de sessenta a setenta alunos (aproximadamente 10 grupos por turma). Nessas salas são criadas oportunidades para conhecer novas pessoas, com outras perspectivas e pensamentos.

É obrigatória a efetivação de pelo menos quinze cursos centrais (denominados de *core curse*), divididos em três termos, os quais são desenvolvidos com uma grande interação e correlação de conteúdos. À medida que o aluno ultrapasse cada um deles, ele estará sendo preparado para as disciplinas profissionalizantes.

O segundo ano é o período optativo (*elective curse*), onde os acadêmicos fazem as suas escolhas profissionais para as áreas de estudos específicos (opção de acordo com a área de interesse profissional). Neste período é necessário o cumprimento de doze disciplinas, incluindo as opcionais de idiomas e o aluno ainda pode cursar (como complemento) até cinco disciplinas de outras áreas.

A estrutura curricular do M.B.A. da London School Business está configurada para proporcionar aos participantes do processo o máximo de intercâmbio cultural possível, formando os líderes das organizações rumo a um futuro favorável e promissor.

Um dos pontos importantes do aprendizado em Londres é a interação do curso com o mundo real. Diversos projetos são conduzidos para incorporar o aluno ao ambiente empresarial, dentre eles destacam-se: os projetos de consultoria a empresas, projetos de colocação de alunos no mercado de trabalho e projetos empreendedores (para a criação de novas organizações).

O programa oferece uma grande oportunidade para desenvolver e aprimorar conhecimentos de negócios internacionais, aumentando a capacidade do profissional liderar empreendimentos ao longo de todo o mundo. O foco principal da escola é o desenvolvimento, utilizando-se do trabalho em equipe e aproveitando a grande diversidade cultural dos seus alunos.

3.5.8 EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION (INSEAD)

Criado em 1957 com o espírito de “escola não-nacional”, ou seja, “escola global”, o European Institute of Business Administration – INSEAD⁴⁹ (Instituto Europeu de Administração e Negócios) conseguiu, em pouco menos de 50 anos, ser reconhecido como um dos mais influentes e efetivos institutos de administração de negócios em toda a Europa.

Atualmente o instituto possui dois *campi*, com programas semelhantes, um em Fontainebleau (França) e outro em Singapura, além de parceiras com algumas outras escolas ao redor do mundo, como por exemplo, a Wharton School of Business (Pensilvania/EUA).

O INSEAD apresenta uma grande diferença dentre os diversos tipos de programas M.B.A.s, além de ser realizado em período de tempo integral, a sua duração é de dez meses (ao contrário da grande maioria, que dura aproximadamente vinte e quatro meses) e tem como ênfase a adoção de um conceito de ensino essencialmente internacional e de intercâmbio de culturas.

O seu corpo docente é composto por cerca de cento e trinta profissionais, originados de mais de trinta países diferentes, com uma qualificação excepcional, os quais influenciam os alunos a incorporarem as melhores práticas gerenciais disponíveis no mercado e forçando-os a homogeneizar as culturas heterogêneas (globalização das culturas e experiências).

O INSEAD é reconhecido internacionalmente pela grande quantidade e qualidade de suas publicações e pesquisas, além do desenvolvimento de inúmeros estudos de caso, enfatizando o aprimoramento das habilidades dos alunos.

O corpo estudantil freqüentemente realiza avaliações de desempenho dos professores e da qualidade do curso, bem como, são incentivados a participarem das decisões acerca do futuro do curso.

⁴⁹ <http://www.insead.fr>

O INSEAD não só promove o desempenho individual, mas também a excelência nas relações interpessoais e no trabalho em equipe. Os cursos provêm, através de projetos específicos, oportunidades para o aprimoramento global do aluno e do grupo em que trabalha. Todo o processo de ensino e aprendizagem caminha para a combinação de tarefas pessoais com trabalhos em equipes, agregando-se a ele estudos de casos e simulações empresariais.

O formato das turmas encoraja o grupo a ter o máximo de interação entre os participantes, além do que a faculdade, potencializando a aprendizagem, a geração de idéias e o melhoramento profissional. Trabalhar em grupo é fundamental para a “Experiência INSEAD”.

Ao iniciar o curso, os alunos são distribuídos em grupos de cinco a sete pessoas selecionadas com base na idade, nacionalidade, formação e experiência profissional.

Também existe uma grande preocupação em criar o “*international way of life*”, o estilo de vida internacional, que agregue aos participantes culturas múltiplas, experiências e visões ampliadas do mundo. Esse novo estilo de se viver elimina completamente possíveis barreiras e paradigmas que limitam o poder de visão do profissional.

O corpo discente é originado de mais de cinquenta países diferentes sem o predomínio específico de um deles (não é permitido que um país tenha mais de quinze por cento dos alunos de uma classe).

A diversidade de perspectivas culturais faz com que surja, em sala de aula, um ambiente de cooperação compartilhada e de visões múltiplas, as quais encorajam os participantes a promoverem o aprimoramento contínuo.

Todo participante deve dominar, obrigatoriamente, pelo menos três idiomas diferentes. Ao se unir diversidade cultural com o domínio de idiomas, o aluno estará apto a superar desafios em qualquer empresa e lugar do mundo.

O programa oferece ao aluno uma excepcional educação empresarial com enfoques internacionais. O currículo é flexível e proporciona o delineamento por parte do aluno da sua carreira, escolhendo, no mínimo, sete disciplinas optativas (*elective curses*) adicionadas aos quinze cursos centrais (*core curse*), exigidos para complementar o programa.

Durante os seus dez meses é necessário que o aluno curse quinze disciplinas obrigatórias (desenvolvidas em duas fases) e faça opção de, pelo menos, sete disciplinas eletivas.

Um dos pontos mais importantes do INSEAD é a variedade enorme de interações que ocorrem durante o decorrer do curso. Ao formar laços pessoais com profissionais de diferentes culturas e ao desenvolver o aprendizado grupal o aluno estará sendo preparado para atuar em qualquer tipo de ambiente e exigência.

3.5.9 KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT (KELLOGG BUSINESS SCHOOL)

Passar um dia inteiro nas salas de aula da Kellogg Graduate School of Management⁵⁰ pode proporcionar incríveis e inesperadas surpresas. O aluno encontrará cursos inimagináveis até bem pouco tempo atrás, como por exemplo, Marketing para Internet, Biotecnologia, Modelos e Tecnologias, Gestão do Entretenimento, Securidades e Derivativos, Métodos Empíricos em Estratégia Empresarial, Modelos de Decisões em Planilhas Eletrônicas, Criação e Inovação de Jogos Mentais (áreas que apresentam grandes oportunidades e se constituem em tendências ambientais futuras).

Tendo em vista a rapidez e a dinâmica atual do mercado, continuamente são acrescentadas novas habilitações ao curso (em 1999 foram incluídas disciplinas como Tecnologia e E-Commerce, Administração de Mídia e Finanças Analíticas, em 2000 incorporou-se Administração de Biotecnologia e Consultoria e Análise).

Desde 1908, a Kellogg Business School orgulha-se de espelhar em sua estrutura pedagógica as necessidades do mercado. Desta forma, o seu foco é fundamentalmente baseado na Administração Mercadológica (Marketing)⁵¹.

Em muitas escolas de negócios pode-se decorrer meses antes da cúpula administrativa e pedagógica aprovar um novo curso. Na escola de Illinois, em média, leva-se menos de duas semanas para lançá-lo e implementá-lo sob uma base experimental.

Na realidade, o que ela vem implementando nos últimos anos é uma integração entre a geração de novas idéias e o aproveitamento das oportunidades de aprendizagem. Com isso, a partir de 1995, foram introduzidos mais de cinquenta novos cursos.

Juntamente com o desenvolvimento de habilidades de gerenciamento de mercados financeiros, de avaliação de investimentos potenciais, de motivação de colaboradores ou de qualquer outra atividade executiva, os alunos aprendem a obter investimentos para novas companhias, ingressarem em mercados emergentes e a formularem novas estratégias e tecnologias de gerenciamento de negócios e mercados.

Os alunos têm atuado como parceiros na direção dos cursos e nas suas alterações curriculares, refletindo, mais uma vez, a ênfase dada ao mercado. Três grandes exemplos são os cursos direcionados para as mudanças ocorridas na ex-União Soviética, para o ecoturismo na América do Sul ou para os mercados emergentes chineses.

Similarmente a essas inovações, foi implementado um programa de desenvolvimento de tecnologia, denominado *TechVenture*, iniciado em 1998, o qual tem feito com que os alunos assimilem as mudanças correntes nos setores tecnológicos e de comércio eletrônico. Para complementar esse programa são feitas periódicas visitas técnicas ao promissor Vale do Silício.

⁵⁰ <http://www.kellogg.nwu.edu>

⁵¹ Philip Kotler, considerado o “Pai do Marketing” faz parte do corpo de profissionais da escola.

Durante essas visitas técnicas os alunos têm a oportunidade de se inter-relacionarem com grandes líderes de corporações mundiais e de se envolverem em projetos impactantes e específicos, os quais são publicados, sistematicamente, em órgãos e periódicos especializados.

Uma outra ação rotineira e diferenciada é a técnica *Learning Experience and Action Program – LEAP* (Experiências de Aprendizado e Programas de Ação) por meio da qual os alunos desenvolvem projetos em empresas reais, promovendo competências e experiências do mundo real dos negócios.

O entusiasmo dos alunos direciona os esforços da Kellogg, procurando auxiliá-los na descoberta de novos horizontes e fornecendo subsídios para a plena satisfação das suas necessidades e desejos.

A instituição também é conhecida como a escola que abriu caminhos para a integração do trabalho em equipe à cultura acadêmica nos cursos executivos.

Durante os últimos anos de sua história foi construída uma forte reputação de qualidade e empenho sobre os resultados. A escola criou e implementou um projeto denominado *TeamNet* (algo como EquipeNet), onde a utilização de ferramentas da web permite o emprego de um efetivo sistema de avaliação acadêmico (desenvolvido em conjunto pelos estudantes, professores e pessoal do *staff*), objetivando a melhoria contínua da qualidade ofertada.

O EquipeNet permite também que os estudantes recebam avaliações confidenciais, detalhadas e principalmente honestas dos resultados dos trabalhos em equipes. O sistema possibilita ainda que cada membro avalie os demais colegas de grupo, tanto em termos globais quanto em atividades individuais, com rapidez e flexibilidade, fornecendo *feedbacks* exatos, efetivos e personalizados.

A Kellogg Graduate School of Management é uma das mais estimadas e renomadas instituições educacionais de negócios internacionais oferecendo padrões de excelência em pesquisas de campo. O objetivo desses estudos é criar uma rica e poderosa fonte de experiências globais na gestão de insumos e nas práticas administrativas.

Todos os seus cursos, obrigatoriamente, combinam teoria e prática.

Os professores implementam métodos que incluem análises de casos, aprofundamento em campos de estudo, participação de seminários, simulações empresariais e trabalhos em equipes. As disciplinas e professores utilizam-se dos métodos pedagógicos mais adequados e produtivos em salas de aulas, adaptando-os aos estilos individuais de cada aluno.

Além do mais, o corpo docente segue os mais altos padrões de qualidade. Cada novo membro tem que atender às exigências da escola, seguindo as suas orientações e determinações, como forma de não diminuir a qualidade ofertada aos participantes. Os professores mais novos devem, inicialmente, observar os mais velhos e as suas experiências, para aí sim, iniciarem a criação de novas práticas.

Ao final de cada curso os alunos avaliam os seus professores, e a escola torna pública essa avaliação, compartilhando-a com todos os interessados e envolvidos no processo educacional.

As pesquisas também são vitais para o êxito dos processos e consideradas componentes indispensáveis nos programas de ensino da escola, a ponto de ser criado um centro específico denominado *Research Center* (Centro de Pesquisa).

Segundo a própria escola, boa parte dos seus resultados positivos ocorreu como produto da sua habilidade em utilizar os seus recursos disponíveis e de um efetivo gerenciamento.

A tríade: intensidade de modelos administrativos, valores nas parcerias e liderança acadêmica formam o modelo de ensino adotado pela Kellogg. Ela oferece também uma ampla variedade de opções de estudos em negócios globais, possuindo uma larga experiência internacional. Cerca de um quarto dos seus alunos são originados e ou graduados em outros países contribuindo para os resultados do processo.

Existem diversas razões que aumentam a demanda pela escola, destacando-se:

- Seu currículo inovador e que contempla áreas contemporâneas e especiais;
- O tratamento recebido: único e diferenciado;
- A adoção de uma política de portas abertas para qualquer tipo de aluno, de qualquer local do mundo;
- As publicações contínuas de professores e alunos.

Juntamente com a formação acadêmica, a escola fornece subsídios para que o aluno impulse a sua carreira e torne-se competitivo no mercado de trabalho. Em 2001, foi criado o *Carrer Mangement Center* (Centro de Gerenciamento de Carreiras) onde alunos, professores e empregadores trabalham em equipe, recrutando e selecionando funcionários para grandes empresas.

Esse Centro tem como diferenciais a constante oferta de cursos, workshops, seminários e programas específicos de preparação e qualificação profissional, além de desenvolver estratégias para se obter êxito no mercado de trabalho.

A revista *Business Week* considerou a escola como a número um em eficiência de empregabilidade.

A Kellogg orgulha-se de possuir a mais inovadora grade curricular. Seu programa M.B.A. também conhecido como MM (*Master of Management*) é desenvolvido em dois anos (dividido em quadrimestres). É oferecido também o programa MMM (*Master of Management in Manufacturing*) que tem a duração de um ano (dividido em quatro trimestres).

No caso do programa *full-time*, seu formato é semelhante aos moldes tradicionais, com os alunos completando um rigoroso currículo central (*core curriculum*) no qual são fornecidos conhecimentos estruturais avançados, especializando o participante para

atuar de forma efetiva no ambiente executivo e posteriormente direcionar a sua formação para as suas necessidades cumprindo as disciplinas optativas.

O currículo central consiste em nove cursos, compreendendo Contabilidade, Administração e Organizações, Marketing, Decisões Científicas e Administração Estratégica. Os alunos interagem com as atividades empresariais tradicionais e desenvolvem habilidades e competências para operacionalizarem as modernas ferramentas gerenciais, necessárias para o bom desempenho das organizações.

A ordenação dos conteúdos é especialmente distribuída para despertar nos alunos o conhecimento amplo e a completa capacitação em gestão empresarial, criando a oportunidade para que cada elemento modele a sua área de concentração (currículo opcional e flexível).

O resultado disso é relativamente simples: a escola está posicionada para operar eficientemente nos desejos do mercado, agregando as necessidades empresariais com as habilidades e competências dos alunos.

A espinha dorsal do M.B.A. conta com nove dos 23 cursos exigidos para a conclusão do programa, sendo eles: Contabilidade Decisória, Análises das Decisões Gerenciais, Estratégias de Negócios, Métodos Estatísticos para a Tomada de Decisões, Estratégias para o Gerenciamento de Empresas, Finanças I, Gestão de Marketing, Gestão de Operações e Análises Microeconômicas.

A escola se dedica à oferta de programas flexíveis e adaptados às necessidades de uma promissora carreira. Após o desenvolvimento das nove disciplinas, cada aluno passa a desenvolver, de forma individualizada, o seu estudo através das disciplinas e cursos opcionais (*elective curriculum*).

Completando as várias opções oferecidas, existem ainda seis departamentos acadêmicos: Contabilidade e Informações Gerenciais, Finanças, Administração e Organizações, Gestão e Estratégia, Gerenciamento Econômico e Decisões Científicas, Marketing. Inseridos nestes departamentos estão os programas profissionais, compreendidos pelos cursos de Gerenciamento de Indústrias de Saúde, Gerenciamento de Empresas Públicas e Sem Fins Lucrativos, Gerenciamento de Transportes e Logísticas, Empreendedorismo e Inovação e Administração Pública.

Os alunos têm total liberdade para escolher seus cursos, de acordo com a sua carreira e área de interesse, combinando dois, três ou mais campos do conhecimento.

Estudar na Kellogg é uma oportunidade única.

A troca de experiências de pessoas de diferentes culturas, o empenho compartilhado da comunidade acadêmica e a exploração de inovadores métodos administrativos conduz a escola rumo aos seus objetivos.

Sua estrutura funcional compreende claramente que a Administração é um corpo aplicado de conhecimentos inter-relacionados. Os alunos devem visualizar que os

resultados surgem com a união e com o compartilhamento de informações e diversidades. O aprendizado ultrapassa as fronteiras da escola, gerando como produto a educação para a liderança de mercado.

3.5.10 LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS

A cada ano, centenas de pessoas representando mais de oitenta países procuram a Leonard N. Stern School of Business⁵² (Stern), buscando três aspectos fundamentais: reputação, localização e qualidade dos programas.

Com uma comunidade acadêmica encorajadora, programas modernos e inovadores, a escola de Nova York tem conseguido destacar-se na educação executiva mundial.

A sua localização em Wall Street proporciona uma grande interação dos programas com as maiores e melhores empresas de todo o mundo (assim como na Columbia School of Business), a troca de experiências, o intercâmbio de culturas e a ampliação de horizontes, contribuem para um verdadeiro aprendizado, amplo e dinâmico.

Fundada em 1900 com o nome de Escola de Comércio, Contabilidade e Finanças, a instituição recebeu em 1988 o nome de Leonard N. Stern (empreendedor e ex-aluno) em função de uma doação de trinta milhões de dólares utilizados para a sua melhoria.

Em decorrência das profundas e rápidas transformações que os mercados globais vêm sofrendo, a estrutura dos negócios tem sido completamente revolucionada, transferindo o foco do gestor para a busca de informações e para a tomada de decisões. Por isso, a Stern tem implementado mudanças fundamentais tanto no contexto educacional quanto na estrutura dos seus programas e disciplinas.

Com um currículo revisado e constantemente atualizado ela proporciona um largo espectro de abrangência das áreas funcionais, com uma ampla difusão de informações e interação entre as disciplinas. Os alunos entendem como o conhecimento e as habilidades contribuem com a construção da aprendizagem.

Sistematicamente os cursos têm sido revisados sob uma ótica internacional, modificando-se as suas estruturas e adaptando-os à realidade mundial.

As pessoas que optam pelo seu M.B.A. originam-se de todas as partes do mundo, buscando vantagens profissionais competitivas e oportunidades para atuarem em empresas internacionais. A intensa relação entre a escola e o mercado tem proporcionado relações íntimas com a comunidade internacional de negócios, criando diversas propostas de empregos e de opções de carreira.

O foco do curso está na preparação de líderes para negócios globais.

A escola apresenta as seguintes vantagens:

⁵² <http://www.stern.nyu.edu>

- Localização privilegiada, nas proximidades de Wall Street, mantendo os seus alunos em contato direto com as grandes corporações globais;
- Em função dessa proximidade com o mercado a escola absorve a visão de mundo real, reproduzindo as condições verdadeiras dos negócios;
- Ênfase na visão e nas perspectivas globais, tendo em vista a diversidade internacional do seu corpo estudantil;
- Trabalho em equipe intenso, buscando as melhores soluções para os problemas organizacionais. A escola força o entendimento dos alunos na compreensão da dependência mútua;
- Comunidade de líderes, com um tremendo nível de energia e interação entre os participantes.

Uma outra característica é a utilização de padrões de excelência, os quais são extremamente úteis na definição das características das carreiras dos alunos.

Estes padrões se referem à busca pelo superior desempenho profissional, fornecendo flexibilidade suficiente para uma gama extensiva de cursos que, continuamente, se antecipam às mudanças ambientais, destacando-se:

- As oportunidades criadas na cidade de Nova York;
- A permanente exposição dos alunos às grandes empresas e aos líderes empresariais;
- O acesso às grandes fontes de conhecimento.

Para os alunos, os padrões de excelência significam a sua participação na geração de novos conhecimentos. A interação dos estrangeiros com os americanos cria uma grande sinergia, fazendo com que todos cresçam como pessoas e estejam muito bem preparados para trabalhar ativamente na Nova Economia.

Estudar na Stern significa estar sempre em movimento. Os acadêmicos cursam uma série de disciplinas curriculares e extracurriculares que dão força às suas carreiras, fomentam o envolvimento social e aprimoram os contatos profissionais.

O constante relacionamento com profissionais das áreas governamentais, representantes de clubes e associações, comunidades, grupos de serviços, esportes, entre outros, também contribui com o desenvolvimento dos participantes.

Desde o primeiro dia letivo os alunos são divididos em grupos de sessenta e cinco que, nos próximos dois anos, estudarão, trabalharão e pesquisarão juntos. O espírito de equipe e a permanente colaboração permitem um relacionamento profissional e pessoal permanente e duradouro.

Dentre o renomado corpo de docentes incluem-se alguns ganhadores do Prêmio Nobel, representantes de classes profissionais e pesquisadores consagrados. A faculdade possui mais de cem profissionais de grandes empresas, líderes locais e globais, e, reconhecidos expoentes do ambiente empresarial.

São oferecidas as seguintes áreas: Contabilidade, Economia, Finanças, Sistemas de Informação, Administração e Comportamento Organizacional, Gestão de Operações e Estatística e Operações de Pesquisa.

Dentre as suas principais vantagens competitivas destacam-se:

- Dinamismo e inovação permanente;
- Ampliação de horizontes;
- Geração de oportunidades;
- Alavancagem do conhecimento e das habilidades.

Existem ainda as áreas de aprofundamento (*co-majors*) nas áreas de Empreendedorismo e Inovação, Negócios Internacionais, Economia Digital, Entretenimento, Mídia e Tecnologia, Direito e Negócios, Finanças Quantitativas e Administração Pública das Finanças.

Expansão, profundidade, flexibilidade e agilidade, com uma perspectiva internacional, são marcas da Stern.

O centro do processo acadêmico está na preparação do aluno para o êxito empresarial no ambiente externo, eliminando qualquer tipo de fronteira do conhecimento.

Para efetivar totalmente o programa são necessários, em média, o cumprimento de sessenta créditos, distribuídos em quatro semestres, podendo o aluno especializar-se em uma das oito áreas de concentração. A elasticidade do programa permite que se configure o seu próprio curso de acordo com o seu interesse individual.

A modelagem do programa é especialmente desenhada para fornecer aos participantes altas cargas de informações, nos vários campos da Administração e para integrá-los ao atual ambiente empresarial.

O objetivo do currículo é munir o aluno de informações profissionais indispensáveis para o êxito profissional, coerente com as atuais exigências mercadológicas.

A experiência acadêmica em Stern inclui leituras em salas de aula, estudos de casos reais, projetos em grupos e apresentações e seminários. Em alguns casos são efetuadas visitas internacionais e *tours* pelas empresas locais.

A escola consegue proporcionar uma grande interação entre alunos e professores por meio de discussões dentro e fora das salas de aula, gerando uma experiência única e satisfatória. A acessibilidade dos alunos em relação aos seus professores também a diferencia das demais escolas, eliminando as dúvidas, respondendo aos questionamentos ou simplesmente debatendo novos assuntos.

Por todas essas razões, a cada ano, uma quantidade maior de pessoas procuram a Stern com o firme propósito de buscar conhecimentos desafiadores, oportunidades profissionais e futuros salários compensadores.

O cerne do M.B.A. é a formação de administradores completos, preparados para as constantes mudanças no ambiente de negócios. As características principais do programa são:

1. Currículo inovador e comprometido com o desenvolvimento de habilidades exigidas pelo mercado;
2. Profundidade combinada com flexibilidade para capacitar os alunos nos campos de estudo específicos;
3. Intercâmbio permanente com o mercado;
4. Constante ênfase no mundo real;
5. Foco global, abrangendo todos os aspectos do ambiente empresarial.

Com relação à estrutura curricular, a partir de 1999, todos os conteúdos foram reestruturados buscando-se um novo formato mais dinâmico e flexível, inserindo o curso e os alunos nas atuais exigências mercadológicas.

O programa é desenvolvido em quatro semestres, denominados termos (*Terms I, II, III, IV*), composto por disciplinas centrais (*core*), optativos (*electives*) e intermediárias (*capstone core*). Ao iniciar o curso, o aluno passa por um período entre trinta e sessenta dias de preparação (*Pré-Term*) onde são desenvolvidos os conhecimentos gerais, imprescindíveis para o êxito do programa.

Durante o primeiro ano, ainda no primeiro semestre, são aprimorados os conteúdos generalistas e abrangentes (*core course*) que construirão a base do curso. Na segunda metade do primeiro ano, as disciplinas encaminham-se para o aumento da dimensão e do aprofundamento (*breadth course*), com disciplinas mais técnicas e especializadas, além de algumas optativas⁵³ (*elective course*) que também são colocadas à disposição dos alunos.

No terceiro e quarto semestres são trabalhadas as disciplinas complementares (*capstone core course*) e de responsabilidade profissional.

De uma forma geral, o *mix* da Stern (diversidade cultural, pesquisas, tecnologias, integração, entre outros) faz da escola um dos mais excitantes e procurados M.B.A.s em todo o mundo. A qualidade de vida e a sua integração com a cidade de Nova York são pontos-chave para o grande fascínio que é criado nos acadêmicos.

Ao visitar o campus, é possível descobrir o espírito vibrante dos alunos e professores e integrar-se à energia incessante da cidade. As fronteiras ampliam-se e é criada uma cultura colaborativa e em constante processo de desenvolvimento.

3.5.11 O COMPARATIVO ENTRE AS MELHORES ESCOLAS

Percebe-se que o dia-a-dia de uma escola de excelência é um tanto dinâmico e complexo, tamanha é a profundidade e a qualidade da sua produção. Promover a formação de profissionais e a criação de tecnologias de gestão não é uma das tarefas mais fáceis e rápidas e, principalmente, exige uma grande dose de competência e profissionalismo por parte da sua gestão.

⁵³ As disciplinas optativas são alteradas e definidas a cada ano pela escola.

As melhores escolas, em sua grande maioria, preocupam-se enormemente em proporcionar ao mercado currículos e disciplinas inovadoras, com conteúdos diversificados, incluindo:

1. Docentes diferenciados no mercado que combinam a experiência prática nas organizações e o rigor científico e acadêmico;
2. Oferta de currículos altamente flexíveis e dinâmicos;
3. Utilização permanente de tecnologias e informática;
4. Emprego de técnicas pedagógicas inovadoras;
5. Interação permanente com grandes corporações;
6. Apoio de excelente infra-estrutura interna.

Porém, o principal elemento diferenciador é a preocupação permanente com o ensinar a fazer. Não só repetir e implementar o que já é de conhecimento geral, mas capacitar o acadêmico a pensar, meditar, tentar e criar novos modelos de gerenciamento empresarial.

O grande ponto central é que os seus profissionais, egressos, têm uma enorme capacidade para fazer as coisas acontecerem.

Os currículos, professores, infra-estrutura, bibliotecas e demais componentes do processo educacional estão direcionados para a formação pragmática do aluno, tornando-o apto a criar e a implementar tecnologias e procedimento de gestão diferenciados e efetivos. É isso o que exatamente difere os egressos nestas escolas.

O Quadro 3.1 compila e compara os principais diferenciais das escolas de excelência que compõem o *ranking top ten*:

Quadro 3.1 - Comparação entre as escolas *top ten*

HARVARD BUSINESS SCHOOL
FUNDAÇÃO: 1908
METODOLOGIAS DE ENSINO: essencialmente focadas nos estudos de caso, freqüentemente são realizadas visita às empresas e diversas conferências em salas de aula. O processo didático-pedagógico é intuitivo e fundamentado em bases de fatos e teorias. A idéia da escola é fornecer poder e informação para que o aluno construa o conhecimento e o seu futuro profissional, com pragmatismo.
FOCO: gestores e empreendedores: ensino profissional, fundamentado na prática da gestão e na interação permanente com o ambiente corporativo.
DIFERENCIAIS: estudos de caso; utilização maciça de recursos de informática; marca “Harvard”; qualidade dos docentes (reconhecidos pelas empresas e pelo meio acadêmico); interação permanente com o mercado; permanentes visitas técnicas; sistemáticas conferências com renomados expoentes; praticidade; extremamente procurada pelas empresas.
WHARTON SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1881
METODOLOGIAS DE ENSINO: os métodos de ensino combinam teoria e prática, aliados a sistemáticos estudos de caso e exercícios de simulação empresarial. Freqüentemente, os cursos utilizam-se de softwares específicos (em laboratórios) de gestão. A troca de experiências e conhecimentos entre os participantes reforçam a aprendizagem.

FOCO: liderança e administração financeira. Ensino com ênfase na formação de líderes globais, através da ampliação das fronteiras e do impulso do pensamento para além dos limites do conhecimento.
DIFERENCIAIS: pesquisas; trabalhos em equipe; integração internacional; intercâmbio de experiências; aprendizagem baseada em reforços; utilização de técnicas como <i>learning teams</i> e auto-sushi.
STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1925
METODOLOGIAS DE ENSINO: baseadas essencialmente em casos práticos, debates e discussões em sala de aula. São realizadas, feiras de tecnologia, intercâmbios com empresas e visitas técnicas direcionadas.
FOCO: internet, empresas e empreendedores virtuais. O curso promove o desenvolvimento tecnológico das organizações e procura fornecer a compreensão da complexidade do mundo dos negócios.
DIFERENCIAIS: localização no Vale do Silício; criatividade intensa; profundidade ética; programa extremamente árduo e exigente; turmas globais; dinamismo; celeiro de mão-de-obra para as empresas de internet.
SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT
FUNDAÇÃO: 1914
METODOLOGIAS DE ENSINO: suas metodologias buscam novas formas de visão e de pensamento. O objetivo principal é fomentar a criação e a inovação. O curso é realizado em meio a um intenso trabalho intelectual, com muita exigência, profundidade e rigor. Nas aulas são usadas ferramentas práticas e tecnologias de ponta. Normalmente são realizados projetos de direcionamento acadêmico, criação da filosofia " <i>mens et manus</i> ", leituras, debates, e pesquisas em laboratórios.
FOCO: inovação e tecnologia. Mudar o paradigma da educação executiva, implementando sonhos, antecipando-se às necessidades mercadológicas.
DIFERENCIAIS: grandes e audaciosas metas; trabalho com múltiplos caminhos; diversidade; criação dos <i>project teams</i> ; tecnologia intensa; pesquisa e desenvolvimento; espírito colaborativo e empreendedor.
CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT
FUNDAÇÃO: 1892
METODOLOGIAS DE ENSINO: as aulas são realizadas mediante trabalhos em grupos, onde é promovida a integração do aluno à cultura acadêmica. São realizados contatos sistemáticos com as grandes empresas e empresários de renome internacional. Os cursos e as disciplinas são desenvolvidos e baseadas nos princípios fundamentais da gestão empresarial.
FOCO: pesquisa e geração de conhecimentos. Os estudos concentram-se nos interesses e necessidades mercadológicas, com uma permanente interação com as mudanças ambientais e comportamentais.
DIFERENCIAIS: rigor intelectual; grande flexibilidade curricular; espírito criativo; constante interação com grandes pesquisadores da administração; foco nas necessidades do mercado.
COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1968
METODOLOGIAS DE ENSINO: a metodologia utilizada busca encorajar o pensamento individual, a assimilação de conceitos e a absorção de tecnologias e conhecimentos inovadores. O curso fomenta o trabalho em equipe e o desenvolvimento conjunto por meio da exposição de novas perspectivas, teorias, tecnologias e conteúdos aplicados.

FOCO: internacionalização do profissional. A escola concilia as oportunidades de negócios originadas na cidade de Nova York (centro financeiro mundial), criando em seus alunos uma visão de mundo global. Existe uma conciliação do curso com as atuais exigências do mercado
DIFERENCIAIS: seleção de grupos homogêneos; combinação de conteúdos disciplinares modernos e flexíveis; localização e acesso às grandes empresas de Nova York; grande experiência e tradição; reputação.
LONDON SCHOOL BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1965
METODOLOGIAS DE ENSINO: existe uma constante busca pelo aprendizado eclético, fundamentado na geração de idéias, criação de tecnologias, trabalhos extra-classe, inovações permanentes curriculares e visualização de novas perspectivas e práticas de gestão. São realizados fóruns de aprendizagem entre alunos e professores.
FOCO: internacional. A escola procura encontrar possibilidades, métodos, formas, caminhos para transformar as pessoas, as vidas e as empresas. A troca de experiências e de culturas amplia as oportunidades e expandem o conhecimento, fazendo com que o aluno atue em ambientes incertos e multi-variados.
DIFERENCIAIS: transformação de líderes; desenvolvimento de características profissionais internacionais; formação de pensamentos independentes e reflexivos; desenvolvimento e formação de profissionais pró-ativos; comunicação global; profissionais multi-qualificados; cidade de Londres (centro empresarial da Europa); classes globalizadas.
EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION (INSEAD)
FUNDAÇÃO: 1957
METODOLOGIAS DE ENSINO: o curso é ministrado através da combinação de tarefas individuais com atividades em equipes. São realizadas diversas simulações e estudos de casos. Por ser uma escola internacional, o curso utiliza-se da troca e do intercâmbio de culturas para formar o profissional para atuar no mundo global.
FOCO: Internacional. A escola fomenta a troca de culturas e experiências, buscando efetivar a excelência nas relações interpessoais e no trabalho em equipe.
DIFERENCIAIS: curso não-nacional; duração de dez meses; grande quantidade e qualidade de publicações; pesquisas e geração de estudos de casos; não é permitido que um país tenha mais de quinze por cento dos alunos de uma classe; diversidade cultural; cada participante deve dominar, pelo menos, três idiomas; criação do “International Way of Life”; cooperação permanente entre os alunos.
KELLOGG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT
FUNDAÇÃO: 1908
METODOLOGIAS DE ENSINO: os cursos são desenvolvidos por meios de pesquisas de campo, visitas técnicas e estudos de casos. As disciplinas promovem a inter-relação entre os grupos de trabalho. Sistemáticamente são realizadas feiras, simpósios e seminários que aproximam os alunos e disciplinas das necessidades das empresas. São fornecidos <i>feedbacks</i> contínuos aos alunos por meio de sistemas informatizados. Todos os cursos combinam teoria e prática.
FOCO: marketing e mercados. O curso se encaminha para adaptar-se continuamente às necessidades do mercado empresarial. Seu objetivo é estar conectado ao ambiente.
DIFERENCIAIS: cursos inimagináveis e inovadores; os alunos são parceiros na gestão dos cursos; normalmente existe o predomínio do entusiasmo de todos os participantes; tríade: modelos administrativos, valores nas parcerias e liderança acadêmica; cerca de vinte e cinco por cento dos alunos são estrangeiros; realização anual da <i>Carrer Management Center</i> ; é considerada a número um no quesito empregabilidade.

LEONARD N. STERN SCHOOL OF BUSINESS
FUNDAÇÃO: 1900
METODOLOGIAS DE ENSINO: as metodologias da escola procuram reproduzir as condições reais de mercado. Fomenta-se o trabalho em equipe e a comunidade de líderes globais. A escola procura estar sempre em movimento e em direção às mudanças. O espírito de equipe é um grande diferencial dentre as outras instituições. A academia trabalha com profundidade e rigor. A estrutura interna força o intercâmbio entre as pessoas, dando ênfase ao mundo real e ao foco global.
FOCO: negócios globais. Os cursos se direcionam para a preparação de líderes para a economia global e para atuarem em cenários instáveis. A estrutura interna incentiva o acadêmico a buscar informações e a tomar decisões executivas. Existe uma alta ligação e interação com a comunidade internacional de negócios.
DIFERENCIAIS: reputação de mercado; localização na cidade de Nova York; largo espectro na abrangência das áreas funcionais das empresas; utilização de padrões de excelência; dinamismo e inovação; ampliação de horizontes; criação de oportunidades e integração com grandes empresas.

Em seus recentes estudos, Fiartes et al (2003) destacam também que, além dos itens aqui apresentados, outros dois quesitos complementam os diferenciais das melhores escolas pesquisadas: 1. a utilização de Ferramentas de Tecnologia da Informação; e 2. a inovação permanente desenvolvida nos seus Centros de Pesquisa (*Research Center*).

Para os autores, em tais quesitos as escolas que mais se destacam são:

1. M.I.T. – comprovadamente, dentre todas as outras, é a escola que mais oferece ênfase em tecnologia, destacando-se o alto nível dos seus programas de *e-learning*. O *Center for Computational Research in Economics and Management*, o *Center for Innovation System Research* e o *Center for eBusiness@MIT* são considerados seus principais Centros de Pesquisa;
2. Wharton – destaca-se pelo uso intenso de intranet e também pela oferta de cursos *on-line*. Na escola destacam-se o Centro de Empreendedorismo, *Venture Capital* e o Centro de Finanças;
3. Insead – mescla a oferta de cursos *on-line* com a utilização permanente da intranet. Seus principais Centros são o *Venture Lab*, o *Aliance Center for Global Research and Development* e o Centro para Tecnologias Avançadas de Aprendizagem;
4. Columbia – destaca-se pela alta tecnologia da sua intranet. Seus Centros principais são o de Excelência em e-Business, o Instituto para *Tele-Information* e o *Eugene Lang Center for Entrepreneurship*;
5. London – diferencia-se pela excelência nos seus cursos de *e-learning*. Seus Centros de destaque são os de Empreendedorismo, Gestão da Tecnologia e o *Future Media*.

CAPÍTULO IV – MAPA DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS E DE CONTEÚDOS EM GESTÃO

4.1 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DOS MELHORES PROGRAMAS DE GESTÃO E O SEU DESENVOLVIMENTO POR MEIO DAS ÁREAS FUNCIONAIS DE NEGÓCIOS

Analisando-se de uma forma mais detalhada e aprofundada as principais características e conteúdos desenvolvidos pelos melhores cursos de negócios (programas M.B.A.s), percebe-se um claro posicionamento das escolas frente aos aspectos práticos e mercadológicos do ambiente empresarial, transformando completamente os participantes em executivos especialmente eficientes e diferenciados.

Todos eles têm em comum uma clara preocupação em estabelecer mecanismos profissionais de preparação acadêmica e que proporcionem aos seus alunos um aprendizado, simultaneamente aprofundado e de caráter generalista.

Dentre as principais características que diferenciam esses modelos dos cursos tradicionais, destacam-se:

- Foco e comprometimento extremo das escolas;
- Pragmatismo das técnicas pedagógicas;
- Desenvolvimento de conteúdos e assuntos contemporâneos e inovadores;
- Intercâmbio com grandes organizações empresariais e centros de excelência;
- Utilização constante de estudos de casos (exemplos práticos e reais);
- Interações culturais entre alunos de diversas partes do mundo;
- Apoio e utilização permanente de tecnologias educacionais, como, por exemplo, a informática, visitas técnicas, debates, seminários, feiras e eventos, entre outros;
- Professores pesquisadores e atuantes no mercado empresarial;
- Internacionalidade dos cursos;
- Flexibilidade curricular e estrutural por meio da ofertas de disciplinas opcionais;
- Trabalho em equipe, com grandes exigências e intensidades;
- Variedade imensa de áreas de concentração;
- Realização de profundas e sistemáticas pesquisas e publicações acadêmicas;
- Geração de uma alta empregabilidade nos alunos.

Pelo lado estrutural, o desenvolvimento dos cursos está fortemente fundamentado em duas fases (módulos) distintas⁵⁴:

⁵⁴ O foco estará direcionado para, exclusivamente, os programas do tipo *full-time*.

1. Módulo básico: com duração média de um ano e fortemente embasado em conteúdos generalistas das principais áreas da Administração. Nesta fase, normalmente objetiva-se homogeneizar as turmas e oferecer uma base estrutural de conhecimentos fundamentais para maximizar o potencial acadêmico da segunda etapa do programa;
2. Módulo complementar ou profissional: com duração média de um ano e concentrado na formação específica. Nesta fase o aluno escolhe, dentre as diversas áreas de concentração, aquela que mais atende às suas necessidades e interesses. A partir daí ele faz a opção pelas disciplinas disponíveis (em vários casos com número superior a duzentas) que mais se enquadram nas suas conveniências, construindo, assim, o seu próprio currículo (especialidade).

Na primeira fase, normalmente, não existem grandes diferenças entre os cursos e disciplinas. Porém, em se tratando de formação complementar (áreas de concentração), existem grandes diferenças entre eles. A Tabela 4.1 possibilita uma boa visualização das principais áreas ofertadas pelas melhores escolas e programas:

Tabela 4.1 – Principais áreas de concentração oferecidas pelos programas pesquisados

PRINCIPAIS ÁREAS	ESCOLAS QUE OFERECEM A ÁREA DE CONCENTRAÇÃO
Finanças	100%
Marketing	90%
Contabilidade	80%
Gestão de Operações (Produção)	70%
Empreendedorismo	60%
Administração Geral	60%
Comportamento Organizacional	60%
Estratégia	50%
Economia	40%
Recursos Humanos	30%
Administração Científica	30%
Controladoria	30%
Gestão da Tecnologia	20%
Liderança	20%
Informática e Tecnologia	20%
Gerenciamento Global	20%
Administração Pública	20%
Comunicação	20%
Políticas Econômicas	20%
Estatística	20%
Sistemas de Informações	20%
Negócios e Governos	10%
Economia Internacional	10%
Gestão de Serviços	10%
Negociação	10%

Organização e Mercados	10%
Análise Econômica e Política	10%
E-Business	10%
Tecnologia da Informação	10%
Gestão de Novos Produtos	10%
Negociações Internacionais	10%
Gestão da Decisão e do Risco	10%
Mídia e Entretenimento	10%
Estado Real	10%
Idiomas	10%
Negócios Asiáticos	10%
Pesquisa Operacional	10%

Ao serem analisados os resultados encontrados é possível diagnosticar que, embora diferenciados e atuando em localidades distintas e com características estruturais específicas, algumas áreas de concentração são comuns a praticamente todos os cursos (cerca de 28% dessas áreas).

Finanças, Marketing, Contabilidade e Operações são encontradas, em média, em cerca de 85% das escolas pesquisadas.

Em um patamar intermediário encontram-se as especialidades Comportamento Organizacional, Estratégia, Empreendedorismo e Administração Geral, identificados em aproximadamente 58% dos cursos pesquisados.

Um ponto muito importante é que várias áreas de concentração apresentam uma grande proximidade de conteúdos e enfoques⁵⁵, se complementando mutuamente, como, por exemplo, Comportamento Organizacional, Liderança e Recursos Humanos.

Ao serem unidas, surge uma grande área funcional⁵⁶ denominada, por exemplo, de Gestão do Comportamento Organizacional⁵⁷.

Partindo-se do princípio que a maior parte dessas áreas podem ser integradas ou complementadas por outras, é plenamente possível congregá-las em seis grandes grupos do conhecimento administrativo (áreas funcionais), conforme demonstra o Quadro 4.1:

⁵⁵ Durante o estudo foram pesquisadas todas as áreas de concentração em termos de estrutura, conteúdos, ênfases e aspectos centrais.

⁵⁶ A Administração Geral é composta por vários subsistemas que compõem a sua forma e conteúdo. Esses subsistemas são, normalmente, denominados de áreas funcionais. Segundo vários especialistas, as principais áreas funcionais da Administração são: Marketing, Produção, Estratégia, Recursos Humanos e Finanças.

⁵⁷ A nomenclatura utilizada para cada “grande área funcional” seguiu a denominação utilizada pelos melhores cursos, ou seja, Gestão de Negócios, Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção, Gestão Estratégica, Gestão Econômica e Financeira e Gestão de Marketing.

Quadro 4.1 – Combinação e constituição das grandes áreas funcionais

PRINCIPAIS ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO	COMBINAÇÃO DAS ÁREAS
a) Administração Geral; b) Empreendedorismo; c) Administração Científica.	Gestão de Negócios
a) Estratégia; b) Sistemas de Informação; c) Gestão da Decisão e do Risco.	Gestão Estratégica
a) Marketing; b) Mídia e Entretenimento; c) Comunicação.	Gestão de Marketing
a) Comportamento Organizacional; b) Recursos Humanos; c) Liderança.	Gestão do Comportamento Organizacional
a) Gestão das Operações; b) Gestão da Tecnologia; c) Pesquisa Operacional.	Gestão da Produção
a) Contabilidade; b) Finanças; c) Controladoria.	Gestão Econômica e Financeira

Feita a integração e a complementação das áreas de concentração oferecidas pelas escolas estudadas foram constituídas as seis grandes áreas funcionais, comuns a todos os cursos:

1. Gestão de Negócios;
2. Gestão Estratégica;
3. Gestão de Marketing;
4. Gestão do Comportamento Organizacional;
5. Gestão da Produção e;
6. Gestão Econômica e Financeira;

Portanto, na maior parte das melhores escolas, esses seis grandes grupos predominam sobre os demais estruturando todo o funcionamento dos programas M.B.A.s. Outra análise importante a ser feita é que, coincidentemente ou não, esses grupos abrangem as principais áreas funcionais das organizações em geral.

Ao serem fracionados e aprofundando-se nas composições de cada uma das áreas funcionais, verifica-se que a maior parte dos seus conteúdos estão interligados com as demais (visão holística e sistêmica) e a sua abrangência e complexidade formam todo o corpo de conhecimentos que normalmente se denomina Gestão Empresarial.

Para um melhor entendimento e visualização da sua composição, cada área funcional foi dividida da seguinte forma:

- Área: relaciona-se à abrangência e a extensão dos conteúdos;
- Sub-área: compreende a junção e o desdobramento de duas ou mais áreas;
- Conteúdos Tópicos: refere-se a uma lista detalhada dos assuntos mais importantes desenvolvidos e retratados pela área;

- Conteúdos Específicos: relaciona-se ao desdobramento dos conteúdos tópicos, acrescentando-se certa profundidade de análise.

Desta forma, as seis grandes áreas ficaram assim separadas e analisadas:

1ª) Área: GESTÃO DE NEGÓCIOS

Sub-área: Administração Geral, Empreendedorismo e Administração Científica.

Conteúdos Tópicos: a área tem como ponto principal a exploração do conhecimento administrativo e das funções que constituem a base da administração geral. Aborda o seu desenvolvimento histórico geral, as mudanças que afetam o papel do gestor, bem como os atributos de um executivo bem-sucedido e como esses atributos podem ser desenvolvidos. Ela representa a integração sistêmica das outras cinco, devendo também analisar as pressões enfrentadas pelas empresas e a sua interação com o ambiente externo, como por exemplo:

- Trajetória histórica;
- Compreendendo o contexto empresarial;
- O processo administrativo;
- O funcionamento das áreas funcionais das organizações e a sua interdependência;
- As mudanças ambientais;
- Tecnologias de gerenciamento;
- Empreendedorismo e o ciclo de vida das empresas;
- O papel do administrador moderno;
- Habilidades e competências gerenciais.

Conteúdos Específicos:

a) Trajetória histórica

- A antiga e a nova trajetória do sucesso
- As escolas administrativas;
- Contribuições gerenciais das Teorias da Administração.

b) Compreendendo o contexto empresarial

- A pirâmide administrativa;
- Níveis de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão;
- Propensão das funções no eixo do poder;
- Especialistas e generalistas.

c) O processo administrativo

- Planejamento;
- Organização;
- Direção;
- Controle;
- Coordenação;
- Liderança.

d) As áreas funcionais das organizações

- Características da Administração Geral;
- Finanças;
- Marketing;

- Recursos Humanos;
- Estratégia;
- Operações;
- Tecnologias da Informação.

e) As mudanças ambientais

- Tendências;
- Megatendências;
- Paradigmas gerenciais;
- Relações de consumo;
- Globalização.

f) Tecnologias de gerenciamento

- Empresas flexíveis;
- *Downsizing*;
- *Empowerment*;
- Terceirização;

g) Empreendedorismo e o ciclo de vida das empresas

- A criação de novas empresas;
- O perfil empreendedor;
- Habilidades e competências para empreender;
- Planos de negócios;
- O ciclo de vida das empresas;
- Estratégias para gerenciamento do ciclo de vida.

h) O papel do administrador moderno

- Responsabilidade social;
- Geração de empregos;
- Aquisição de tecnologias e know-how;
- Gerenciando pessoas.

i) Habilidades e competências gerenciais

- Habilidades interpessoais;
- Habilidades de comunicação;
- Habilidades de decisão;
- Habilidades contextuais;
- Habilidades conceituais;
- Competências para um gerenciamento efetivo.

2ª) Área: GESTÃO ESTRATÉGICA

Sub-área: Estratégia, Sistemas de Informação, Gestão da Decisão e do Risco.

Conteúdos Tópicos: a maioria parte das estratégias resulta de uma série de decisões, em especial as de investimentos estratégicos, que implicarão decisivamente no futuro da organização. A função da área é propor a compreensão do seu papel na gestão das organizações modernas. Os executivos devem detalhar o mecanismo de elaboração e implementação de estratégias, bem como o impacto provocado no futuro das corporações. O fator humano, os recursos financeiros, os processos produtivos, as informações e o comportamento do mercado influenciam no estabelecimento dos

modelos de gestão e dos caminhos a serem percorridos pelas organizações. Outra característica é a integração dos níveis institucionais, tático e operacional, como forma de aumento de competitividade, como, por exemplo:

- Administração estratégica
- Novo ambiente e o escopo das organizações;
- O Planejamento e a estratégia empresarial;
- Unindo a estratégia competitiva e a estratégia funcional;
- O processo de formulações de estratégias;
- Competindo pela previsão do futuro do setor;
- Estratégia como alavancagem e como capacidade de expansão;
- Competindo para moldar o futuro;
- A criação da arquitetura estratégica.

Conteúdos Específicos:

a) Administração Estratégica

- Visão geral e interdependência com as demais áreas funcionais;
- Importância e benefícios para as organizações contemporâneas;
- Conceitos ligados à gestão estratégica.

b) Novo ambiente e o escopo das organizações

- Transições históricas;
- Origens das estratégias
- O escopo das organizações: missão, visão, valores, valores permanentes, políticas de negócios;
- Tendências e megatendências;
- A nova organização.

c) O Planejamento e a estratégia empresarial

- Requisitos, vantagens e dificuldades;
- Como as forças competitivas moldam as estratégias;
- Vantagens competitivas sustentáveis.

d) Unindo a estratégia competitiva e a estratégia funcional

- A tecnologia da informação;
- Competindo através das áreas funcionais;
- Estratégias institucionais, táticas e operacionais.

e) O processo de formulações de estratégias

- As melhores maneiras de formulação de estratégias;
- Cenários e posicionamentos empresariais;
- Selecionando estratégias que criam valor para os acionistas;
- A criação artesanal das estratégias;
- Forças competitivas que moldam as estratégias;
- Metodologias para elaboração e implementação de estratégias.

f) Competindo pela previsão do futuro do setor

- A necessidade e o desenvolvimento da previsão;
- Os alicerces da previsão;
- Escapando à miopia do mercado servido e da atual concepção do produto;
- O foco no consumidor.

g) Estratégia como alavancagem e como capacidade de expansão

- Intenção estratégica;
- Noções de direcionamento estratégico;
- Desafios empresariais;
- Adequação da empresa à sua capacidade de expansão
- Obtenção da alavancagem de recursos;
- Os recursos como vantagens competitivas.

h) Competindo para moldar o futuro

- Como chegar ao futuro;
- Fatias de influências;
- Às portas para o futuro;
- Competição entre corporações;
- Competências básicas e essenciais.

i) A criação da arquitetura estratégica

- O que significa arquitetura estratégica;
- Como criar a arquitetura estratégica;
- Comprometendo a empresa com o futuro.

3ª) Área: GESTÃO DE MARKETING

Sub-área: Marketing, Mídia e Entretenimento, Comunicação.

Conteúdos Tópicos: o Marketing frequentemente tem sido considerado como o elemento mais fascinante da administração. Trata-se, no entanto, de um assunto trabalhoso e cada vez mais científico, apoiando-se fortemente sobre a coleta de dados e a análise mercadológica. O Marketing é um importante fator de contribuição na lucratividade das empresas. A área deverá ter como foco principal a compreensão da função marketing e a sua importância na gestão empresarial, conciliando os interesses organizacionais com os mercadológicos. O cerne da função é expandir o propósito de oferecer um valor superior aos clientes (entenda-se mercado) e enfatizar a importância de se transformar esse objetivo no ponto central do processo de indução da estratégia empresarial. O Marketing nas organizações modernas deve contemplar e integrar todos os aspectos e informações relacionadas à gestão de mercados e de demandas, como por exemplo:

- Visão geral da Administração Mercadológica e a sua interdependência com as demais áreas funcionais;
- Satisfação, valor e retenção dos clientes;
- A conquista de mercados;
- Demanda e mensuração de mercados;
- O ambiente de marketing e a identificação e seleção de mercados-alvo;
- Análise do comportamento de compra;
- Análise da concorrência;
- Projeto da oferta ao mercado;
- Administração de produtos;
- Estratégias e programas de preços;
- Canais de marketing;
- Comunicação integrada de marketing;
- Gerência da força de vendas.

Conteúdos Específicos:**a) Visão geral da Administração Mercadológica e a sua interdependência com as demais áreas funcionais**

- Conceito, tarefas e escopo do marketing;
- Ferramentas do marketing;
- A nova orientação das empresas;
- Marketing no século XXI.

b) Satisfação, valor e retenção dos clientes

- Definição de satisfação e valor;
- A natureza das empresas de alto desempenho;
- Cadeia de valor;
- O processo de atrair e reter clientes.

c) A conquista de mercados

- O planejamento estratégico de marketing;
- A seqüência de entrega de valor;
- Planos de marketing.

d) Demanda e mensuração de mercados

- Sistemas de registros internos;
- Sistemas de inteligência de marketing;
- Sistemas de pesquisas de marketing;
- Sistemas de apoio às decisões de marketing.

e) O ambiente de marketing e a identificação e seleção de mercados-alvo

- Macroambiente de marketing;
- Microambiente de marketing;
- Níveis e modelos de segmentação;
- Seleção e avaliação dos mercados-alvo.

f) Análise do comportamento de compra

- Mercados consumidores e mercados organizacionais;
- Fatores que influenciam o comportamento de compra;
- Estágios do processo de compra;
- Participantes do processo de compra.

g) Análise da concorrência

- Identificação e análise dos concorrentes;
- Criação e implementação de inteligências competitivas
- Estratégias competitivas para empresas líderes, desafiantes, seguidoras e ocupantes de nichos.

h) Projeto da oferta ao mercado

- Decisões sobre quais mercados ingressar;
- Mercados internacionais;
- Programas de marketing;
- Arranjos organizacionais eficazes.

i) Administração de produtos

- Ciclo de vida de produtos;
- Administração da linha de produtos;
- Ferramentas de diferenciação;

- Administração de marcas;
- Gestão de rótulos e embalagens.
- j) Estratégias e programas de preços**
 - Estabelecimento de preços;
 - Adequações de preços;
 - Iniciativas e respostas às mudanças de preços.
- l) Canais de marketing**
 - Funções dos canais de marketing;
 - Decisões sobre projetos e gerenciamento dos canais;
 - Varejo, atacado e logística.
- m) Comunicação integrada de marketing**
 - Gerenciamento de programas de propaganda;
 - Decisões de mídia;
 - Promoções de vendas;
 - Relações públicas de marketing;
 - Marketing direto e marketing digital.
- n) Gerência da força de vendas**
 - Planejamento da força de vendas;
 - Princípios de venda pessoal.

4ª) Área: GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sub-área: Gestão de Recursos Humanos, Liderança e Motivação, Comportamento Organizacional.

Conteúdos Tópicos: o comportamento organizacional é um dos elementos acadêmicos mais complexos e, talvez, menos compreendidos da administração, mas como se refere ao comportamento das pessoas dentro das empresas é também um dos elementos centrais. A área considera as facetas práticas do gerenciamento dos indivíduos e das pessoas nas organizações modernas, concentrando-se nas relações humanas e nos grupos informais. O seu conteúdo pretende desenvolver diagnósticos, construções e compreensões de assuntos organizacionais, implementando soluções planejadas na Gestão de Recursos Humanos (GRH). A área é projetada para prover os profissionais de oportunidades de avaliação do ego e o desenvolvimento de habilidades interpessoais. O comportamento torna-se um elemento indispensável para o alcance dos objetivos, sendo o resultado da interação entre as pessoas e da formação de uma cultura organizacional eficiente e eficaz, aliada aos valores, políticas de negócios, missão e visões organizacionais, como por exemplo:

- Gestão de pessoas, não de pessoal;
- O trabalho e as pessoas;
- Modelos de comportamento organizacional;
- Motivação;
- Comportamento ético;
- Liderança e supervisão;
- Clima organizacional;
- Perspectivas do comportamento organizacional.

Conteúdos Específicos:**a) Gestão de pessoas, não de pessoal**

- Visão geral da administração de recursos humanos;
- Subsistemas;
- Importância, benefícios e aspectos práticos;
- Interação da área de recursos humanos com as demais áreas funcionais.

b) O trabalho e as pessoas

- Desenvolvimento histórico do comportamento organizacional;
- Teoria das Relações Humanas e Comportamental;
- Teorias X, Y e Z;
- Conceitos fundamentais.

c) Modelos de comportamento organizacional

- Compreendendo o comportamento organizacional;
- Elementos do sistema organizacional;
- Modelos do comportamento organizacional.

d) Motivação

- Conceitos de motivação;
- Modelos de motivação;
- Necessidades humanas;
- Como motivar funcionários;
- Modificação comportamental;
- Interpretação da modificação comportamental;
- Modelo da equidade, da expectativa e da instrumentalidade.

e) Comportamento ético

- A ética nas relações trabalhistas;
- Aspectos éticos relacionados ao trabalho;
- A empresa feliz;
- O profissional ético.

f) Liderança e supervisão

- A natureza da liderança;
- Modelos de liderança;
- O perfil dos líderes modernos;
- Estilos de liderança;
- Poder e política;
- Enfoques contingenciais sobre os estilos de liderança.

g) Clima organizacional

- Conceito de clima organizacional;
- A manifestação do clima organizacional;
- Como avaliar e monitorar o clima organizacional;
- Trabalhando com o clima organizacional.

h) Perspectivas do comportamento organizacional

- Limitações do comportamento organizacional;
- O futuro do comportamento organizacional;
- A promessa de uma amanhã melhor.

5ª) Área: GESTÃO DA PRODUÇÃO

Sub-área: Administração da Produção

Conteúdos Tópicos: o setor de produção engloba os processos físicos pelos quais as empresas recebem as matérias-primas, convertem-nas em produtos e distribuem-nas para os clientes. A área terá como foco principal a função produção nas organizações, destacando a importância estratégica das operações, a sua utilização como diferencial competitivo e a devida integração com o mercado. O enfoque se fundamentará na construção de modelos de produção flexíveis e adaptados às exigências mercadológicas. A abrangência estará diretamente ligada a uma visão global da área funcional e a sua importância dentro dos resultados finais das organizações, como por exemplo:

- Administração da produção;
- O processo de tomada de decisões;
- Estratégias de produção;
- Projeto do sistema de produção;
- Projeto de produtos e serviços;
- Redes de operações produtivas;
- Fluxos e arranjos físicos;
- Tecnologias de processos;
- Planejamento e controle da capacidade produtiva;
- Planejamento e controle da cadeia de suprimentos;
- Planejamento e controle da qualidade;
- Desafios da produção.

Conteúdos Específicos:

a) Administração da produção

- Conceito da Administração da Produção e a sua interação com as demais áreas funcionais;
- Evolução da Administração da Produção;
- Sistemas de produção;
- Atividades da administração da produção.

b) O processo de tomada de decisões

- A construção de modelos;
- Programação linear;
- Elementos de estatística;
- Elementos da Teoria da Decisão.

c) Estratégias de produção

- Conteúdos e processos das estratégias de produção;
- Objetivos de desempenho;
- Áreas de decisão da estratégia de operações.

d) Projeto do sistema de produção

- Planejamento da capacidade;
- Localização de instalações.

e) Projeto de produtos e serviços

- Metodologia de desenvolvimento de novos produtos;
- Vantagens dos bons projetos;

- Ciclo de vida de produtos;
- Adaptação do produto ao processo;
- Projetos de serviços.

f) Redes de operações produtivas

- Perspectiva da rede
- Integração vertical;
- Localização da capacidade de produção;
- Gestão da capacidade produtiva.

g) Fluxos e arranjos físicos

- Procedimento de arranjos físicos;
- Tipos de arranjos físicos;
- Projetos de arranjos físicos;
- Tipos de arranjos físicos;
- Desenvolvimento de arranjos físicos.

h) Tecnologias de processos

- Conceitos de processos;
- Tecnologias de processamento de materiais;
- Gerenciamento de processos;
- Tecnologias de processamento de informações;
- Tecnologia de processamento de consumidor;
- Dimensões da tecnologia.

i) Planejamento e controle da capacidade produtiva

- Conceito de capacidade;
- Planejamento da capacidade;
- Medição da demanda e da capacidade;
- Políticas alternativas da capacidade;
- Escolha de uma abordagem de planejamento e controle da capacidade.

j) Planejamento e controle da cadeia de suprimentos

- Conceito de cadeia de suprimentos;
- Lotes econômicos;
- Controles de estoques;
- Sistemas MRP;
- Compras e desenvolvimento de fornecedores;
- Gestão da distribuição física;
- Conceitos integrados;
- Tipos de relacionamentos em redes de suprimentos.

k) Planejamento e controle da qualidade

- Conceitos da qualidade;
- Conformidades;
- Controles estatísticos de processo;
- Amostras de aceitação;
- Certificações.

l) Desafios da produção

- Desafio estratégico;
- Estratégias éticas da produção;
- O fator humano no processo produtivo;

- A criatividade na produção;
- Tendências e megatendências.

6ª) Área: GESTÃO ECONÔMICO E FINANCEIRA

Sub-área: Finanças e Contabilidade

Conteúdos Tópicos: os recursos financeiros constituem uma poderosa arma competitiva e podem, através de uma gestão efetiva, se desdobrarem em potencialidades para as organizações e ações de mercado efetivas. À Contabilidade cabe mensurar, documentar e controlar a faceta principal da vida do negócio, os recursos financeiros. As Finanças podem ser consideradas como a espinha dorsal da atividade empresarial. A área tem como foco o seu papel junto à gestão. Os conteúdos trabalhados desenvolvem a formação de modernas metodologias e técnicas de análise financeira, assim como os riscos envolvidos e a viabilidade da tomada de decisões, como por exemplo:

- Visão geral da Administração Financeira e da Contabilidade;
- Instituições, mercados e taxas de juros;
- Demonstrações financeiras, impostos, depreciações e fluxo de caixa;
- Análise das demonstrações financeiras;
- Valor do dinheiro no tempo;
- Risco e retorno;
- Orçamento de capital;
- O custo do capital;
- Alavancagem e estrutura de capital;
- Planejamento Financeiro;
- Capital de Giro e financiamento a curto prazo.

Conteúdos Específicos:

a) Visão geral da Administração Financeira e da Contabilidade

- Conceito de Finanças e Contabilidade;
- A função contábil e financeira;
- O papel do gestor contábil-financeiro.

b) Instituições, mercados e taxas de juros

- Visão geral das instituições financeiras e dos mercados;
- Mercado de capitais;
- Taxas de juros e retornos exigidos.

c) Demonstrações financeiras, impostos, depreciações e fluxo de caixa

- Conceitos;
- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA);
- Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- Demonstrações de Fluxo de Caixa;
- Depreciação e fluxos de caixas.

d) Análise das demonstrações financeiras

- Índices financeiros (liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e lucratividade);

- A tomada de decisões;
- Análises financeiras.

e) Valor do dinheiro no tempo

- O papel do valor do dinheiro no tempo;
- Valor presente e valor futuro;
- O valor do dinheiro no fluxo de caixa;
- Aplicações.

f) Risco e retorno

- Fundamentos de risco e retorno;
- Risco de um ativo único;
- Risco de um portfólio;
- Modelos de Precificação de Ativos de Capital (CAPM).

g) Orçamento de capital

- O processo decisório de orçamento de capital;
- Fluxos de caixa relevantes;
- Investimentos;
- Fluxos de entradas e caixa operacionais;
- Técnicas de orçamento de capital;
- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Abordagens comportamentais para lidar com risco;
- Técnicas de ajuste ao risco;
- Fluxo de caixa residual.

h) O custo do capital

- Visão geral do custo do capital;
- Dívidas a longo prazo;
- Ações preferenciais e ordinárias;
- Custo Médio Ponderado de capital (CMéPC);
- Custo Marginal e as decisões de investimentos.

i) Alavancagem e estrutura de capital

- Conceito de alavancagem;
- A estrutura de capital da empresa;
- A abordagem LAJIR-LPA para as estruturas de capitais;
- Determinando uma estrutura de capital.

j) Planejamento Financeiro

- O processo de planejamento;
- Planejamento de caixa;
- Planejamento de lucros;
- A preparação da Demonstração de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial.

k) Capital de Giro e financiamento a curto prazo

- Visão geral das instituições financeiras e dos mercados;
- Fundamentos do capital de giro;
- Fontes de financiamento a curto prazo;
- Fontes de empréstimos a curto prazo.

4.2 A DETERMINAÇÃO DAS PRINCIPAIS TAREFAS RELACIONADAS ÀS ÁREAS FUNCIONAIS COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O ENSINO DIRECIONADO PARA A PRÁTICA

É inegável que instituições como Harvard, Wharton, Stanford, Sloan, entre outras, têm estado sempre à frente da grande maioria das escolas de administração.

Inquestionável também é a qualidade do seu desempenho na formação de profissionais que atuam no mundo dos negócios.

A demanda pelos profissionais que passaram por essas escolas é intensa. As organizações globalizadas disputam acirradamente esses profissionais para tê-los em seus quadros de pessoal, tendo como principal motivo e alegação o alto desempenho no ambiente empresarial. É o reconhecimento do mercado.

Esses alunos promovem mudanças, auxiliam de forma ativa na busca pelos objetivos organizacionais e, principalmente, superam o investimento realizado. A relação custo x benefício acaba sendo elevada e compensatória. O valor agregado⁵⁸ proporcionado é significativo.

A formação oferecida pelos melhores cursos estabelece as suas bases em vários pontos de excelência, porém o que mais retrata este trabalho é o “ensinar a fazer”, a ênfase nos aspectos práticos⁵⁹. É a busca incansável pela capacitação ferramental, é exatamente isso que os diferencia das demais escolas.

Muitos cursos de gestão objetivam a formação prática dos seus alunos, todavia, poucos o fazem de forma tão efetiva quanto os grandes programas M.B.A.s.

É evidente que “ensinar a fazer” exige tecnologias específicas, professores diferenciados e disciplinas que forneçam suporte para a prática, além de métodos didático-pedagógicos comprovadamente eficazes.

Quando um curso se propõe a dar ênfase a essa filosofia espera-se que, ao término do processo, a obtenção dos seguintes resultados:

- Profissionais com condições de serem inseridos imediatamente no mercado de trabalho, não necessitando de períodos de experiência;
- Profissionais com grande nível de adaptabilidade às mudanças ambientais;
- Profissionais altamente especializados e diferenciados;
- Profissionais com grande poder criativo e detentores de tecnologias avançadas;
- Profissionais que apresentam e promovem resultados imediatos nas organizações;
- Profissionais com condições de inovação permanente e com alto poder criativo.

⁵⁸ Por valor agregado subentende-se que, quanto maior for o conjunto de benefícios em relação grupo de custos, maior será o valor para o mercado.

⁵⁹ O slogan “*men at manus*” adotado pelo M.I.T. é um clássico exemplo da intensa formação intelectual ligada à execução.

As melhores escolas formam profissionais capazes e prontos para a ação, para isso, é imprescindível a formação de competências na área de atuação. É um requisito fundamental.

O passo inicial, e talvez o mais importante de todo o processo, é a definição de quais as tarefas⁶⁰ que devem ser executadas para gerenciar cada uma das grandes áreas estudadas nos cursos, independentemente da instituição que se proponha a fazê-lo.

Por outro lado, ao determinar essas tarefas ou atividades o próximo passo é estabelecer o método que será utilizado para que se ensine e os resultados que serão alcançados.

A definição das principais tarefas e atividades das áreas funcionais deve ser um processo racional, equilibrado e que retrate a necessidade das organizações contratantes e do mercado. Ela é fundamental para o êxito do processo.

A consulta a empresas, mercado ou especialistas reconhecidos e consagrados também pode ser um dos caminhos eficientes. É importante ressaltar que nem sempre será possível contemplar todas as tarefas ao mesmo tempo e em uma mesma situação. Neste caso, as características do mercado, segmento, área de atuação, etc. é que deverão prevalecer durante o processo de definição das principais tarefas pertinentes a cada uma das áreas.

Um outro ponto importante é que, em determinadas vezes, uma tarefa poderá pertencer a duas ou mais áreas. Nestas circunstâncias, critérios como bom-senso e experiência deverão prevalecer no processo decisório.

A Gestão de Negócios, segundo Maximiano (1995), Ferreira (1997) e Geus (1999), deve abranger a execução das seguintes tarefas:

1. Tomar decisões administrativas;
2. Desenvolver planejamentos empresariais;
3. Criar e implementar novos negócios;
4. Organizar os negócios e os setores da empresa;
5. Liderar internamente a empresa;
6. Controlar a empresa e gerenciar os programas de mudança;
7. Administrar a tecnologia e a inovação;
8. Buscar a excelência empresarial;
9. Integrar as áreas funcionais formando um único todo.

A Gestão Estratégica nas empresas, segundo Wright (2000), Gaj (1995) e Aarker (2001), deve combinar as seguintes tarefas:

1. Definir o escopo organizacional;
2. Acompanhar as alterações ambientais;
3. Elaborar planejamentos estratégicos;
4. Estabelecer competências empresariais;

⁶⁰ 1. Trabalho que se deve concluir em determinado prazo. 2. Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. 3. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de alguma coisa, serviço ou empreendimento. (Dic. Aurélio)

5. Modelar cenários e posicionamentos estratégicos;
6. Implementar estratégias competitivas;
7. Gerenciar as tecnologias da informação;
8. Integrar as demais áreas funcionais à gestão estratégica.

Kotler (2000), McCarthy (1997), Czinkota et al. (2001) e Churchill (2000) afirmam que uma efetiva Gestão de Marketing é concebida por meio da elaboração e do desenvolvimento das seguintes tarefas:

1. Desenvolver programas para promover a satisfação dos clientes, ampliar o valor agregado e obter a retenção dos consumidores;
2. Elaborar planejamentos de marketing orientados para o mercado;
3. Coletar informações e mensurar mercados;
4. Analisar o ambiente de marketing;
5. Analisar mercados e o comportamento de compra dos clientes;
6. Monitorar a concorrência;
7. Segmentar mercados e decidir sobre mercados-alvo;
8. Posicionar a oferta;
9. Gerenciar o portfólio de produtos e serviços;
10. Gerenciar os serviços de empresa;
11. Desenvolver estratégias e programas de preços;
12. Gerir os canais de marketing;
13. Administrar a logística da empresa;
14. Estabelecer mecanismos promocionais e de comunicação;
15. Gerenciar a força de vendas da empresa;
16. Implementar programas de endomarketing;
17. Integrar o marketing às demais áreas funcionais.

Bennis (1995) e Dutra (1996) complementam as suas opiniões sobre as principais tarefas pertinentes à Gestão do Comportamento Organizacional, para eles, um gestor deveria implementar as seguintes ações⁶¹:

1. Gerenciar o suprimento de recursos humanos;
2. Dirigir o processo de aplicação das pessoas na organização;
3. Avaliar o desempenho humano na execução do trabalho;
4. Estabelecer mecanismos de manutenção dos funcionários;
5. Implementar mecanismos de desenvolvimento humano;
6. Promover mecanismos de controle humano;
7. Gerenciar políticas de carreiras;
8. Gerenciar as competências humanas;
9. Gerenciar a motivação humana;
10. Estabelecer modelos de liderança;
11. Integrar a gestão de pessoas às demais áreas funcionais.

Mayer (1996), Dias (1996) e Slack et al. (1997) comentam que a Gestão da Produção deve contemplar as seguintes atividades:

⁶¹ Enquanto que o autor Warren Bennis propõe uma ação sistêmica e integrada da liderança, o Prof. Joel Dutra tece importantes considerações sobre o desenvolvimento de carreiras e a gestão do conhecimento como formas de se obter grandes resultados na gestão humana na empresa.

1. Implementar estratégias de produção;
2. Desenvolver projetos de gestão da produção;
3. Desenvolver projetos de produtos e serviços;
4. Projetar redes de operações produtivas;
5. Conceber arranjos físicos e fluxos de produção;
6. Desenvolver tecnologias de processo;
7. Efetuar projetos e organização do trabalho;
8. Planejar e controlar a produção;
9. Planejar e controlar a capacidade produtiva;
10. Gerenciar os estoques (materiais);
11. Administrar a cadeia de suprimentos;
12. Planejar, organizar, dirigir e controlar o *Material Requirements Planning* (M.R.P.) e o *Enterprise Resourcing Planning* (E.R.P.);
13. Planejar e controlar o *just-in-time*;
14. Gerenciar a qualidade produtiva da empresa;
15. Implementar técnicas e ferramentas de melhoramento da produção;
16. Prevenir e recuperar falhas de produção;
17. Integrar o processo produtivo às demais áreas funcionais.

Para Gitman (2001), Ross et al. (1996) e Leite (1993), as principais tarefas relacionadas à área de Gestão Econômica e Financeira são:

1. Compreender e operacionalizar a administração financeira;
2. Interagir com mercados e taxas de juros;
3. Avaliar e decidir sobre títulos de dívidas e ações;
4. Elaborar e implementar demonstrações financeiras;
5. Analisar e tomar decisões sobre demonstrações financeiras;
6. Calcular custos;
7. Calcular e analisar o valor do dinheiro no tempo;
8. Calcular e avaliar o risco e o retorno;
9. Avaliar títulos de dívidas e ações;
10. Elaborar orçamentos de capital e coordenar os princípios de fluxo de caixa;
11. Implementar técnicas de orçamento de capital;
12. Avaliar e decidir sobre custos de capital;
13. Implementar alavancagens financeiras;
14. Elaborar planejamentos financeiros;
15. Gerenciar o capital de giro e os financiamentos a curto prazo;
16. Administrar o caixa e os títulos negociáveis;
17. Administrar duplicatas a receber e estoques;
18. Compreender a interação da função financeira com as demais áreas da empresa.

Conhecidas as principais tarefas a serem desempenhadas em cada uma das áreas funcionais, o curso deve transformá-las em processos rotineiros e incluí-los nas diversas disciplinas a serem oferecidas no decorrer dos seus programas.

Em seguida, é muito importante que sejam desenvolvidas e implementadas atividades pedagógicas específicas e que promovam a formação dessas habilidades e competências nos alunos participantes.

É justamente esse o processo executado pelas melhores escolas (de excelência).

4.3 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS

Um profissional diferenciado deve possuir uma série de atributos capazes de distingui-lo dos outros trabalhadores disponíveis no mercado. Essa distinção, em grande parte das vezes, ocorre em função dos resultados por ele obtidos ou proporcionados.

Os *outputs* dos profissionais de mercado, normalmente, originam-se das diversas ações, por ele executadas no ambiente de trabalho e também por meio da sua formação profissional e das suas características pessoais.

Tais ações são o produto da combinação da perfeita execução das tarefas (exigidas para um resultado de qualidade) com a utilização de determinadas competências profissionais do executante.

Um conjunto de habilidades inter-relacionadas e interdependentes originam competências específicas, capazes de tornar uma pessoa apta ou capaz de exercer uma atividade profissional.

Sendo assim, as melhores escolas procuram, a todo custo e momento, desenvolver nos seus alunos competências para a ação, ou seja, para a execução. Essas características são implementadas através da definição das tarefas necessárias para um efetivo desempenho.

No momento em que essas ações sejam perfeitamente definidas, passa-se a capacitar o aluno com as competências necessárias para a ação profissional.

No Quadro 4.2 pode-se perceber que, para executar perfeitamente uma tarefa específica é necessário ter uma ou mais competências (técnica, humana, de aprendizagem, comportamental, tecnológica, ambiental, inovação, entre outras). É a qualidade do conjunto de competências profissionais que tornará o profissional diferenciado no ambiente de empresarial.

Quadro 4.2 – Relação entre a execução das tarefas e a utilização de competências

ALGUMAS TAREFAS DAS ÁREAS FUNCIONAIS	PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS
a) Gestão de Negócios: Criar e implementar novos negócios.	1. Técnica; 2. Humana; 3. Aprendizagem; 4. Tecnológica; 5. Ambiental.
b) Gestão Estratégica: Elaborar planejamentos estratégicos.	1. Técnica; 2. Humana; 3. Ambiental; 4. Inovação.
c) Gestão de Marketing: Desenvolver programas para promover a satisfação dos clientes, ampliar o valor agregado e obter a retenção dos consumidores.	1. Técnica; 2. Humana; 3. Aprendizagem; 4. Comportamental; 5. Tecnológica; 6. Ambiental; 7. Inovação.
d) Gestão do Comportamento Organizacional: Avaliar o desempenho humano na execução do trabalho.	1. Técnica; 2. Humana; 3. Aprendizagem; 4. Comportamental.
e) Gestão da Produção: Desenvolver projetos de produtos e serviços.	1. Técnica; 2. Humana; 3. Tecnológica; 4. Inovação.
f) Gestão Econômica e Financeira: Interagir com mercados e taxas de juros.	1. Técnica; 2. Aprendizagem; 3. Ambiental.

Pode-se concluir que, quanto menor for o nível de autoridade e responsabilidade do indivíduo dentro da organização, maiores serão as necessidades de competências técnicas; por outro lado, quanto maior for a responsabilidade e a autoridade em relação ao todo empresarial, maiores serão as necessidades de competências tecnológicas, de aprendizagem, ambiental e de inovação.

Isto não significa que as outras competências não sejam necessárias para ambas as partes, muito pelo contrário, o profissional deve identificar a tarefa a ser executada e dispor da competência necessária para poder realizá-la, independentemente do cargo ou do nível hierárquico.

Nas melhores escolas, os cursos preocupam-se, permanentemente, em identificar quais são as principais atividades a serem executadas em cada área funcional, para, a partir daí, desenvolver os conjuntos de competências capazes de diferenciá-los no mercado, conforme demonstra a Figura 4.1:

Figura 4.1 – As etapas necessárias para a produção de competências, segundo as melhores escolas de negócios



O processo, por mais simples que pareça, exige um alto grau de comprometimento e interação com o ambiente⁶², pois é ele que direcionará todo o funcionamento interno e o processo produtivo do curso.

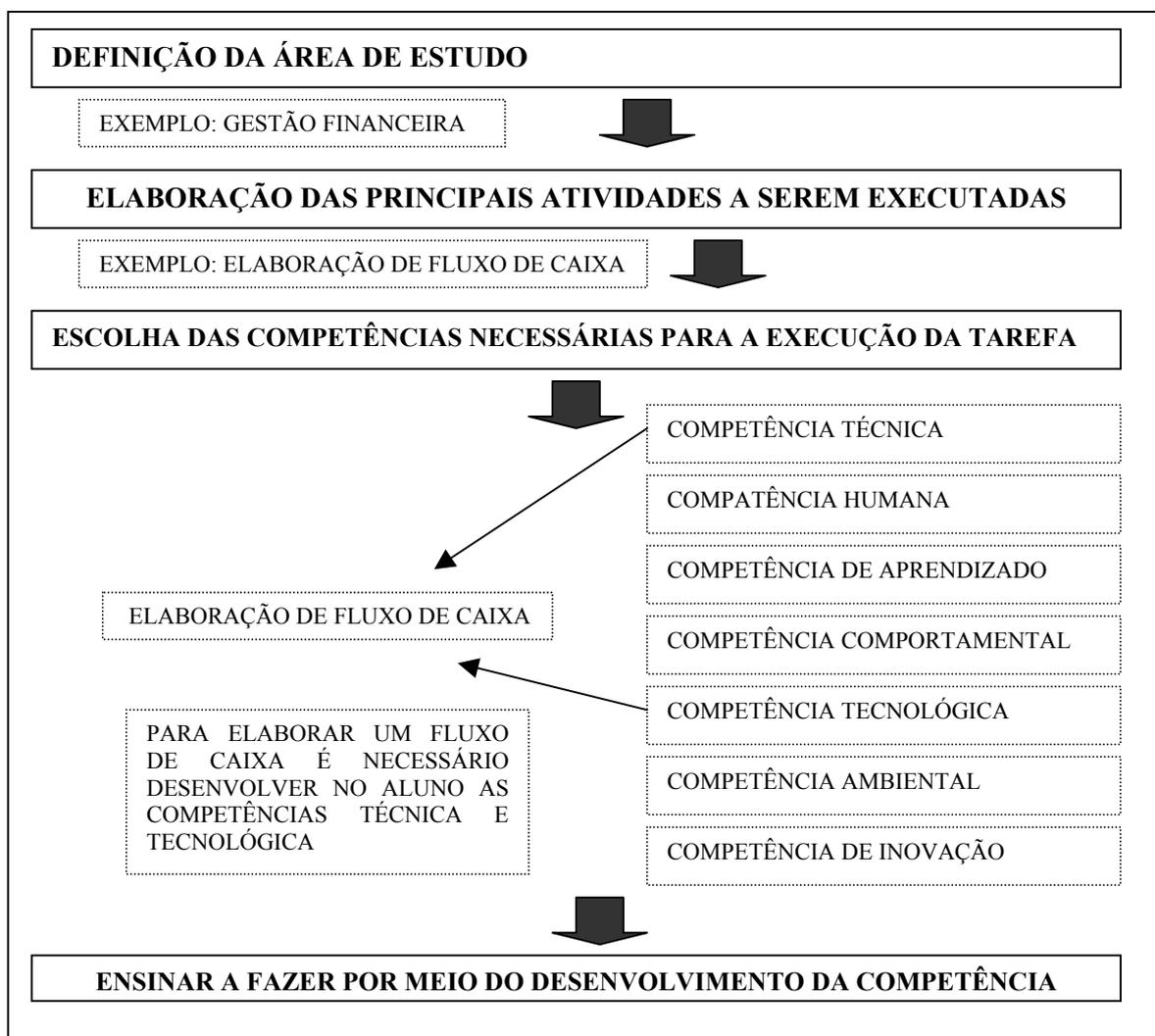
Um outro detalhe importante é a interação entre as tarefas e as competências. O procedimento deve ser semelhante à relação entre um cliente e uma empresa que utilize-se do sistema “auto-serviço” ou “faça você mesmo”.

As competências ao serem definidas como importantes na formação profissional ficam “dispostas” em um processo de latência⁶³ que, ao serem definidas quais serão as atividades a serem formadas no profissional, o responsável pela formação define quais serão aquelas competências necessárias para uma perfeita execução. A partir daí, inicia-se a produção do ensino baseado nos moldes práticos, conforme demonstra a Figura 4.2:

⁶² Neste aspecto a Kellogg Graduate School of Management consegue obter grandes vantagens mercadológicas.

⁶³ 1. Qualidade ou estado de latente. 2. Período de inatividade entre um estímulo e a resposta por ele provocada (Dic. Aurélio).

Figura 4.2 – O processo de definição das tarefas e das competências necessárias para a sua execução



O ponto fundamental deste processo é dotar o aluno de competências específicas para capacitá-lo a executar eficientemente uma determinada tarefa ou atividade. Esse processo inicia-se, obrigatoriamente, pela definição das principais tarefas a serem desempenhadas em cada área funcional.

CAPÍTULO V – PESQUISA: FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS, SEGUNDO AS EMPRESAS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao concluir o curso de Engenharia de Materiais uma parcela substancial dos egressos irá atuar no mercado industrial (empresarial), enquanto que uma outra parte direcionará os seus esforços e recursos para a vida acadêmica, lecionando, promovendo pesquisas, estudos e demais atividades relacionadas ao ensino superior. Poucos conseguirão conciliar ambas as atividades.

Os que se decidirem por encaminhar seu futuro ao setor empresarial participarão e (ou) desenvolverão projetos e atividades dentro das organizações com vistas a promoverem a melhoria das suas atividades produtivas, desenvolvendo novos produtos, conceitos, tecnologias, utilizando-se dos vários conteúdos e técnicas obtidos durante a sua passagem pela universidade.

Todavia, à medida que esses engenheiros evoluem hierarquicamente nessas organizações, as empresas passam a exigir uma série de habilidades, competências e conhecimentos que conduzem à maximização da utilização das informações armazenadas durante a sua vida acadêmica e uma maior contribuição com os resultados empresariais (uma também maior complexidade profissional).

Seguindo um princípio fundamental da Administração, proposto pelo engenheiro Henri Fayol⁶⁴ (1994), o qual sugere que à medida que se cresce hierarquicamente nas empresas, diminuem-se as funções técnicas e aumentam-se as administrativas, é

⁶⁴ Para o autor, a função administrativa se reparte em todos os níveis da hierarquia da empresa, não sendo privativa da alta cúpula, mas sim, distribuída proporcionalmente em todos os níveis. Esse pensamento, incluído no estudo “Os 14 Princípios Universais da Administração”, foi denominado de “Princípio da Proporcionalidade da Função Administrativa”. As principais conclusões desse estudo foram: 1. a capacidade principal de um operário é a técnica; 2. à medida que se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui; 3. a capacidade principal de um diretor é a administrativa, sendo que, quanto mais elevado for o nível hierárquico, mais essa capacidade é dominante; 4. as capacidades comercial, financeira, de segurança e contabilidade têm máxima importância para os agentes do 5º ou 6º grau hierárquico e; 5. a partir do 4º ou 5º grau hierárquico, o coeficiente aumenta à custa das outras funções que diminuem.

possível afirmar que a formação atual oferecida nos principais cursos de engenharia acaba não suprimindo totalmente as necessidades do mercado.

Dessa forma, à medida que os engenheiros de materiais percorrerem novos postos na estrutura hierárquica acabarão percebendo que são reduzidas as atividades ligadas à sua área de formação e aumentadas aquelas vinculadas à gestão empresarial. Isso não significa um abandono da formação profissional, apenas a necessidade de conciliação de novos conhecimentos e competências⁶⁵.

Essas exigências estarão fundamentalmente estruturadas em conhecimentos técnicos pertinentes à área de formação (Engenharia de Materiais) e também em noções e experiências relativas à gestão empresarial.

De uma forma mais detalhada, a atuação de um engenheiro de materiais dentro das organizações estará fortemente alicerçada em ações técnicas pertinentes à sua profissão e também em atividades gerenciais, diretamente relacionadas à tomada de decisões administrativas.

Porém, nem todos esses engenheiros terão condições e aptidões para executarem ambas as funções necessárias, pois a maior parte dos cursos de engenharia não inclui em seus currículos conteúdos de formação em gestão. Isso poderá trazer grandes prejuízos tanto para os cursos quanto para as empresas e profissionais.

Partindo-se do atual cenário empresarial brasileiro, pode-se facilmente concluir que a maior parte dos engenheiros que exercem e desempenham funções nas organizações tem enfrentado uma série de problemas e dificuldades, já que nem sempre dispõe de informações e de capacidade de gerenciamento.

Em muitas vezes o seu conhecimento específico de Gestão é insuficiente ou nulo para tomar e implementar decisões administrativas, aumentando assim os riscos profissionais e mercadológicos.

Existe uma falta de competências para cumprir e exercer a sua posição.

É óbvio que seria uma grande imprudência generalizar essa situação para todos os profissionais, pois alguns deles, por meio de características essencialmente individuais e específicas conseguem superar essas dificuldades e adotar um desempenho satisfatório, obtendo, assim, grandes resultados profissionais. Infelizmente, a maior parte do desempenho desses engenheiros (como em todas as outras profissões que acabam exercendo funções administrativas) fica aquém das expectativas do mercado.

Desta forma, um dos maiores anseios do curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é conseguir conciliar durante o período acadêmico, uma formação sólida e estruturada de Engenharia e também conhecimentos

⁶⁵ Essa afirmação é essencialmente realista, pois nos dias atuais é possível encontrar um número bastante grande de engenheiros freqüentando cursos de pós-graduação em administração.

de Gestão Empresarial, como método de maximizar o processo de formação acadêmico e profissional⁶⁶.

Um outro ponto de grande importância e também fonte de constante preocupação por parte do curso é a oferta de conhecimentos, informações e de ferramental que contribuam diretamente com o desempenho dos seus egressos no mercado, não ficando apenas no discurso banal.

Isso significa que não basta apenas munir o aluno com conhecimentos generalistas de Administração, e que nem sempre apresentam praticidade, mas com ferramental, técnicas e informações específicas, necessárias para uma diferenciada atuação⁶⁷.

Em se tratando da essência da formação em Engenharia de Materiais, o curso não tem encontrado grandes problemas ou dificuldades, porém é necessário se definir claramente as funções administrativas demandadas pelas empresas, para que em um segundo momento, se desenvolva as competências de gerenciamento nos alunos.

Sendo assim, para que os resultados sejam alcançados, a formação em gestão a ser oferecida aos alunos do curso deve, obrigatoriamente, contemplar as principais exigências das empresas contratantes⁶⁸.

5.1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Ao se definir como um dos diferenciais competitivos do curso de Engenharia de Materiais a oferta de uma formação de Engenharia complementada por conteúdos de Gestão, se fez necessária a realização de um estudo mercadológico que fornecesse importantes informações sobre as principais necessidades do mercado de trabalho: quanto às principais tarefas a serem realizadas e, principalmente, exigidas pelas empresas contratantes em relação ao aluno egresso.

O objetivo principal da pesquisa foi identificar junto às empresas parceiras do curso de Engenharia de Materiais da UFSC⁶⁹ o tipo de formação ideal em Gestão a ser oferecido aos alunos.

A pesquisa objetivou ainda:

- Determinar as principais exigências das empresas quanto à necessidade de conhecimentos gerenciais específicos;
- Identificar as principais atividades e ferramentas administrativas a serem utilizadas pelos engenheiros de materiais nas empresas;

⁶⁶ O Capítulo V irá detalhar o funcionamento do curso de Engenharia de Materiais da UFSC e também fornecerá maiores informações sobre os seus objetivos, diretrizes e estruturas de funcionamento.

⁶⁷ Semelhante ao modelo utilizado pelos melhores cursos de gestão do mundo (M.B.A.).

⁶⁸ Essa busca pela oferta do ensino atrelada às exigências do mercado também é característica dos melhores cursos (M.B.A.).

⁶⁹ O curso de Engenharia de Materiais mantém uma série de parcerias com empresas locais, regionais e em alguns casos em outros países que dão sustentação ao “Modelo Cooperativo” (a ser detalhado durante o Capítulo V).

- Estabelecer, por ordem de importância, quais as áreas do conhecimento em gestão que são prioritárias para o futuro egresso;
- Identificar informações que possibilitem a estruturação eficaz de um programa de ensino de gestão para o curso de Engenharia de Materiais.

Em essência, o processo investigativo concentrou os seus esforços no sentido de se obter condições qualitativas e quantitativas para desenvolver, implementar e conduzir um curso de gestão para engenheiros de materiais, focado nas necessidades das empresas parceiras do “Modelo Cooperativo”.

5.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Todo o desenvolvimento do estudo foi realizado em várias fases distintas, a saber:

1. **Identificação das principais áreas da Administração a serem englobadas pela pesquisa:** por representarem o que existe de mais moderno e efetivo em cursos de gestão, o modelo utilizado pelos melhores programas M.B.A.s serviu de referência quanto às grandes áreas da Administração a serem englobadas na pesquisa. É importante ressaltar que a estrutura de formação básica existente nesses cursos considera que, inicialmente, deva ser oferecido aos alunos conhecimentos básicos e generalistas, desenvolvidos nas seis maiores e mais importantes áreas funcionais – Gestão de Negócios, Gestão de Marketing, Gestão do Comportamento Organizacional (Recursos Humanos), Gestão Econômica e Financeira, Gestão Estratégica e Gestão da Produção;
2. **Determinação das principais tarefas desenvolvidas em cada uma das áreas funcionais:** um outro ponto que difere os melhores cursos dos demais é o caráter essencialmente prático que é implementado nos programas, ou seja, eles conseguem oferecer ao mercado de trabalho profissionais altamente qualificados e prontos (ação imediata, sem período de treinamento, estágio, etc.) para implementarem mecanismos de gestão efetivos. No caso da pesquisa, definidas as grandes áreas a serem englobadas pelo estudo, foi necessário complementá-las considerando as principais tarefas (atividades) que cada um desses grupos deve executar. Para isso, pesquisou-se junto a autores e livros consagrados, pesquisadores e profissionais da Administração quais seriam as principais tarefas possíveis a serem executadas por um engenheiro de materiais em cada uma das seis grandes áreas;
3. **Determinação das sub-tarefas:** como forma de facilitar e também de especificar ainda mais o conteúdo de cada atividade, foram criadas sub-tarefas que, ao serem desempenhadas, dão forma e conteúdo às grandes tarefas de cada uma das áreas funcionais das empresas. As tarefas e sub-tarefas constituíram a base para a construção do questionário utilizado;
4. **Formulação do instrumento de pesquisa:** após amplos e sistemáticos estudos foram definidas as áreas, as tarefas e as sub-tarefas que formaram a essência do questionário a ser aplicado nas empresas parceiras do “Modelo Cooperativo” do curso de Engenharia de Materiais da UFSC. Neste questionário foi solicitado ao responsável pela empresa que apontasse, segundo um grau crescente, qual o nível de conhecimento que o engenheiro de materiais deveria ter em relação a uma determinada tarefa e sub-tarefa, considerando que o **Nível 0** *pressupõe que o profissional não precisa saber executar a tarefa e nem ter noções básicas sobre ela;*

no **Nível 1** é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la; no **Nível 2** o engenheiro precisa saber executar a tarefa, sob supervisão e; no **Nível 3** o engenheiro de materiais precisa saber executar a tarefa autonomamente. O modelo do questionário encontra-se em no Anexo 1;

5. **Realização de pré-testes e de mecanismos corretivos:** a partir do momento em que o questionário ficou pronto, alguns deles foram aplicados em alunos e professores do curso como forma de verificar possíveis erros e dificuldades em se responder (como por exemplo: dúvidas, respostas dúbias, entre outras), facilitar e agilizar o seu preenchimento e também maximizar a obtenção das informações junto às empresas;
6. **Definição dos respondentes da pesquisa:** acertados os pontos falhos do instrumento, foi definido que todas as empresas parceiras receberiam um questionário para declarar as suas necessidades. Foram enviados cinquenta questionários. Desse total, foram devolvidos, dentro do prazo estabelecido, trinta e um formulários devidamente preenchidos, constituindo uma amostra de sessenta e dois por cento das empresas diretamente envolvidas no curso. A relação completa das empresas que participaram da pesquisa encontra-se no Anexo 2;
7. **Forma de coleta das informações e de aplicação dos questionários:** após o preparo das cópias dos formulários, o professor responsável pelo gerenciamento e acompanhamento dos estágios e os respectivos alunos conduziram a aplicação dos questionários nos seus representantes⁶⁰. O método utilizado foi o de contato essencialmente pessoal. É importante ressaltar que, tanto o professor, representante legal do curso, quanto os alunos conheciam muito bem o questionário e os procedimentos pertinentes à aplicação, bem como estavam cientes dos objetivos da pesquisa, comportando-se de forma profissional, transparente e ética (sem exercer qualquer tipo de influência). Grande parte dos formulários respondidos retornou via Correio, sendo que, alguns deles, foram devolvidos pelos alunos na própria UFSC. O processo de coleta das informações compreendeu o período de 15 a 30 de abril de 2003;
8. **Tabulação dos questionários:** durante o mês de maio foram feitas as tabulações dos questionários para a identificação das informações necessárias para a criação e modelagem do curso de gestão para engenheiros. Para a sua realização foi utilizado o software Microsoft Excel 2000 e não foram encontrados questionários incompletos, parcialmente completos ou que deveriam ser descartados.

5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após o a conclusão de todo o processo de tabulação e padronização dos dados foram identificadas as seguintes informações sobre as necessidades das empresas parceiras no que diz respeito à formação adequada em gestão necessária ao futuro engenheiro de materiais:

⁶⁰ É importante lembrar que nesta fase os alunos estavam imersos nas empresas parceiras desenvolvendo seus estágios curriculares (previstos na grade curricular do curso). Todos os questionários foram coletados dentro as empresas.

Em uma primeira análise percebeu-se que realmente existe um desejo e uma preocupação muito forte por parte das empresas no sentido de que os futuros engenheiros de materiais possam contribuir ativamente com as mesmas a partir dos conhecimentos e habilidades específicos da área de formação (engenharia) e que estes sejam complementados com uma formação abrangente em gestão empresarial. As empresas parceiras reconheceram que esses futuros profissionais precisam de conhecimentos de gestão.

Uma informação que ressalta a afirmação anterior é que, dentre todas as áreas funcionais que foram incluídas no questionário, em nenhuma delas houve o predomínio da resposta “Nível 0” de conhecimento (assume o pressuposto que o profissional não precisa saber executar a tarefa e nem ter noções básicas sobre ela), ou seja, em todos os grupos pesquisados foi respondido que os engenheiros de materiais devem ter, pelo menos, noções básicas sobre uma área ou tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la ou gerenciá-la.

Em se tratando de conhecimentos em **Gestão Econômica e Financeira**, a maior parte das respostas das empresas (média de aproximadamente 49% do total) apontou como necessário e suficiente apenas a oferta de noções básicas sobre as tarefas pertinentes a área – predomínio do “Nível 1”, conforme demonstra a Tabela 5.1:

Tabela 5.1 – Nível de conhecimento da área de gestão econômica e financeira, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Compreender a administração financeira.	3,2%	83,9%	6,5%	6,5%	100,0%
Interagir com mercados e taxas de juros.	25,8%	64,5%	6,5%	3,2%	100,0%
Avaliar e decidir sobre títulos de dívidas e ações.	38,7%	51,6%	9,7%	0,0%	100,0%
Elaborar e implementar demonstrações financeiras.	25,8%	64,5%	6,5%	3,2%	100,0%
Analisar e tomar decisões sobre demonstrações financeiras.	32,3%	48,4%	16,1%	3,2%	100,0%
Calcular custos.	3,2%	12,9%	58,1%	25,8%	100,0%
Calcular e analisar o valor do dinheiro no tempo.	12,9%	45,2%	22,6%	19,4%	100,0%
Calcular e avaliar o risco e o retorno.	16,1%	32,3%	32,3%	19,4%	100,0%
Avaliar títulos de dívidas e ações.	45,2%	45,2%	9,7%	0,0%	100,0%
Elaborar orçamentos de capital e coordenar os princípios de fluxo de caixa.	25,8%	58,1%	9,7%	6,5%	100,0%
Implementar técnicas de orçamento de capital.	29,0%	48,4%	16,1%	6,5%	100,0%
Avaliar e decidir sobre custos de capital.	38,7%	41,9%	9,7%	9,7%	100,0%
Implementar alavancagens financeiras.	38,7%	41,9%	12,9%	6,5%	100,0%
Elaborar planejamentos financeiros.	22,6%	58,1%	12,9%	6,5%	100,0%
Gerenciar o capital de giro e os financiamentos a curto prazo.	41,9%	41,9%	9,7%	6,5%	100,0%
Administrar o caixa e os títulos negociáveis.	48,4%	38,7%	6,5%	6,5%	100,0%
Administrar duplicatas a receber e estoques.	48,4%	41,9%	6,5%	3,2%	100,0%

Compreender a interação da função financeira com as demais áreas da empresa.	3,2%	64,5%	25,8%	6,5%	100,0%
MÉDIA	27,8 %	49,1%	15,4%	7,7%	100,0%

Nesta área, mereceram destaque e ênfase por parte das empresas as tarefas “calcular custos” (58%) e “calcular e avaliar o risco e o retorno” (32%) onde foi demonstrada uma necessidade maior de conhecimento por parte do engenheiro de materiais – “precisa saber executar a tarefa, sob supervisão” (“Nível 2”). Isso significa que, segundo as empresas, existem tarefas que são executadas por outros setores da empresa e que interferem diretamente no setor produtivo, sendo necessário ao profissional ter um nível de conhecimento mais profundo e amplo.

Com relação às tarefas relacionadas à **Gestão de Marketing**, apontadas na Tabela 5.2, as respostas seguiram a mesma linha da área financeira, ou seja, cerca de aproximadamente 48% dos respondentes afirmaram que para o futuro engenheiro de materiais, é suficiente apenas ter noções básicas sobre a área (predomínio do “Nível 1”).

Tabela 5.2 – Nível de conhecimento da área de gestão de marketing, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Desenvolver programas para promover a satisfação dos clientes, ampliar o valor agregado e obter a retenção dos consumidores.	22,6%	48,4%	25,8%	3,2%	100,0%
Elaborar planejamentos de marketing orientados para o mercado.	35,5%	61,3%	3,2%	0,0%	100,0%
Coletar informações e mensurar mercados.	38,7%	48,4%	12,9%	0,0%	100,0%
Analisar o ambiente de marketing.	25,8%	64,5%	6,5%	3,2%	100,0%
Analisar mercados e o comportamento de compra dos clientes.	32,3%	41,9%	25,8%	0,0%	100,0%
Monitorar a concorrência.	19,4%	51,6%	25,8%	3,2%	100,0%
Segmentar mercados e decidir sobre mercados-alvo.	32,3%	38,7%	25,8%	3,2%	100,0%
Posicionar a oferta.	38,7%	41,9%	9,7%	9,7%	100,0%
Gerenciar o portfólio de produtos e serviços.	12,9%	48,4%	29,0%	9,7%	100,0%
Gerenciar os serviços de empresa.	29,0%	32,3%	32,3%	6,5%	100,0%
Desenvolver estratégias e programas de preços.	25,8%	38,7%	29,0%	6,5%	100,0%
Gerir os canais de marketing.	48,4%	41,9%	6,5%	3,2%	100,0%
Administrar a logística da empresa.	22,6%	48,4%	22,6%	6,5%	100,0%
Estabelecer mecanismos promocionais e de comunicação.	32,3%	58,1%	9,7%	0,0%	100,0%
Gerenciar a força de vendas da empresa.	45,2%	32,3%	22,6%	0,0%	100,0%
Implementar programas de endomarketing.	16,1%	58,1%	22,6%	3,2%	100,0%
Integrar o marketing às demais áreas funcionais.	16,1%	58,1%	19,4%	6,5%	100,0%
MÉDIA	29,0%	47,8%	19,4%	3,8%	100,0%

A única tarefa que recebeu um destaque maior durante a avaliação da área foi “gerenciar os serviços da empresa”, cerca de 32% das respostas indicaram que o engenheiro de

materiais deve saber executar, porém sob supervisão (“Nível 2”). Novamente o raciocínio se repete, pois esta tarefa também está diretamente relacionada ao setor produtivo da organização (principal setor de trabalho do profissional).

Quando questionados sobre as necessidades do engenheiro em dispor de conhecimento sobre as tarefas relacionadas à **Gestão Estratégica** (retratadas na Tabela 5.3), as empresas entrevistadas continuaram afirmando que é importante que se ofereça apenas noções básicas, “Nível 1”, (média de 56%) para que o futuro profissional a obtenha a compreensão da sua importância e função junto à gestão empresarial.

Para os entrevistados, não é função do engenheiro traçar e definir estratégias empresariais, apenas participar, quando solicitado, do processo decisório, conhecendo a sua estrutura e o funcionamento do processo.

A única tarefa que não seguiu o padrão das respostas foi “elaborar planejamentos estratégicos” (aproximadamente de 42%), “Nível 2” – “precisa saber executar a tarefa, sob supervisão”. Isso se explica pelo fato de que durante o processo de elaboração dos planos estratégicos institucionais, devem ser desenvolvidos, simultaneamente e de forma integrada, planos estratégicos de produção.

Sendo assim, segundo as empresas, em se tratando do assunto “Estratégia”, o engenheiro de materiais deve ter um nível de conhecimento de execução, porém, sob supervisão.

Tabela 5.3 – Nível de conhecimento da área de gestão estratégica, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Definir o escopo organizacional.	6,5%	64,5%	19,4%	9,7%	100,0%
Acompanhar as alterações ambientais.	3,2%	64,5%	29,0%	3,2%	100,0%
Elaborar planejamentos estratégicos.	12,9%	32,3%	41,9%	12,9%	100,0%
Estabelecer competências empresariais.	16,1%	51,6%	22,6%	9,7%	100,0%
Modelar cenários e posicionamentos estratégicos.	19,4%	51,6%	22,6%	6,5%	100,0%
Implementar estratégias competitivas.	6,5%	61,3%	22,6%	9,7%	100,0%
Gerenciar as tecnologias da informação.	6,5%	61,3%	32,3%	0,0%	100,0%
Integrar as demais áreas funcionais à gestão estratégica.	3,2%	64,5%	29,0%	3,2%	100,0%
MÉDIA	9,3%	56,5%	27,4%	6,9%	100,0%

Em se tratando de tarefas relacionadas à Gestão do Comportamento Organizacional (Gestão de Pessoas), evidenciadas na Tabela 5.4, o resultado final acompanhou as linhas das áreas anteriores. A maior parte das respostas direcionou-se para um nível de conhecimento básico (“Nível 1”) – conhecer, porém sem necessidade de saber executar as tarefas.

Nesta área algumas informações se destacaram (apontadas com o “Nível 2”): já que o engenheiro de materiais atua, em grande parte do seu tempo, dentro do parque industrial

e, estará, permanentemente, interagindo com pessoas (não necessariamente com outros engenheiros), sendo que, várias vezes exerce cargo de chefia ou de supervisão.

Tarefas como “avaliar o desempenho humano na execução do trabalho” (36%), “implementar mecanismos de desenvolvimento humano” (45%), “gerenciar competências humanas” (42%) e “estabelecer modelos de liderança” (45%) receberam ênfase por parte das empresas respondentes, as quais as avaliaram como “necessário o conhecimento de execução, sob supervisão”.

De uma forma geral, ao serem analisadas as tarefas relacionadas às principais áreas funcionais (econômica e financeira, marketing, estratégia e comportamento organizacional), ficou claro que, segundo as empresas entrevistadas, o engenheiro de materiais deve, pelo menos, ter noções básicas sobre elas e em algumas atividades ele deve saber executar, sob supervisão (nas tarefas diretamente relacionadas à sua função, porém, pertinentes a outros setores da empresa).

Um outro ponto fundamental dentro do exame dos resultados é que, em se tratando de formação de competências em Gestão Empresarial, é necessário que nos dias de hoje, o profissional consiga visualizar o todo e a integração entre os vários setores da empresa⁶¹.

Todas as tarefas incluídas na pesquisa mereceram um destaque especial das empresas (no mínimo o “Nível 1”), com destaque para aquelas intimamente relacionadas à área de produção. Isto significa uma clara preocupação das companhias em manter o foco de trabalho dos engenheiros egressos exclusivamente direcionado para as atividades industriais e produtivas, sem perder a compreensão global.

Vale ressaltar que segundo o princípio Fayolista da “Proporcionalidade das Funções Administrativas”, comentados anteriormente, em grande parte das vezes estes engenheiros de materiais ganham espaço na hierarquia e à medida que crescem hierarquicamente na estrutura organizacional, novas habilidades e competências gerenciais serão necessárias para um amplo e completo exercício das suas funções .

Isto significa que será necessário durante o decorrer do tempo o desenvolvimento de novas capacitações gerenciais.

⁶¹ Uma das principais características da administração contemporânea é o desenvolvimento da visão holística e sistêmica, ou seja, buscar interação e também integração entre os diversos setores e processos da empresa. Todas as áreas são dependentes umas das outras.

Tabela 5.4 – Nível de conhecimento da área de gestão do comportamento organizacional, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Gerenciar o suprimento de recursos humanos.	16,1%	61,3%	12,9%	9,7%	100,0%
Dirigir o processo de aplicação das pessoas na organização.	12,9%	51,6%	19,4%	16,1%	100,0%
Avaliar o desempenho humano na execução do trabalho.	9,7%	35,5%	35,5%	19,4%	100,0%
Estabelecer mecanismos de manutenção dos funcionários.	16,1%	48,4%	25,8%	9,7%	100,0%
Implementar mecanismos de desenvolvimento humano.	3,2%	29,0%	45,2%	22,6%	100,0%
Promover mecanismos de controle humano.	22,6%	45,2%	29,0%	3,2%	100,0%
Gerenciar políticas de carreiras.	35,5%	38,7%	22,6%	3,2%	100,0%
Gerenciar as competências humanas.	6,5%	35,5%	41,9%	16,1%	100,0%
Gerenciar a motivação humana.	6,5%	45,2%	32,3%	16,1%	100,0%
Estabelecer modelos de liderança.	6,5%	25,8%	45,2%	22,6%	100,0%
Integrar a gestão de pessoas às demais áreas funcionais.	9,7%	51,6%	35,5%	3,2%	100,0%
MÉDIA	13,2%	42,5%	31,4%	12,9%	100,0%

Ao serem retratadas as tarefas pertencentes à **Gestão da Produção**, a maior parte das empresas parceiras afirmou ser fundamental o seu conhecimento e o seu desenvolvimento por parte dos engenheiros de materiais, conforme demonstra a Tabela 5.5.

Segundo as entrevistadas, essa é a área da Administração que o engenheiro de materiais mais deve conhecer, ela é muito importante para a efetividade do seu desempenho profissional.

Em média, cerca de 40% das respostas apontaram para o “**Nível 3**” de conhecimento, ou seja, segundo as empresas o engenheiro de materiais precisa saber executar a tarefa autonomamente.

Para os respondentes, uma formação ideal em gestão para a Engenharia de Materiais deveria concentrar-se no desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas à área produtiva das organizações.

Pode-se perceber que, por volta de 77% das respostas direcionam-se para, no mínimo, níveis de conhecimento e de execução sob supervisão, ou seja, todas as atividades são pertinentes e importantes para serem incorporadas ao currículo do futuro profissional.

Dentre as tarefas que mais se destacaram, sob o âmbito de “saber executar autonomamente” (“**Nível 3**”), foram, respectivamente (em média):

- Desenvolver tecnologias de processo (71%);
- Prevenir e recuperar falhas de produção (58%);
- Desenvolver projetos de produtos e serviços (52%);

- Gerenciar a qualidade produtiva da empresa (48%);
- Gerenciar os estoques (materiais) (45%);
- Implementar técnicas e ferramentas de melhoramento da produção (45%).

Com relação àquelas atividades em que o engenheiro de materiais precisa saber executar, porém sob supervisão (“Nível 2”), mereceram destaque:

- Projetar redes de operações produtivas (55%);
- Planejar e controlar a capacidade produtiva (48%);
- Desenvolver projetos de gestão da produção (45%);
- Planejar e controlar a produção (45%).

As respostas da área de Gestão da Produção apenas confirmaram a tendência identificada nas outras áreas estudadas anteriormente.

Tabela 5.5 – Nível de conhecimento da área de gestão da produção, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Implementar estratégias de produção.	0,0%	29,0%	35,5%	35,5%	100,0%
Desenvolver projetos de gestão da produção.	0,0%	19,4%	45,2%	35,5%	100,0%
Desenvolver projetos de produtos e serviços.	0,0%	22,6%	25,8%	51,6%	100,0%
Projetar redes de operações produtivas.	0,0%	25,8%	54,8%	19,4%	100,0%
Conceber arranjos físicos e fluxos de produção.	0,0%	25,8%	35,5%	38,7%	100,0%
Desenvolver tecnologias de processo.	0,0%	3,2%	25,8%	71,0%	100,0%
Efetuar projetos e organização do trabalho.	0,0%	25,8%	35,5%	38,7%	100,0%
Planejar e controlar a produção.	0,0%	22,6%	45,2%	32,3%	100,0%
Planejar e controlar a capacidade produtiva.	0,0%	12,9%	48,4%	38,7%	100,0%
Gerenciar os estoques (materiais).	3,2%	22,6%	29,0%	45,2%	100,0%
Administrar a cadeia de suprimentos.	6,5%	32,3%	25,8%	35,5%	100,0%
Planejar, organizar, dirigir e controlar o <i>Material Requirement Planning</i> (M.R.P.) e o <i>Enterprise Resource Planning</i> (E.R.P.)	3,2%	32,3%	35,5%	29,0%	100,0%
Planejar e controlar o <i>just-in-time</i> .	3,2%	32,3%	38,7%	25,8%	100,0%
Gerenciar a qualidade produtiva da empresa.	0,0%	16,1%	35,5%	48,4%	100,0%
Implementar técnicas e ferramentas de melhoramento da produção.	0,0%	12,9%	41,9%	45,2%	100,0%
Prevenir e recuperar falhas de produção.	0,0%	12,9%	29,0%	58,1%	100,0%
Integrar o processo produtivo às demais áreas funcionais.	0,0%	32,3%	41,9%	25,8%	100,0%
MÉDIA	0,9%	22,4%	37,0%	39,7%	100,0%

Uma outra área que obteve importantes e significativas respostas, além de ter retratado um interesse especial por parte dos respondentes foi a de **Gestão de Negócios** (Tabela 5.6) – Administração Geral.

A maior parte das opiniões das empresas ressaltou que o engenheiro de materiais deve saber executar algumas tarefas, porém sob supervisão (em média, cerca de 37% das respostas).

As respostas encontradas apenas serviram para confirmar as suposições acerca do interesse das empresas parceiras em oferecer conteúdos de gestão aos acadêmicos, durante o decorrer do curso.

Dentre as tarefas que se destacaram sob o âmbito de “saber executar autonomamente” (“Nível 3”), identificou-se: “controlar a empresa e gerenciar o processo de mudança”, “tomar decisões administrativas” e “buscar a excelência empresarial”.

Percebeu-se também que a área foi apontada como a segunda mais importante (dentre todas as outras) na formação do engenheiro, pois aproximadamente 70% de suas respostas concentraram-se entre os “Níveis” 2 e 3, ou seja, neste caso o engenheiro deve pelo menos “saber executar, sob supervisão”.

Tabela 5.6 – Nível de conhecimento da área de gestão de negócios, segundo as empresas parceiras do curso

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	TOTAL
TAREFAS	%	%	%	%	TOTAL
Tomar decisões administrativas.	3,2%	22,6%	35,5%	38,7%	100,0%
Desenvolver planejamentos empresariais.	3,2%	41,9%	32,3%	22,6%	100,0%
Criar e implementar novos negócios.	9,7%	25,8%	45,2%	19,4%	100,0%
Organizar os negócios e os setores da empresa.	6,5%	48,4%	32,3%	12,9%	100,0%
Liderar internamente a empresa.	6,5%	22,6%	41,9%	29,0%	100,0%
Controlar a empresa e gerenciar os programas de mudança.	9,7%	6,5%	32,3%	51,6%	100,0%
Administrar a tecnologia e a inovação.	0,0%	12,9%	45,2%	41,9%	100,0%
Buscar a excelência empresarial.	3,2%	38,7%	29,0%	29,0%	100,0%
Integrar as áreas funcionais formando um único todo.	6,5%	32,3%	38,7%	22,6%	100,0%
MÉDIA	5,4%	28,0%	36,9%	29,7%	100,0%

Sendo assim, os resultados da pesquisa demonstraram que para as empresas que participam atualmente do “Modelo Cooperativo” do curso de Engenharia de Materiais da UFSC é imprescindível e muito importante que se ofereça aos alunos conhecimentos práticos e específicos de gestão como forma de oferecer aos participantes um melhor e mais completo desempenho profissional e às empresas resultados mais eficientes e eficazes.

Para elas, um curso ideal deveria estar baseado na oferta de conteúdos básicos e generalistas das áreas de Administração Financeira, Marketing, Recursos Humanos, Administração Estratégica, Produção e Gestão de Negócios (Administração Geral), com ênfase ou direcionamento especial para as duas últimas.

Ficou evidente também que a necessidade existe e algo deve ser implementado e formalizado para satisfazer a demanda do mercado empresarial.

Vale ressaltar também que devido ao fato das empresas que participaram do estudo estarem totalmente inseridas no setor industrial, as suas preferências de aprofundamento de conhecimentos, habilidades e competências recaíram sobre a Gestão da Produção.

5.4 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Por meio da pesquisa junto às empresas parceiras do curso de Engenharia de Materiais da UFSC pode-se observar uma clara preocupação, e necessidade de se oferecer uma formação em gestão aos egressos.

Em geral, todos os questionários aplicados demonstraram que existe um interesse das empresas parceiras para que o futuro engenheiro conheça, interaja, e saiba aplicar técnicas e ferramentas de gestão nas suas rotinas de trabalho, mesmo que em algumas áreas esse nível de conhecimento seja apenas básico e superficial.

Como prioridades dos respondentes foram identificadas as seguintes áreas e níveis:

1. **Gestão da Produção** – o engenheiro de materiais precisa saber executar a tarefa autonomamente (**Nível do Conhecimento 3**);
2. **Gestão de Negócios** - o engenheiro precisa saber executar a tarefa, sob supervisão (**Nível do Conhecimento 2**);
3. **Gestão Econômica e Financeira** - é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la (**Nível do Conhecimento 1**);
4. **Gestão de Marketing** - é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la (**Nível do Conhecimento 1**);
5. **Gestão do Comportamento Organizacional** - é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la (**Nível do Conhecimento 1**);
6. **Gestão Estratégica** - é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la (**Nível do Conhecimento 1**).

Concluiu-se também que de acordo com os principais modelos de ensino de Administração, aquele que mais tem condições de se adequar às necessidades atuais das empresas parceiras é o programa M.B.A., onde uma das suas principais características é a possibilidade de se oferecer flexibilidade na sua configuração estrutural, por meio da qual, na primeira etapa são desenvolvidos conteúdos básicos e generalistas das diversas

áreas funcionais da Administração⁶², e em um segundo momento existe um aprofundamento em uma área específica⁶³ (área de concentração).

Esses programas conseguem se manter extremamente atualizados, com foco no mercado e oferecem um caráter essencialmente prático ao processo pedagógico.

Um outro ponto que reforça a análise é que tendo em vista que a carga horária a ser destinada ao curso de gestão não poder ser tão grande (prejudicaria a formação principal) torna-se necessário, então, maximizar o aproveitamento do tempo útil com a implementação de um modelo essencialmente eficiente e eficaz (efetivo).

Vale a lembrar que apesar dos cursos M.B.A.s terem uma duração média entre 1 e 2 anos (cerca de 50% inferior à média dos cursos brasileiros de Administração) eles conseguem obter um desempenho muito superior aos demais (o exemplo novamente ganha força e destaque), tanto em termos de demanda quanto em desempenho.

Um ponto muito importante que fortalece a utilização do modelo é a prioridade demonstrada pelas empresas em se ensinar, de forma prática, determinadas tarefas – “saber executar autonomamente”. Tais prioridades servirão de ponto de partida para a elaboração, montagem e definição do curso (também um dos pontos fortes nos modelos M.B.A.s: ensinar a fazer).

Esse novo modelo estrutural de curso em gestão para engenharia deverá englobar um período inicial básico que retrate, de forma generalista e ampla, todas as seis áreas funcionais principais das organizações (enfocando nessas áreas os pontos apontados como **Nível 2**) e, em um segundo momento direcionar e aprofundar as informações para as áreas de Gestão da Produção e de Gestão de Negócios, oferecendo ênfase, sempre, nos aspectos pragmáticos (práticos) e objetivos (destacando as tarefas apontadas como **Nível 3**).

Finalmente, concluiu-se com a pesquisa que para o curso de Engenharia de Materiais da UFSC um curso de gestão adequado deveria seguir os padrões e as convenções fundamentais dos modelos dos grandes e diferenciados programas M.B.A.s, com ênfase especial no “ensinar a fazer” em Gestão de Negócios e Gestão da Produção.

⁶² Formação dos Níveis 1 e 2 – sabe o que é, para que serve e, em alguns casos sabe executar, sob supervisão (conhecimentos básicos).

⁶³ Formação do Nível 3 – saber executar autonomamente (conhecimentos específicos).

CAPÍTULO VI – FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS

6.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O presente estudo vem sendo construído sobre uma lógica que considerou, inicialmente, o desenvolvimento histórico da ciência da Administração, traçando seus aspectos principais, seu aprimoramento no decorrer do tempo e suas tendências e perspectivas futuras.

Em seguida, pesquisou-se os melhores cursos de gestão existentes no mercado (os programas M.B.A.s) mundial, considerando as estruturas de funcionamento, os principais diferenciais mercadológicos (enfoques), as metodologias didáticas utilizadas, a formação curricular e as demais particularidades de cada uma das escolas consagradas.

Em uma terceira etapa avaliou-se os principais conteúdos (de gestão) desenvolvidos pelos melhores cursos, identificando-se e construindo-se um mapa das atividades (tarefas) principais que são construídas nos alunos, nos seus respectivos programas. Em essência o caráter pragmático desses cursos e o desenvolvimento de competências.

A partir de então, pesquisou-se junto às empresas parceiras do curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) as principais atividades ou tarefas profissionais em gestão que os egressos deveriam conhecer e utilizar para desempenharem efetivamente suas funções profissionais, complementando, assim, a formação do engenheiro de materiais.

Analisados de forma seqüencial, a essência dos cursos de Administração, o funcionamento dos melhores cursos da área, as principais tarefas a serem desempenhadas pelos gestores e também a demanda latente das organizações em relação ao desempenho profissional, partiu-se para o desenvolvimento de um modelo de curso de gestão para a Engenharia, em especial para o curso de Engenharia de Materiais da UFSC, o qual, segundo o seu atual modelo estrutural contempla, durante a formação acadêmica, o fornecimento de conteúdos profissionais e práticos da Administração (formação em gestão), assimilando as principais necessidades de conhecimentos gerenciais apontadas pelas empresas parceiras do curso.

Dessa forma, foi criado e implementado um projeto de curso de gestão para engenheiros de materiais, extremamente flexível, adaptável às mudanças mercadológicas, capaz de atender amplamente as exigências empresariais e complementar a formação em engenharia.

É necessário compreender também que este modelo criado pode ser, mediante algumas adaptações, adequado ou apropriado para qualquer outro tipo de curso de engenharia ou de outra área do conhecimento, seja em nível de graduação ou pós-graduação, ou até mesmo para os modelos de universidades e/ou cursos corporativos (presenciais ou à distância).

6.2 O CURSO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC E O MODELO COOPERATIVO

O curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina⁶⁴ foi concebido em 1999 com o intuito de oferecer ao mercado alunos com sólida formação acadêmica (teórica) e com conhecimentos profundos e essencialmente práticos para o desempenho efetivo da sua profissão.

A sua essência fundamental foi buscar, desde o início das suas atividades, um caráter inovador e arrojado frente ao perfil dominante da área da Engenharia⁶⁵.

Objetivando torná-lo a cada dia mais customizado, diferenciado e gerar uma grande absorção dos seus egressos pelo mercado de trabalho, o curso adotou, a partir de 2001, um modelo de currículo denominado “Modelo Cooperativo⁶⁶”, o qual se fundamenta na conciliação efetiva entre a formação acadêmica universitária tradicional e a formação prática (profissionalizante), por meio da oferta de diversos estágios curriculares em empresas conveniadas com o curso (parceiras).

O “Modelo Cooperativo” pressupõe que deva existir uma estreita ligação entre a universidade e as empresas da área do curso (essencialmente focada na colaboração), as quais desenvolverão trabalhos mútuos de cooperação científica e tecnológica.

Desde então, o curso de Engenharia de Materiais tem conseguido vencer inúmeras barreiras, superar diversos paradigmas e conciliar uma sólida formação acadêmica com o desenvolvimento de raciocínios de engenharia e métodos de trabalho efetivos, aproximando-se das qualidades exigidas pelo atual cenário competitivo.

Também procurou, durante o seu planejamento, eliminar carências específicas de outros cursos da área, tais como: a) ineficiência entre teorias e práticas; b) excessiva quantidade de horas de aula e matérias; c) carências nas metodologias de ensino e na formação em gestão⁶⁷ e humanidades e; c) a desconsideração das diferenças individuais (acarretando desmotivação e evasão escolar).

Esses problemas foram reduzidos adotando-se como estratégias: a) uma melhor organização didática e curricular; b) uma ampliação da formação prática (aulas em

⁶⁴ <http://www.materiais.ufsc.br/materiaisnovo/>

⁶⁵ A cultura inovadora do curso que está sendo solidificada assemelha-se ao modelo do M.I.T..

⁶⁶ Criado pela Universidade de Waterloo (Canadá) em 1957 e adotado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo em 1989.

⁶⁷ É este um dos principais objetivos deste trabalho, suprir a carência da formação em gestão.

laboratórios e estágios em empresas); c) diminuição do excessivo número de aulas e aumento significativo da quantidade de trabalhos extra-classe e; d) pela oferta de uma sólida formação em humanidades e disciplinas optativas.

A adoção de uma séria e complexa e ampla política de estágio possibilitou: a) o crescimento dos níveis de motivação dos alunos; b) a ampliação significativa da relação entre teoria e prática e; c) a realização de testes e o desenvolvimento de aptidões e capacidades por meio da vivência e do contato permanente com o ambiente profissional (abertura de perspectivas de emprego e ingresso no mercado de trabalho).

Todavia, vale ressaltar que a formação teórica abordada pelo curso cumpre rigorosamente as exigências dos cursos de Engenharia solicitadas pelo Ministério da Educação.

Um outro ponto importante é que durante o processo de reconhecimento do curso, o MEC atribuiu conceito máximo para todos os critérios de qualidade, abordados durante a avaliação da Comissão de Especialistas.

A formação em Engenharia de Materiais proposta pela Universidade Federal de Santa Catarina é desenvolvida em um período de cinco anos, sendo divididos em quinze trimestres de atividades acadêmicas.

Estes trimestres são repartidos em nove fases acadêmicas desenvolvidas na universidade (sala de aula e de cunho essencialmente teórico) e seis fases em estágios nas empresas (ambiente de trabalho e em convívio permanente com a prática profissional). Cada fase dos estágios compreende um período de catorze semanas consecutivas.

O “Modelo Cooperativo” tem se mostrado muito eficiente, pois os seus resultados têm conduzido o curso a grandes vantagens e à geração de ótimas oportunidades tanto para a Universidade (alunos e professores) quanto para os seus parceiros (empresas).

Para as empresas conveniadas o modelo apresenta as seguintes vantagens:

- Dedicção exclusiva do aluno durante cada uma das fases de estágio (não há a concorrência entre aulas e estágio);
- Durante as fases acadêmicas outros alunos (de diferentes turmas) preenchem as funções dos alunos que estejam participando das aulas teóricas na universidade (continuamente existem alunos nas empresas);
- Existência de um professor extremamente qualificado e direcionado especialmente para supervisionar o trabalho em cada uma das empresas;
- Custo de operacionalização muito reduzido para a empresa;
- Oportunidade única para selecionar talentos universitários;
- Realização permanente de *networking* entre os alunos e empresas conveniadas, ou seja, mesmo que ao final do curso, o aluno não seja contratado, ele pode se tornar um parceiro, fornecedor, prestador de serviços ou contato com outras organizações;
- Os estagiários desenvolvem funções de elos de ligação entre as empresas e a universidade para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias.

Para os alunos e professores do curso tem-se os seguintes aspectos positivos:

- Interação permanente com as principais empresas do país (alunos e professores);
- Contato com o dia-a-dia empresarial e com modernas tecnologias de produção de materiais;
- Oportunidades de desenvolvimento de projetos e parcerias de trabalho e de pesquisas;
- Abertura de postos no mercado de trabalho.

A partir de então, o curso de Engenharia de Materiais da UFSC tem conseguido solucionar as suas principais carências do ensino da Engenharia e se destacou no cenário nacional como um dos melhores da área, inovando permanentemente as suas ações acadêmicas e mercadológicas.

A implementação da cultura inovadora e a prática sistêmica da mudança planejada têm direcionado suas ações e trazido grandes benefícios e satisfações aos participantes do processo educacional.

6.2.1 CURRÍCULO DO CURSO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS

O curso Cooperativo de Engenharia de Materiais tem a duração de cinco anos e está dividido em fases trimestrais (Quadro 6.1), acadêmicas e de estágios, organizadas da seguinte forma:

Quadro 6.1 – Currículo do curso de Engenharia de Materiais da UFSC

Primeiro Ano:	Segundo Ano:	Terceiro Ano:	Quarto Ano:	Quinto Ano:
Fase Acadêmica 1	Fase Acadêmica 4	Estágio 2	Fase Acadêmica 7	Estágio 5
Fase Acadêmica 2	Estágio 1	Fase Acadêmica 6	Estágio 4	Fase Acadêmica 9
Fase Acadêmica 3	Fase Acadêmica 5	Estágio 3	Fase Acadêmica 8	Estágio 6

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

A sua grade curricular tem a seguinte distribuição, demonstradas nos Quadros 6.2 a 6.16:

Quadro 6.2 – Grade curricular da fase acadêmica 1

FASE ACADÊMICA 1			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
MTM 5205	Matemática para Engenharia de Materiais 1	8	-
EGR 5603	Desenho Técnico para Engenharia de Materiais	4	-
EMC 5710	Técnicas de Aquisição e Tratamento de Dados	4	-
EMC 5711	Fundamentos de Engenharia de Materiais 1	2	-
EMC 5731	Caracterização de Materiais 1	2	-

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.3 – Grade curricular da fase acadêmica 2

FASE ACADÊMICA 2			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
MTM 5206	Matemática para Engenharia de Materiais 2	8	MTM 5205
QMC 5117	Química para Engenharia de Materiais 1	4	EMC 5711
QMC 5118	Química para Engenharia de Materiais 2	4	EMC 5711
EMC 5712	Fundamentos de Engenharia de Materiais 2	2	EMC 5711
EMC 5732	Caracterização de Materiais 2	2	EMC 5731

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.4 – Grade curricular da fase acadêmica 3

FASE ACADÊMICA 3			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
MTM 5207	Matemática para Engenharia de Materiais 3	4	MTM 5206
FSC 5062	Física para Engenharia de Materiais A	8	MTM 5205
EMC 5741	Processos de Engenharia de Materiais 1	2	EMC 5712
EMC 5713	Fundamentos de Engenharia de Materiais 3	4	EMC 5712
EMC 5733	Caracterização de Materiais 3	2	EMC 5732

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.5 – Grade curricular da fase acadêmica 4

FASE ACADÊMICA 4			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5720	Métodos Matemáticos para Engenharia de Materiais	2	MTM 5207 EMC 5710
FSC 5063	Física para Engenharia de Materiais B	8	FSC 5062
EMC 5130	Mecânica dos Sólidos para Engenharia de Materiais	6	MTM 5206
EMC 5714	Fundamentos da Engenharia de Materiais 4	4	EMC 5713
EMC 5742	Processos de Engenharia de Materiais 3	2	EQA 5741
EMC 5734	Caracterização de Materiais 4	2	EMC 5733

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.6 – Grade curricular da fase estágio 1

ESTÁGIO 1			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5531	Estágio Supervisionado 1	40	EMC 5713

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.7 – Grade curricular da fase acadêmica 5

FASE ACADÊMICA 5			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
FSC 5509	Fundamentos de Estrutura da Matéria	8	FSC 5063/ MTM 5206
EMC 5426	Fenômeno de Transporte para Engenharia de Materiais	6	EMC 5714
EMC 5715	Fundamentos de Engenharia de Materiais 5	4	EMC 5531
EMC 5743	Processos de Engenharia de Materiais 3	4	EMC 5742

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.8 – Grade curricular da fase estágio 2

ESTÁGIO 2			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5532	Estágio Supervisionado 2	40	EMC 5714

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.9 – Grade curricular da fase acadêmica 6

FASE ACADÊMICA 6			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
FSC 5535	Propriedades Elétricas, Ópticas dos Materiais	6	FSC 5509
EMC 5718	Análise de Falhas em Engenharia de Materiais	4	EMC 5715
EMC 5716	Fundamentos de Engenharia de Materiais 6	4	EMC 5532
EMC 5735	Caracterização de Materiais 5	2	EMC 5734/ EMC 5715
EMC 5744	Processos de Engenharia de Materiais 4	4	EMC 5743

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.10 – Grade curricular da fase estágio 3

ESTÁGIO 3			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5533	Estágio Supervisionado 3	40	EMC 5715

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.11 – Grade curricular da fase acadêmica 7

FASE ACADÊMICA 7			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
DIR 5995	Direito para Engenharia de Materiais	2	EMC 5716
ENS 5122	Elementos da Engenharia Ambiental	2	EMC 5716
EMC 5725	Metodologia de Projeto em Engenharia de Materiais	4	EMC 5717
EMC 5726	Controle de Processo e de Produto em Engenharia de Materiais	4	EMC 5716
EMC 5717	Fundamentos de Engenharia de Materiais 7	4	EMC 5533
EQA 5745	Processos de Engenharia de Materiais 5	4	EMC 5744

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.12 – Grade curricular da fase estágio 4

ESTÁGIO 4			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5534	Estágio Supervisionado 4	40	EMC 5716

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.13 – Grade curricular da fase acadêmica 8

FASE ACADÊMICA 8			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EPS 5121	Engenharia de Produção de Materiais 1	4	EMC 5717
EPS 5122	Engenharia de Produção de Materiais 2	4	EMC 5717
EMC 5727	Teoria do Conhecimento para Engenharia de Materiais	4	EMC 5717
EMC 5771	Trabalho de Graduação em Engenharia de Materiais 1	4	EMC 5717
-	Disciplina Optativa 1 ⁶⁸		-

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.14 – Grade curricular da fase estágio 5

ESTÁGIO 5			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5535	Estágio Supervisionado 5	40	EMC 5717

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.15 – Grade curricular da fase acadêmica 9

FASE ACADÊMICA 9			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5772	Trabalho de Graduação em Engenharia de Materiais 2	112	EMC 5771
-	Disciplina Optativa 2 ⁶⁹		-
-	Disciplina Optativa 3 ⁷⁰		-
-	Disciplina Optativa 4 ⁷¹		-

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

Quadro 6.16 – Grade curricular da fase estágio 6

ESTÁGIO 6			
CÓDIGO	DISCIPLINA	CHS	PRÉ-REQUISITO
EMC 5536	Estágio Supervisionado 6	40	EMC 5717

Fonte: <http://materiais.ufsc.br/materiaisnovo/currículo.htm>

6.3 O CURSO DE GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS: INTRODUÇÃO

As principais considerações realizadas pelo mercado de trabalho (empresas em geral) aos cursos de Engenharia se concentram em um ponto único: os egressos desempenham efetivamente as suas funções ligadas à Engenharia, mas necessitam enormemente de funções e conhecimentos administrativos (“...carências nas metodologias de ensino e na formação em gestão e humanidades”), as quais em muitas das vezes, são tão

⁶⁸ Disciplina de graduação de pelo menos 56 h/a ou de pós-graduação de, pelo menos, 45 h/a.

⁶⁹ Idem.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Ibidem.

importantes quanto à formação principal, prejudicando sensivelmente a imagem do curso e dos alunos no mercado.

Como forma de solucionar esta questão foi pesquisado junto às empresas parceiras do curso (conveniadas ao Modelo Cooperativo) quais seriam as principais tarefas na área de Gestão como forma de ampliar seu desempenho profissional e oferecer uma formação mais próxima das necessidades do mercado.

A partir dessas informações foi criado e implementado um curso de Gestão⁷² para Engenharia de Materiais, aproveitando-se para isso de três disciplinas (duas obrigatórias e uma optativa) que compõem a Fase Acadêmica VIII, possibilitando a capacitação dos alunos para desempenharem, de uma forma ampla, as suas funções nas empresas em geral, atendendo às exigências de suas parceiras.

O objetivo principal do curso de gestão foi o de suprir as carências profissionais dos futuros engenheiros na área de Administração, oferecendo uma formação ampla e totalmente direcionada para as necessidades mercadológicas e empresariais, além de munir os acadêmicos de técnicas gerenciais essencialmente práticas e eficazes (aumento do nível de empregabilidade).

6.3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O CURSO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO

No momento em que o ambiente evolui significativamente, torna-se necessário um acompanhamento intenso do processo de mudança, pois ela faz parte integrante do processo global. A aquisição de capacidades adaptativas é fundamental para manter-se vivo.

A partir daí, a educação com certeza passa a ser questionada, pois representa o caminho utilizado para a mudança. Segundo Moraes (2000) se antes a educação da reprodução social disciplinadora do futuro profissional, para obter êxito bastava; hoje esse paradigma se esgota, exigindo grandes e sérias reflexões e soluções para os novos desafios que se apresentam no campo educacional, a fim de preparar a força-de-trabalho adequadamente para que se possa garantir o próprio emprego, ou com criatividade e criticidade, sobreviver sem ele.

O profissional do futuro passa a ser considerado, através das suas habilidades e capacidades, como o principal elemento de união entre as diversas ciências, tecnologias e recursos na busca pela sobrevivência. A satisfação do mercado é o seu foco, bem como a correta utilização e aplicação dos recursos, em sua grande maioria escassos, em função dos objetivos organizacionais.

A saída é a utilização de uma proposta de formação profissional em gestão para engenheiros de materiais, generalista, polivalente e flexível como via de sistematização das mudanças pretendidas, envolvendo a incorporação de uma proposta pedagógica inovadora, crítica, reflexiva e construtivista.

⁷² O curso é uma espécie de “Mini-M.B.A.” para Engenharia de Materiais.

Esse profissional deverá ser capaz de atuar em diversas organizações, simultaneamente, com características e mercados distintos, aproveitando-se das tecnologias disponíveis, através da agilidade, rapidez e competência, contribuindo estratégica e taticamente para o desenvolvimento e sobrevivência no mercado globalizado.

Sua principal característica é a prestação de serviços profissionais.

Para isso deve, antes de qualquer coisa adquirir uma visão global, integrada e analítica, propondo mecanismos criativos e efetivos na resolução de problemas e na alavancagem dos sistemas de gestão.

Nesse sentido, a Universidade, o mercado e as organizações em geral desenvolveram, em conjunto, uma parceira pró-ativa em busca da qualificação profissional exigida para o terceiro milênio.

A proposta deste estudo fundamentou-se na criação de um modelo de curso de formação em gestão para engenheiros de materiais que combinou elementos dos melhores cursos de Administração – M.B.A. (*Master in Business Administration*), de uma forma diferenciada e individualizada, não sendo um modelo único, mas um que respeitou as características pessoais do indivíduo, forçando-o a estabelecer um pensamento analítico, reflexivo e consciente das suas responsabilidades para com as organizações, a sociedade e para com o futuro da nação.

Este modelo de curso legitimou-se tendo em vista:

1. A atual necessidade mercadológica e profissional dos engenheiros egressos;
2. A necessidade comprovada das empresas contratantes e;
3. A disponibilidade estrutural e curricular que o curso de Engenharia de Materiais possui.

Desta forma, procurou-se desenvolver um curso, nos moldes dos melhores programas M.B.A.s, que aproveitasse a flexibilidade curricular e que também dispusesse dos elementos administrativos essenciais e necessários ao futuro engenheiro (ferramental).

Todo o curso foi estruturado aproveitando três disciplinas existentes na Fase Acadêmica VII:

1. Engenharia de Produção de Materiais 1 (obrigatória);
2. Engenharia de Produção de Materiais 2 (obrigatória) e;
3. Disciplina Optativa I (optativa).

As duas disciplinas obrigatórias foram divididas e reconstruídas formando três módulos em cada uma, os quais constituem as principais áreas funcionais de uma empresa (as seis grandes áreas presentes nos principais cursos) e a disciplina optativa foi repartida em dois módulos com conteúdos e ferramentais oriundos das pesquisas realizadas junto às empresas parceiras do curso.

Dessa forma, o curso atendeu aos seus dois grandes enfoques e objetivos:

1. Oferta de uma visão global de cada uma das principais áreas funcionais da Administração (Gestão de Negócios, Estratégia, Marketing, Comportamento Organizacional, Produção e Finanças) permitindo ao futuro engenheiro compreender o contexto empresarial global – significa a formação básica em gestão;
2. Formação de caráter prático e customizado, por meio de ferramental solicitado pelas empresas parceiras do curso.

6.3.2 ÁREA DO CURSO

O curso encaminhou-se para a área de Gestão de Negócios⁷³ (Administração Geral) com ênfase especial para a Administração da Produção, considerando como base central as grandes áreas do conhecimento administrativo, desenvolvidas nos melhores cursos M.B.A.s.

Para o núcleo básico do curso foram criadas as seguintes disciplinas:

1. Gestão de Negócios;
2. Gestão Estratégica;
3. Gestão de Marketing;
4. Gestão do Comportamento Organizacional;
5. Gestão da Produção;
6. Gestão Econômica e Financeira.

Para a etapa específica, solicitada pelas empresas entrevistadas, foram desenvolvidas duas outras disciplinas que continham as principais informações e exigências coletadas:

1. Gestão da Eficiência Produtiva;
2. Gestão da Liderança e do Processo Decisório.

6.3.3 CARGA HORÁRIA DO CURSO

Cada uma das disciplinas (obrigatória e optativa) disponibilizou cinquenta e seis horas/aula para o desenvolvimento do curso, obtendo ao seu final uma carga horária total de cento e sessenta e oito horas/aula de conteúdos de formação em gestão.

Conforme comentário anterior, as duas disciplinas obrigatórias foram divididas em três módulos⁷⁴ (como se cada uma delas representasse outras três disciplinas menores), constituindo as seis grandes áreas funcionais principais (módulos).

Nesses seis módulos, dois deles foram desenvolvidos em vinte horas/aula e os outros quatro em dezoito. Já na disciplina optativa, foram criados dois módulos, sendo um com carga de trinta e seis horas/aula e um com vinte horas/aula. No total, as três disciplinas originais foram convertidas em outras oito, formando todo o curso de gestão para engenheiros.

⁷³ A idéia principal é que o curso se oriente para as necessidades do público atendido, obtendo com isso, uma incrível flexibilidade de forma.

⁷⁴ Funcionarão como espécies de “subdivisões das disciplinas”.

Como forma de aproximar ainda mais o curso da forma utilizada pelos melhores cursos, a sua estrutura foi composta por dois terços de conteúdos rígidos e padronizados e um terço de caráter essencialmente flexível e adaptável, considerando as necessidades do mercado⁷⁵.

6.3.4 JUSTIFICATIVA

O curso justificou-se em face à necessidade de propiciar condições de aprofundamento e atualização de conhecimentos em gestão para a Engenharia de Materiais, necessárias e solicitadas pelas empresas parceiras do curso da UFSC.

Tais conhecimentos visaram promover a melhoria do desempenho profissional e a capacitação dos alunos de Engenharia de Materiais nas novas técnicas de ensino e de gerenciamento empresarial.

O curso estruturou-se na combinação dos elementos científicos da formação do engenheiro-administrador com os aspectos profissionais dos mestrados profissionalizantes. Em uma situação ideal essa seria uma formação equivalente a um curso de M.B.A. para Engenheiros de Materiais, baseado nos principais diferenciais dos melhores cursos do mundo, administrativamente, um processo de *benchmarking*⁷⁶.

O curso de gestão para engenheiros de materiais foi inovador, seu objetivo foi o de encontrar o futuro gerencial das empresas e dos profissionais, não apenas o futuro geral, mas sim um específico que almejará a garantia da sobrevivência das organizações no decorrer do tempo, incluindo o papel do engenheiro neste contexto.

O foco no mercado e nas necessidades das empresas conveniadas passou a ser prioridade em tudo aquilo que foi lecionado em sala de aula. Aqui entrou engenheiro-gestor com ampla visão do negócio e do mercado em que ele está inserido, no caso, o administrador de negócios voltados para os setores industriais e produtivos.

6.3.5 OBJETIVOS PRINCIPAIS DO CURSO DE GESTÃO

O programa de gestão para engenheiros de materiais foi concebido para a habilitar os alunos a operacionalizarem técnicas, procedimentos e ferramentas da gestão empresarial, preparando-os para empregar, simultaneamente, habilidades e competências, contribuindo com as empresas nos seus processos decisórios e operacionais.

⁷⁵ É importante lembrar que todos os cursos no modelo *full time* pesquisados são formados por uma fase obrigatória exigida e por uma fase optativa e flexível (o aluno constrói o seu currículo).

⁷⁶ Processo estruturado utilizado para comparação dos produtos, serviços, técnicas ou processos de uma companhia com o melhor da classe. Seu objetivo é estabelecer os padrões de desempenho obtido pelo(s) líder(es) de mercado em todas as esferas de atividades. O intervalo que separa o desempenho da companhia do desempenho dos líderes de mercado nestas atividades, passa a ser o intervalo a ser preenchido para eliminar a desvantagem competitiva.

Seu aspecto único, quando comparado à maioria dos cursos brasileiros de Administração (seja em graduação ou pós), firmou-se no pleno atendimento das necessidades das empresas parceiras do curso de Engenharia de Materiais da UFSC e na utilização dos modelos educacionais e pedagógicos consagrados pelos melhores programas M.B.A.s.

A atenção às novas oportunidades e estratégias de aprendizado e para o atendimento das solicitações do mercado de trabalho foram dimensões também incluídas nos conteúdos das disciplinas.

Além disso, os alunos foram especialmente conduzidos nas questões de globalização e de internacionalização em nível de procedimentos, de tecnologias e demais aspectos relacionados à Administração.

O objetivo principal foi desenvolver algumas reflexões e arrolar argumentos que justificassem a criação e a instalação de um programa de ensino de gestão voltado para engenheiros de materiais e que promovessem a ampliação da capacidade de empreender programas de direção, de implementação de técnicas e de realização de trabalhos e projetos em equipes, tornando possível ao egresso compreender e interagir melhor com o ambiente das organizações.

Os objetivos do curso focaram a capacitação dos alunos de Engenharia de Materiais a desenvolverem:

1. Grande capacidade técnica de utilização de importantes ferramentas de gestão;
2. Elevado potencial de inserção no mercado de trabalho – “engenheiros-executivos” altamente preparados para um ajustamento contínuo às mudanças nas organizações, na sociedade e no mercado de trabalho;
3. Capacidade empreendedora (“farejador” de novos negócios/unidades), intra-empresarial (empreendedor de projetos interno) e gerencial (comando, liderança e controle);
4. Comportamento e espírito social (o cidadão e o profissional trabalhando comprometidos com os problemas da empresa e da comunidade);
5. Potencial crítico para analisar e interpretar as informações disponíveis;
6. Características de liderança e de comando no gerenciamento de pessoas e de equipes;
7. Visão de mercado e com *feeling* acirrado na identificação de problemas e na geração de respostas corretivas e preventivas;
8. Visão global de toda a organização e de toda a interação existentes entre as demais áreas funcionais;
9. Domínio de habilidades instrumentais básicas (técnicas), de ferramentas administrativas e tecnologias de gestão.

Com o programa de gestão também se objetivou atender às solicitações do mercado de trabalho (parceiros do curso) em termos de formação e qualificação profissional.

Esta foi vertente utilizada para formar o engenheiro-profissional que com o término do curso, passou a ter maiores condições para atuar sob a influência dos novos paradigmas da Administração.

Habilitar esse engenheiro de materiais de perfil diferenciado, generalista, polivalente, com formação técnica diferenciada, aliada à sólida constituição de competências e habilidades gerenciais globais e um forte apelo humanístico (um hábil negociador, planejador por excelência e dirigente de grupos de trabalho) também fomentaram o objetivo do curso de gestão.

Normalmente, o ensino superior volta-se para a formação do cientista, do artista, do intelectual. Neste caso tratou-se de uma formação acadêmica profissional de caráter essencialmente prático e que possibilitou aos participantes capacitarem-se administrativamente, a pleitearem e a assumirem postos de trabalho nas empresas em geral.

O engenheiro-profissional formado pelo modelo tornou-se habilitado para atuar em qualquer atividade empresarial produtiva. Seu universo de atuação passou a ser ilimitado, tudo dependerá de fatores estruturais, conjunturais e até mesmo de preferências pessoais.

Ele está habilitado a atuar de forma bastante aberta tanto em termos de geografia, em termos de abrangência de negócio como em termos de natureza de produto ou de serviço, aliados à sua formação na área de Engenharia de Materiais.

De uma forma geral, o setor de negócios é heterogêneo e se apresenta, predominantemente aberto e com grandes oportunidades e ameaças. Existe ainda uma total falta de correspondência entre as necessidades dos pequenos negócios e os sistemas tradicionais de informação. Não há dúvida de que um dos maiores desafios econômicos é encontrar maneiras de se fomentar, com eficácia, os setores produtivos e de consumo, de uma forma equilibrada, sustentável e com responsabilidade.

O caminho para alcançar esses resultados envolve, obrigatoriamente, os profissionais que constituem e dão forma aos empreendimentos, isto é, o fator humano.

Cabe ressaltar que essa educação de líderes englobou necessariamente a expansão (nos estudantes de engenharia) tanto de sua consciência quanto dos seus conhecimentos sobre as oportunidades que os negócios oferecem para os futuros profissionais.

Sem dúvida nenhuma que uma parcela cada vez mais significativa dos jovens estudantes têm a percepção clara de que a tendência da moderna economia aponta para uma mudança profunda na estrutura empresarial e mercadológica, de modo que o modelo do executivo bem sucedido que atua nas grandes empresas vem sendo substituído, gradativamente, pelo jovem profissional que combina a sua garra, força de vontade e iniciava com uma qualificação profissional diferenciada (técnica e conceitual), rumo à implementação das mudanças necessárias e a conseqüente geração dos objetivos estimados.

Esse caminho tem direcionado para o profissional prestador de serviços, com alta capacidade de adaptação.

6.3.5.1 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO OFERECIDA AO ENGENHEIRO DE MATERIAIS (PERFIL PROFISSIONAL)

A partir do desenvolvimento dos conteúdos de gestão, ministrados nas disciplinas e nos seus módulos, objetivou-se fornecer ao engenheiro as seguintes competências gerenciais e profissionais⁷⁷:

1. Aptidão para implementar e gerenciar ferramentas de gestão, conjugadas com as funções de engenharia;
2. Competência técnica e humanista na solução de problemas e na operacionalização de ferramentas gerenciais;
3. Potencial para realizar intervenções e melhorias nos processos de trabalho;
4. Capacidade para trabalhar em equipe e de organizar grupos;
5. Auto-organização e capacidade de planejamento;
6. Poder e força de vontade para enfrentar situações de constantes mudanças ambientais;
7. Agilidade e flexibilidade na atuação profissional;
8. Conhecimentos de ferramentas e tecnologias de gestão empresarial;
9. Criatividade e inovação na busca por novos produtos e serviços;
10. Visão global e sistêmica das situações cotidianas;
11. Capacidade de diagnóstico empresarial de áreas e unidades de negócios;
12. Raciocínio lógico e estruturado a cerca da configuração ambiental.

Trata-se da qualificação real do engenheiro-administrador, entendida como a somatória de competências e habilidades e diferentes tipos de conhecimento, oriundos de várias fontes:

- De formação geral – conhecimento científico;
- De formação profissional – conhecimento técnico;
- Da experiência do trabalho e social – qualificações tácitas⁷⁸.

O curso também desejou conscientizar o acadêmico sobre a importância de utilização e aprimoramento contínuo das seguintes habilidades e conhecimentos:

- Comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade das organizações;
- Raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos;
- Criatividade face aos diferentes contextos organizacionais e sociais;

⁷⁷ É inegável a dificuldade e o aspecto pouco provável de se criar todas essas competências em todos os alunos. O que é necessário entender é que essas competências propostas pelo curso restringem-se, em alguns casos, a conhecimentos básicos e generalistas e em outros mais específicos e aprofundados. O mercado e a empresa serão os principais responsáveis pela solicitação do nível de conhecimento e competência necessários para enfrentar ou solucionar o problema.

⁷⁸ Que não se exprime por palavras; subentendido, implícito. Que, por não ser expresso, de algum modo se deduz. (Dic. Aurélio)

- Compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente externo;
- Interação com modelos inovadores de gestão;
- Postura e comportamento flexíveis e adaptáveis diante de problemas e desafios organizacionais;
- Capacidade de ordenação de atividades e programas, de decisão entre alternativas, de identificação e dimensionamento de riscos;
- Seleção de estratégias adequadas de ação e caminhos a serem seguidos;
- Capacidade de atuação em empresas que se apóiam nos princípios da administração, que interpretam e analisam as novas tendências e as contínuas mudanças do mercado global a fim de orientar campanhas e estratégias de manutenção e lançamento de novos produtos e serviços;
- Estabelecimento de metas, objetivos e meios para alcançá-los.

Desta forma, planejou-se que o engenheiro de materiais, ao terminar o curso de gestão conseguisse desempenhar, de modo efetivo, as funções relacionadas à sua área de atuação e promovesse também ações gerenciais para a obtenção de resultados esperados pelas organizações.

Todas as atividades e conteúdos que permitiram que os resultados fossem alcançados foram desenvolvidos nas cento e sessenta e oito horas/aula do curso.

6.4 ESTRUTURA E GRADE CURRICULAR DO CURSO

Todo o curso foi desenvolvido sob uma disposição modular, em conformidade com a estrutura curricular do curso de Engenharia de Materiais da UFSC, seguindo os dois pontos fundamentais comentados anteriormente:

1. Oferta de uma visão global acerca da gestão empresarial e de suas áreas principais;
2. Foco nas necessidades específicas de conhecimentos em gestão, segundo as empresas parceiras do “Modelo Cooperativo”.

As três disciplinas que compõem a Fase Acadêmica VIII e que permitiram que o curso fosse ministrado foram, respectivamente:

1. Engenharia de Produção de Materiais 1 (56 horas/aula – obrigatória);
2. Engenharia de Produção de Materiais 2 (56 horas/aula – obrigatória);
3. Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais (56 horas/aula – optativa⁷⁹).

As disciplinas obrigatórias constituíram-se dos conteúdos das seis grandes áreas funcionais, representando a estrutura básica de um M.B.A., enquanto que a optativa serviu de base para a oferta dos conteúdos específicos solicitados pelas empresas parceiras do curso.

⁷⁹ Nome atribuído à Disciplina Optativa I.

Por questões relacionadas à lógica e também ao desenvolvimento processual, sistêmico e integrado do processo administrativo, as duas disciplinas que formaram a visão global e generalista ficaram assim constituídas, conforme demonstra o Quadro 6.17:

Quadro 6.17 – Disciplinas de formação global e generalista

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Engenharia de Produção de Materiais 1	56
a) Gestão de Negócios	20
b) Gestão Estratégica	18
c) Gestão de Marketing	18
Engenharia de Produção de Materiais 2	56
a) Gestão de do Comportamento Organizacional	20
b) Gestão da Produção	18
c) Gestão Econômica e Financeira	18
TOTAL DA CARGA HORÁRIA	112

Vale lembrar que a distribuição da carga horária e também a escolha dos dois módulos com vinte horas/aula (Gestão de Negócios e Gestão do Comportamento Organizacional) não obedeceu a um critério específico, apenas a uma questão de ordenação já que duas horas/aula a mais para cada uma delas não representaria algo significativo para os resultados finais do curso (cerca de 3,5% da carga horária total).

Nas duas disciplinas obrigatórias, as suas formas, estruturas de funcionamento, subsistemas e interação com as demais tiveram como função principal fornecer os conteúdos globais e generalistas de cada setor ou área funcional das organizações⁸⁰.

A optativa (Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais) foi constituída a partir dos resultados obtidos pela pesquisa junto às empresas conveniadas (parceiras). De acordo com a maior parte das entrevistadas é muito importante que o engenheiro de materiais tenha conhecimentos mais profundos e específicos nas áreas de Gestão de Negócios e de Gestão da Produção⁸¹, seria uma espécie formação do Engenheiro-Gestor de Negócios Produtivos.

A sua estrutura e conteúdo também seguiram essas mesmas informações apresentadas.

Desta forma, foi possível oferecer também uma formação especialista e aprofundada nas áreas de trabalho fundamentais para o futuro engenheiro⁸².

A disciplina optativa, assim como no caso das obrigatórias, também foi repartida, porém com duas diferenças: ao invés de três módulos, apenas dois e com um deles com carga

⁸⁰ Semelhante aos melhores cursos de gestão do mundo (*top ten*).

⁸¹ Segundo as empresas, em Gestão da Produção o engenheiro de materiais precisa saber executar a tarefa autonomamente (Nível do Conhecimento 3) e, em Gestão de Negócios - o engenheiro precisa saber executar a tarefa, sob supervisão (Nível do Conhecimento 2);

⁸² Novamente acontece uma aproximação da estrutura de funcionamento dos melhores cursos, ou seja, uma formação básica e generalista e outra especializada e com profundidade de análise.

horária superior ao outro, seguindo a hierarquia das necessidades apontadas pelas empresas pesquisadas.

O Quadro 6.18 demonstra a formação e a composição da disciplina Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais:

Quadro 6.18 – Disciplinas de formação especialista

DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais	56
a) Gestão da Liderança e do Processo Decisório	20
b) Gestão da Eficiência Produtiva	36
TOTAL DA CARGA HORÁRIA	56

A nomenclatura utilizada nos dois módulos foi originada a partir dos estudos das disciplinas que oferecidas nos melhores cursos, em especial de Harvard e M.I.T. (Sloan)⁸³.

Ao término do curso o aluno recebeu uma gama de informações capazes de fornecer uma ampla e dinâmica visão acerca da Administração, bem como conteúdos específicos para a implementação de ferramentas gerenciais, customizados, para as suas “empresas-clientes”, ou seja, a estrutura fundamental do curso foi formada por 67% de conteúdos gerais e 33% de conteúdos específicos, ambos com caráter prático e objetivo.

O modelo utilizado pelo curso atendeu a três finalidades especiais:

1. A visualização global da ciência da Administração;
2. O atendimento das necessidades das fontes empregadoras;
3. A satisfação das necessidades individuais de cada acadêmico.

O curso de formação em gestão para engenheiros de materiais cumpriu com a seguinte estrutura curricular, demonstrada no Quadro 6.19:

⁸³ A disciplina Gestão da Liderança e do Processo Decisório é oferecida em Harvard e a Gestão da Eficiência Produtiva no M.I.T..

Quadro 6.19 – Estrutura curricular do curso de formação em gestão para a Engenharia de Materiais

CURSO DE FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS			
CÓDIGO	DISCIPLINA	C/H⁸⁴	PRÉ-REQUISITO
EPS 5121	Engenharia de Produção de Materiais 1	56	EMC 5717
-	MÓDULOS		-
-	a) Gestão de Negócios	20	-
-	b) Gestão Estratégica	18	-
-	c) Gestão de Marketing	18	-
EPS 5122	Engenharia de Produção de Materiais 2	56	EMC 5717
-	MÓDULOS	-	-
-	a) Gestão do Comportamento Organizacional	20	-
-	b) Gestão da Produção	18	-
-	c) Gestão Econômica e Financeira	18	-
-	Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais	56	-
-	MÓDULOS		-
	a) Gestão da Eficiência Produtiva	36	-
	b) Gestão da Liderança e do Processo Decisório	20	-

Cada uma das disciplinas foi ministrada em períodos de, no mínimo, uma e, no máximo, duas semanas, correspondendo a um mínimo de dezoito e a um máximo de trinta e seis horas/aula cada.

Os encontros (aulas) foram realizados em períodos da manhã e, eventualmente à tarde ou à noite.

6.5 EMENTAS E BIBLIOGRAFIAS DAS DISCIPLINAS

Tantos as ementas quanto as bibliografias utilizadas no curso seguiram uma estrutura lógica de interação, integração e interdependência propostas durante o planejamento do curso.

O Anexo 3 contém o plano de ensino de cada um dos módulos incluídos nas disciplinas e também a demonstração dos conteúdos desenvolvidos em cada um deles, incluindo o desdobramento das ementas, textos, vídeos, estudos de casos, bibliografias completas (básicas e complementares), exercícios, entre outros.

6.5.1 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 1 (EPS 5121)

A disciplina foi constituída por conteúdos formados pelas áreas de Gestão de Negócios, Gestão Estratégica e Gestão de Marketing.

⁸⁴ Carga horária.

a) Gestão de Negócios

Ementa:

Desenvolvimento histórico da administração, a gestão empresarial, o novo contexto em que as empresas operam, as áreas funcionais e os seus subsistemas, empresas de excelência.

Bibliografia:

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOYETT, Jimmie; BOYET, Joseph. **O guia dos gurus**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOYETT, Jimmie; BOYET, Joseph. **O guia dos gurus**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo: Rocco, 1995.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DAVIDSON, Bill; DAVIS, Stan. **Management 2000: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

b) Gestão Estratégica

Ementa:

Atitudes das organizações; contextos organizacionais; planejamento estratégico e administração estratégica; pensamentos em administração estratégica: grandes enfoques, o escopo das organizações, estratégias e forças competitivas, certezas para lidar com incertezas, a competição, metodologia para elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, estudos de casos.

Bibliografia:

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia: dominando o presente, conquistando o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

HICKMAN, C.R. **O jogo da estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 1998.

MINTZBERG, Henry; et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PORTER, Michael. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

c) Gestão de Marketing

Ementa:

Gestão de Marketing; orientações da empresa para o mercado; sistema de informações de marketing; planejamento estratégico de marketing; posicionamento da oferta; produto; composto de produtos; desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de novos produtos; preço; comunicação; praça; informação e controle de marketing; gerência de pessoal de vendas; marketing digital.

Bibliografia:

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, Philip; et al. **Marketing em ação**: uma abordagem para lucrar, crescer e renovar. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 5.ed., São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed.. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS, Don. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RIES, Al. **Foco** – uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1996.

6.5.2 ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 2 (EPS 5122)

A disciplina foi formada por conteúdos formados pelas áreas de Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção e Gestão Econômica e Financeira.

a) Gestão do Comportamento OrganizacionalEmenta:

O modelo de gestão por competências; a evolução da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas; a importância do contexto; o processo de agregar pessoas; o processo de aplicar pessoas; o processo de recompensar pessoas; o processo de desenvolver pessoas; o processo de manter pessoas; o processo de monitorar pessoas; competências comportamentais: liderança, motivação e inteligência emocional no trabalho.

Bibliografia:

BENNIS, Warren; et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro** – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

b) Gestão da ProduçãoEmenta:

Introdução à administração da produção e operações; o processo de tomada de decisão (elementos da teoria da decisão); projeto do sistema de produção/serviço; planejamento e controle da capacidade produtiva; localização de instalações; projeto do produto e do processo; planejamento agregado; programação e controle da produção; planejamento e controle de projetos; gestão da qualidade e medidas de produtividade.

Bibliografia:

DIAS, Marco A. **Administração de materiais uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GURGEL, F.C.A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P.G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SLACK, NIGEL; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

c) Gestão Econômica e FinanceiraEmenta:

O conceito e origem da contabilidade financeira; a escola italiana de contabilidade; a escola americana de contabilidade; a escola brasileira de contabilidade; principais órgãos nacionais e internacionais de contabilidade brasileiros; o investidor no contexto de análise de resultado; os principais instrumentos de análise: balanço patrimonial – demonstração de resultado e fluxo de caixa; metodologias de controle e avaliação dos estoques de peças e de produtos; gestão de custos.

Bibliografia:

ATKINSON, A. Anthony; et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNEGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

KING, Thomas Z. et al. **Financial accounting – a decision making approach**. New York: John Willey & Sons, Inc., 1997.

LEONE, G.S.G. **Custos – Planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

6.5.3 TÓPICOS ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS

A disciplina foi constituída por conteúdos formados pelas áreas de Gestão da Eficiência Produtiva e Gestão da Liderança e do Processo Decisório.

a) Gestão da Eficiência ProdutivaEmenta:

A eficiência nas organizações; fatores que influenciam a produtividade das empresas; desenvolvimento de tecnologias de processo; a prevenção e as falhas de produção; o desenvolvimento de projetos de produtos e serviços; a gerência da qualidade na produção; tecnologias de produção apoiadas em sistemas de informações.

Bibliografia:

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processo: mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total**: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CONWAY QUALITY INC. Caçadores de desperdícios: um companheiro de bolso para a busca da qualidade e produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FIEGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. v.1., São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL PARA O PRÊMIO DA QUALIDADE. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GURGEL, F.C.A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

MOURA, E. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

b) Gestão da Liderança e do Processo Decisório

Ementa:

A administração e a liderança; fatores decisivos para a formação de lideranças dentro das empresas; tipos de liderança; a formação de líderes; vertentes da liderança; a arte de liderar; a tomada de decisões; elementos que fundamentam a tomada de decisões; componentes da tomada de decisões; o cálculo dos riscos; tópicos complementares da tomada de decisões.

Bibliografia:

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, Warren. **Líderes e lideranças**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. 2.ed.. São Paulo: Atlas, 1993.

CASTRO, Alfredo P. de. **ZAPP em ação**: como implementar as técnicas de energização para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HICKMAN, C.R. **O jogo da organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento**: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TOMASKO, R.M. **Downsizing**: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makro, 1998.

6.6 METODOLOGIAS DIDÁTICAS UTILIZADAS DURANTE O DESENVOLVIMENTO DO CURSO

A proposição de uma prática pedagógica seja ela convencional ou inovadora, necessariamente deve estar assentada sobre os pressupostos do perfil profissiográfico pretendido.

A prática pedagógica desenhada neste Curso de Gestão para Engenharia de Materiais consignou o esforço conjugado do corpo docente, responsável pelas disciplinas distribuídas ao longo das cento e sessenta e oito horas/aula com a utilização de recursos didáticos diferenciados e a adoção de um modelo de ensino consagrado (M.B.A.)

Com vistas à promoção de uma formação abrangente e que respeitasse o recorte de área na qual o programa se inseriu, diversas técnicas, recursos e estratégias de ensino se revezaram com o escopo de assegurar o alcance do perfil profissional pretendido, utilizando como estratégia central os diferenciais apontados anteriormente, dentre esses procedimentos, os que mais de destacaram foram:

1. **Utilização, permanente, de estudos de casos e exemplos práticos** – todas as disciplinas utilizaram durante o desenvolvimento dos conteúdos previstos nas ementas, de estudos de casos de empresas consagradas (brasileiras e estrangeiras), como forma de oferecer o caráter essencialmente prático e de promover discussões em alto nível de qualidade;
2. **Problematizações de situações do cotidiano empresarial** – foram arroladas questões que envolvem o cotidiano das organizações, no sentido de identificar as causas da atual configuração ambiental, ou seja, dada uma determinada situação os alunos foram levados a refletirem sobre as causas que promoveram essa situação e também os efeitos gerados;
3. **Aulas expositivas com interação simultânea dos alunos** – durante o decorrer das aulas os alunos foram constantemente incentivados a participar, comentando sobre as suas experiências nos estágios e também em situações do cotidiano. Os docentes também contribuíram com as suas vivências profissionais;
4. **Trabalhos em equipes** – constituiu-se um padrão para todos os módulos a realização de trabalhos em equipes. Nestas atividades todos os alunos que compunham cada um desses grupos tiveram que participar ativa e permanentemente. Normalmente essas equipes eram formadas por elementos que não faziam parte dos grupos tradicionais da classe (interações com pessoas estranhas);
5. **Avaliações contínuas, permanentes e sistemáticas** – todas as atividades empreendidas foram avaliadas, durante todos os dias de realização do curso. Essas avaliações compreenderam os trabalhos em equipe, a participação e o envolvimento, a criatividade diante de determinadas situações e a realização de artigos e *papers* extra-classe;
6. **Apresentação de seminários** – em alguns dos módulos foi exigida a apresentação de seminários e também dos resultados encontrados durante as atividades e os estudos de casos;
7. **Simulações empresariais** – nos módulos de Gestão Estratégica e Gestão da Liderança e do Processo Decisório os acadêmicos realizaram atividades onde foram

- forçados a interagir entre si e a tomarem contínuas e ágeis decisões (munidos ou não de informações) e sob influência do fator tempo. Tais exercícios retrataram perfeitamente o atual contexto empresarial;
8. **Debates dirigidos e não dirigidos** – como parte das interações durante as aulas, várias disciplinas utilizaram-se de debates para explorarem um pouco mais o conteúdo. Em alguns casos foi exigido uma leitura prévia do tema e em outros o elemento surpresa predominou como forma de adaptar o acadêmico ao processo de mudança;
 9. **Aplicações de ferramentas de gestão** – essa premissa foi uma constante em todos os módulos. Foram demonstradas diversas técnicas (táticas, estratégicas e operacionais) que poderiam ser utilizadas pelos futuros engenheiros nas empresas. Em vários momentos os alunos participaram de dinâmicas de grupos, resolveram vários exercícios práticos e desdobraram e analisaram casos de empresas;
 10. **Diálogo franco, aberto e flexível com o alunado** – sistematicamente os docentes interagem com os acadêmicos demonstrando o motivo pelo qual aquele conteúdo estava sendo desenvolvido, bem como a sua importância e necessidade. Conversas com o intuito de orientar e esclarecer dúvidas pessoais e profissionais ocorreram com grande frequência, como por exemplo, a orientação de como se portar perante uma entrevista de seleção;
 11. **Realização de dinâmicas de grupo** – a maior parte das disciplinas utilizaram-se de dinâmicas que envolveram os acadêmicos durante a execução de determinadas tarefas e exercícios, além de demonstrar, de forma prática, os conteúdos que estavam sendo trabalhados em sala de aula;
 12. **Sistematização de atividades de autoconhecimento** – algumas disciplinas (principalmente a Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão Estratégica e Gestão da Liderança e do Processo Decisório) promoveram atividades que forçaram os alunos a se conhecerem melhor (atitudes, pensamentos, crenças, posturas, empatia) e também a desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal;
 13. **Utilização de exemplos e casos que retrataram fracasso e êxito** – como forma de se criar um ambiente, o mais próximo da realidade, as disciplinas utilizaram-se de casos que promoveram mudanças e benefícios e também aqueles que fracassaram, demonstrando os mecanismos que conduziram a ambos os resultados;
 14. **Emprego de laboratórios e recursos de informática** – para a realização do processo pedagógico e também do desenvolvimento das aulas foram oferecidos de vários recursos tecnológicos, tais como internet, videocassete e televisor, projetor multimídia, caixas de som, computadores, cd rom e aparelhos de som. No módulo de Gestão Econômica e Financeira as aulas foram desenvolvidas aproveitando o laboratório de informática do curso.

Utilizando-se dessas técnicas, o curso aproximou-se totalmente do modelo consagrado dos programas M.B.A.s, conforme demonstra o Quadro 6.20:

Quadro 6.20 – Principais metodologias e diferenciais didáticos utilizados pelo curso de gestão

DIFERENCIAIS PEDAGÓGICOS	OBJETIVOS PRINCIPAIS
Utilização, permanente, de estudos de casos e exemplos práticos.	Compreender o ambiente empresarial e interagir com situações reais da Administração.
Problematizações de situações do cotidiano empresarial.	Identificar causas, efeitos e conseqüências oriundos do processo decisório.
Aulas expositivas com interação simultânea dos alunos.	Explorar o processo de aprendizagem e ampliar os limites de visão.
Trabalhos em equipes	Interagir culturas, pensamentos, opiniões e experiências.
Avaliações contínuas, permanentes e sistemáticas.	Controlar o processo e avaliar os resultados do processo de aprendizagem
Apresentação de seminários.	Desenvolver o processo de comunicação e ampliar os níveis de pesquisa e aprofundamento dos conteúdos.
Simulações empresariais	Interagir com circunstâncias empresariais reais e representar futuras situações a serem enfrentadas nas organizações.
Debates dirigidos e não dirigidos	Ampliar os enfoques dos conteúdos, criar processos de integração e realizar intercâmbio de experiências.
Aplicações de ferramentas de gestão	Treinar e capacitar para operacionalizar ferramentas administrativas, formar os aspectos práticos.
Diálogo franco, aberto e flexível com o alunado	Contribuir com experiências vivenciadas e solucionar dúvidas específicas e individuais.
Realização de dinâmicas de grupos.	Integrar os alunos, demonstrar os conceitos de forma prática e quebrar a rotina das aulas.
Sistematização de atividades de autoconhecimento.	Fazer com que o acadêmico se conheça melhor e aprenda interagir e compreender outras pessoas.
Utilização de exemplos e casos que retrataram fracasso e êxito	Demonstrar ambos os lados de um determinado problema, evitar possíveis erros e preparar para situações de êxito e fracasso.
Emprego de laboratórios e recursos de informática	Ampliar o potencial de aprendizado, demonstrar técnicas gerenciais que utilizam a informática como fator de produção e aumentar a qualidade e a produtividade das aulas.

O professor ao fazer o planejamento da aula preocupou-se não somente com o conteúdo programático previsto, mas também em focar o “conteúdo oculto”, que é formado a partir da dinâmica de cada sala de aula, do entendimento do assunto e posterior questionamento, durante o processo de assimilação e acomodação.

Durante as aulas, o corpo docente provocou, permanentemente, nos alunos questionamentos fundamentados na forma pela qual ele poderia transportar esse conhecimento para enriquecer ainda mais a experiência de vida profissional e pessoal.

A utilização de exemplos práticos vivenciados pelo docente, acrescido de textos e exemplos empresariais solidificou o foco no pragmatismo do curso – atendimento dos objetivos do curso. A de especialidade de cada docente também contribuiu com a ampliação da visão holística (do todo) por parte do aluno.

A heterogeneidade dos professores ampliou os horizontes da turma.

Foi também indispensável a utilização de variadas técnicas de ensino, dinâmicas de grupo, problematizações, debates, que incentivem a reflexão (crítica e analítica).

A qualidade de vida do aluno foi essencial para o êxito do programa, foi vital acreditar que o trabalho reflexivo proporcionado pela psicologia acadêmica contribuiu, despertando a necessidade de um maior autoconhecimento para poder enfrentar os desafios da vida moderna.

O aluno foi muito valorizado como participante de um todo, mas também como um indivíduo único, com vivências próprias, por isso, sua participação em sala foi muito valorizada e incentivada.

Além do crescimento pessoal, também foi ressaltado e cobrado o crescimento profissional, incentivando-o permanentemente a ampliar o seu “*curriculum*”, participando de novos cursos, trabalhos científicos e atuação profissional.

6.7 INOVAÇÕES DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS DO PROGRAMA

O curso se direcionou para um foco extremo nos aspectos práticos da gestão empresarial. Os professores e disciplinas encaminharam-se para o desenvolvimento de metodologias e ferramentas, de cunho pragmático, que proporcionaram uma ampla utilização por parte dos alunos no seu ambiente de trabalho, fazendo-os reportarem-se às situações vividas durante os estágios curriculares.

Os encontros foram, na maior parte das vezes, divididos em etapas, onde, inicialmente o aluno recebia os exemplos práticos (estudos de casos), problematizava-os em relação à situação em questão, propunha métodos e ferramentas para se alcançar soluções (tomada de decisões permanente) e interagiu com as propostas dos demais colegas.

Em um segundo momento, o professor expunha os aspectos teóricos, comentava os possíveis caminhos a serem seguidos, bem como as conseqüências e desdobramentos de cada decisão, e posteriormente debatia as decisões empreendidas por cada um dos alunos ou equipes.

A partir de então, o acadêmico pode obter experiência na tomada de decisões, sob um cunho essencialmente prático e vivencial, visualizando permanentemente a importância dos aspectos teóricos e conceituais.

O curso, além do desenvolvimento dos conteúdos e dos exercícios nas salas de aula, também utilizou a estrutura do laboratório de informática do curso (módulo de Gestão Econômica e Financeira). Grande parte das aulas empregou o projetor multimídia, alguns sistemas de computadores e cd rom's especializados.

Um ponto que mereceu destaque foi que todos os alunos e professores receberam um cd rom, auto-executável e personalizado especificamente para o curso, contendo todos os materiais, textos, vídeos e estudos de casos trabalhados em sala de aula. Além disso, esses mesmos materiais foram disponibilizados e acessados por meio da *home page* do curso.

O cd rom não gerou custo algum para o aluno e seu conteúdo apresentou características e aspectos únicos, tais como:

1. Todos os materiais utilizados pelos módulos (apostilas, apresentações, artigos, textos, vídeos, entre outros) estavam digitalizados e contidos em um único cd (totalmente personalizado e auto-explicativo), gravado em linguagem Flash (com características de dinamismo e interatividade). Vale ressaltar que nos cursos comuns o aluno recebe também o material digitalizado, porém normalmente não são inclusos materiais como vídeos, simulações, exercícios, etc.;
2. Todos os materiais foram interligados pelo recurso tecnológico *hyperlink*⁸⁵ onde, com apenas um *clic* do *mouse* era possível acessar outros materiais (estudos de caso, textos, exercícios, etc.), sem precisar deixar de lado ou simplesmente encerrar o aplicativo que estava sendo utilizado. No caso dos professores, o benefício foi maior ainda, pois estes podiam utilizar casos (por exemplo) projetando-os sobre o conteúdo que estava sendo retratado naquele momento e interagir com os alunos;
3. Os materiais foram desenvolvidos nos aplicativos Microsoft Powerpoint, Acrobat Reader, Microsoft Excell e Microsoft Word. Os textos, planos de ensino e os estudos de caso, originários das melhores e mais consagradas revistas e publicações de Administração estavam digitalizados sob o aplicativo Acrobat Reader;
4. Utilização de fotos e elementos ilustrativos, bem como o som;
5. No total foram criados seiscentos e vinte slides diferentes para as disciplinas e módulos; desenvolvidos e debatidos aproximadamente oitenta textos e estudos de caso, projetados cerca de quinze vídeos técnicos e resolvidos inúmeros exercícios (entre outras atividades).

O aluno concentrou-se apenas no professor e no conteúdo da disciplina, deixando de lado qualquer tipo de cópia ou preocupação com o material.

Em várias oportunidades professores e alunos interagiram entre si via e-mail e dispositivos de comunicação eletrônica.

⁸⁵ Um texto colorido e sublinhado ou um elemento gráfico no qual se clica para ir até um arquivo, um local em um arquivo, uma página HTML na World Wide Web ou uma página HTML em uma intranet. Os hyperlinks também podem ir a grupos de notícias e a sites Gopher, Telnet e FTP.

6.8 PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO CURSO

Todo o curso de gestão para Engenharia de Materiais foi desenvolvido por meio de uma equipe de professores e profissionais altamente qualificada e com grande experiência acadêmica e mercadológica.

O grupo principal foi constituído pelos Professores Doutores Neri⁸⁶ dos Santos e Orestes Estevam Alarcom⁸⁷, titulares das disciplinas Engenharia de Produção de Materiais 1 e 2 e Gestão para Engenharia de Materiais, os quais exerceram atividades de supervisão, apoio e gerência – altamente necessárias para o pleno desenvolvimento de todas as atividades planejadas.

As funções pertinentes ao exercício de docência (de algumas módulos), coordenação das disciplinas e suporte acadêmico ficaram a cargo do Prof. Marcelo Plens, aluno do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e regularmente matriculado em Estágio Docência.

Como forma de garantir plenamente a utilização do modelo praticado pelos melhores programas de gestão e ampliar a sua interação com o ambiente foram convidados para participar do programa profissionais⁸⁸ externos à Universidade, que agregavam, simultaneamente, experiência profissional bem sucedida na sua área de atuação e também a experiência no exercício da docência (apresentando titulação mínima de Mestrado).

Esses colaboradores ministraram aulas, palestras e debates, transportaram experiências profissionais para a sala de aula, comentaram sobre as suas vivências nas empresas, conduziram atividades práticas, além de demonstrarem o funcionamento e a validade de várias ferramentas de gestão aplicadas àquelas áreas que compunham cada um dos módulos e das disciplinas.

O objetivo principal da participação desses elementos foi a integração proporcionada entre teoria e prática (caráter pragmático do curso), o intercâmbio permanente com as empresas também a interação com profissionais da área de gestão (valiosa troca de culturas diferentes).

⁸⁶ Doutorado (Dr. Ing.) em Ergonomia da Engenharia pelo Conservatoire des Arts et Métiers – Paris (França). Mestrado (DEA) em Ergonomia pela Université Paris XIII – Villetaneuse (França). Especialização em Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina.

⁸⁷ Doutorado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Campinas. Mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Campinas. Graduado em Engenharia Metalúrgica pela Universidade

⁸⁸ Prof. Ângelo Alberto Colucci Filho – Módulo de Gestão de Marketing; Prof. Éber Silva Jr. – Módulo de Gestão do Comportamento Organizacional; Prof. Emanuel Alvares Calvo – Módulo de Gestão da Produção; Prof. Marcelo Pereira Soares – Módulo de Gestão Econômica e Financeira. Os Módulos de Gestão de Negócios, Gestão Estratégica, Gestão da Eficiência Produtiva e Gestão da Liderança e do Processo Decisório ficaram a cargo do Prof. Marcelo Plens.

6.9 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DO CURSO

O curso adotou um sistema de avaliação permanente e sistêmico. Todas as aulas passaram por algum tipo de processo de mensuração, sempre compreendendo alunos e professores.

Ao término das semanas ou dos módulos, cada professor responsável estabeleceu um conceito (nota) para cada aluno, sendo que a média dos módulos constituiu o resultado final de cada uma das disciplinas.

Os produtos obtidos nos módulos Gestão de Negócios, Gestão Estratégica e Gestão de Marketing constituíram o conceito final da disciplina Engenharia de Produção de Materiais 1. Já os módulos de Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção e Gestão Econômica e Financeira compuseram o resultado da disciplina Engenharia de Produção de Materiais 2.

A disciplina optativa Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais, composta pelos módulos Gestão da Liderança e do Processo Decisório e Gestão da Eficiência Produtiva (formadas por ferramentas e práticas gerenciais), seguiu o mesmo sistema.

A metodologia foi fundamentada em um processo de avaliação de três níveis:

- Permanente (a todo momento);
- Sistemática (para toda e qualquer atividade) e;
- Continuada e crescente (agregando-se os conteúdos que foram ministrados anteriormente).

A avaliação foi realizada de forma aberta e democrática, contando com a participação permanente do alunado. Os professores e palestrantes também passaram por processos permanentes de avaliação, recebendo *feedbacks* qualitativos⁸⁹ e quantitativos durante as aulas.

Essas avaliações contínuas permitiram realizar pequenas alterações imediatas no processo, possibilitando uma ação corretiva e preventiva, garantindo assim, a qualidade do modelo.

Dentre as diversas formas de avaliação informal, as que mais se destacaram foram:

- Frequência e participação em sala de aula;
- Desenvolvimento qualitativo de trabalhos práticos;
- Apresentação de seminários e mini-conferências;
- Avaliações formais (em grupo e individual);
- Criatividade na busca por soluções pró-ativas no desempenho das atividades;

⁸⁹ Utilizou-se também de técnicas informais de avaliação docente como, por exemplo, questionários, “*one minute paper*”, onde os alunos escrevem, sem se identificar, o que acharam da aula (críticas, sugestões, idéias) e, a abertura para a exposição de opiniões dos alunos constituiram o processo de avaliação da qualidade do professor.

- Liderança e iniciativa no desenvolvimento da disciplina;
- Visão do todo administrativo e a interação entre os diversos sistemas empresariais.

Para ser formalmente aprovado e concluir a disciplina, os alunos tiveram que cumprir todas as exigências legais do curso de Engenharia de Materiais da UFSC, ou seja, nota mínima de sete e frequência mínima às aulas de setenta e cinco por cento.

6.10 CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DO CURSO

Todo o curso foi desenvolvido durante o segundo trimestre (junho, julho e agosto) do corrente ano⁹⁰, compreendendo um período de 12 semanas:

1. Semana 01 – de 16 a 20 de junho;
2. Semana 02 – de 23 a 27 de junho;
3. Semana 03 – de 30 de junho a 04 de julho;
4. Semana 04 – de 07 a 11 de julho;
5. Semana 05 – de 14 a 18 de julho;
6. Semana 06 – de 21 a 25 de julho;
7. Semana 07 – de 28 de julho a 01 de agosto;
8. Semana 08 – de 04 a 08 de agosto;
9. Semana 09 – de 11 a 15 de agosto;
10. Semana 10 – de 16 a 22 de agosto;
11. Semana 11 – de 23 a 29 de agosto;
12. Semana 12 – de 01 a 05 de setembro.

O seu cronograma (Quadro 6.21) de desenvolvimento obedeceu fielmente os seguintes períodos (considerando-se os números as semanas utilizadas para o seu desenvolvimento total):

⁹⁰ Observe-se que no referido curso de graduação o calendário não é semestral, mas trimestral, a exemplo da pós-graduação.

Quadro 6.21 – Cronograma de desenvolvimento do curso

PROGRAMA	SEMANAS												C/H	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Eng. de Prod. de Materiais I	■													56
Gestão de Negócios	■													20
Gestão Estratégica		■												18
Gestão de Marketing			■											18
Período de folga				■										-
Eng. de Prod. de Materiais II					■		■	■						56
a) Gestão do Comp. Organizac.					■									20
b) Gestão da Produção						■								18
Período de folga							■							-
c) Gestão Econ. E Financeira								■						18
Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais									■				56	
a) Gestão da Efic. Produtiva									■	■				36
b) Gestão da L. e da T. de Dec.											■			20
Período de folga												■		-
TOTAL DO CURSO	■			■	■		■	■			■	■	168	

Todas as aulas foram realizadas no período da manhã, com início às 8:20 h. e término às 12:00 h., totalizando quatro horas/aula por dia. Eventualmente, foram realizados encontros nos períodos da tarde e da noite, como forma de compensação dos feriados e também como complementação de determinados conteúdos.

6.10.1 LOCAL DE REALIZAÇÃO DO CURSO E TAMANHO DA TURMA

Todas aulas foram ministradas no campus da UFSC, nas salas de aula do Departamento de Engenharia Mecânica e também no Laboratório de Informática localizados no antigo prédio da FEESC (Fundação de Ensino em Engenharia de Santa Catarina).

A turma de alunos que participou do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais foi formada por 25 (vinte e cinco) alunos, ingressantes nos anos de 1999 e 2000⁹¹.

⁹¹ Alexandre de Souza Correa; Alessandro Foyth; Almir Turazi; André Luiz Slavieiro; Arthur Westphal Taylor; Daniel Tridapalli; Daphiny Cristina V. Pottmaier; Fernando Withers Torres; Giseli Hammes; Gustavo Henrique Jansen; Henrique Cislaguei da Silva; Jefeson Luis Ferreira; José Carlos Boareto; Júlio Cesar Longo; Kleber Antonio S. Curto; Letícia Pucci; Lisiane Cristina Nito; Luana Beatriz Pertile; Luiz Fernando da Silva; Patrícia da Rosa C. da Silva; Pericles Henrique Junckes; Renata Beninca Pereira; Renata Pedrolli Renz; Ricardo Machado Lucianetti; Rodrigo Pacher Fernandes. Os alunos autorizaram que fosse incluído neste trabalho os seus nomes e desempenhos.

6.11 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ALCANÇADOS PELO CURSO

Como forma de se avaliar o resultado final do curso de gestão, foram criadas diversos quesitos e sistemáticas que possibilitaram a obtenção de informações tanto quantitativas quanto qualitativas acerca do produto final dos módulos, sendo elas:

1. Desempenho dos alunos nas avaliações das disciplinas;
2. Frequência média às aulas durante o desenvolvimento do curso;
3. Avaliação global e desempenho dos docentes e profissionais que participaram do curso, segundo os alunos;
4. Avaliação do curso, segundo os profissionais que participaram do curso;
5. Parecer dos alunos sobre o modelo.

6.11.1 DESEMPENHO DOS ALUNOS NAS AVALIAÇÕES DAS DISCIPLINAS

Como parte do desenvolvimento dos módulos e das disciplinas, foram realizadas diversas avaliações para se verificar o desempenho dos alunos em relação aos conteúdos trabalhados.

A turma foi avaliada por meio de apresentações de seminários, exercícios práticos, análises e estudos de casos de empresas, jogos, debates, dinâmicas de grupos e demais atividades realizadas durante as aulas (relatadas de forma detalhada em cada um dos planos de ensino no Anexo 3).

Segundo as avaliações, os resultados atingiram plenamente os objetivos estimados, pois o desempenho do curso alcançou altos níveis, totalmente compatíveis com o modelo de curso utilizado.

O Anexo 4 demonstra todas as notas dos alunos que estiveram matriculados nas disciplinas e que conseqüentemente, participaram dos módulos oferecidos no Curso de Gestão para Engenharia de Materiais da UFSC.

Estima-se que o grande desempenho tenha ocorrido em função:

1. Do alto comprometimento dos alunos com o curso;
2. Do alto nível apresentado pelos professores e profissionais que ministraram os conteúdos de cada um dos módulos;
3. Da profundidade e da importância dos assuntos que foram abordados;
4. Da representação das exigências das empresas parceiras do curso; e
5. Das metodologias de ensino utilizadas durante o curso.

A média das notas dos alunos nas disciplinas apresenta-se na Tabela 6.1:

Tabela 6.1 Desempenho médio dos alunos nas disciplinas

DISCIPLINA	MÉDIA DAS NOTAS
Engenharia de Produção de Materiais 1	8,41
a) Gestão de Negócios	8,80
b) Gestão Estratégica	9,06
c) Gestão de Marketing	7,38
Engenharia de Produção de Materiais 2	9,56
a) Gestão do Comportamento Organizacional	9,94
b) Gestão da Produção	9,07
c) Gestão Econômica e Financeira	9,68
Tópicos Especiais de Gestão para Eng. de Materiais	9,26
a) Gestão da Eficiência Produtiva	9,26
b) Gestão da Liderança e do Processo Decisório	9,26
MÉDIA TOTAL DO CURSO	9,07

Desta forma, no quesito “desempenho dos alunos nas avaliações das disciplinas” o curso de gestão alcançou excelentes resultados.

6.11.2 FREQUÊNCIA MÉDIA ÀS AULAS DURANTE O DESENVOLVIMENTO DO CURSO

Com relação à frequência às aulas, constatou-se que o índice de participação dos alunos foi altíssimo, pois em média todas as aulas apresentaram frequência de cerca de 94% dos alunos matriculados (de um total de vinte e cinco alunos, entre vinte e três e vinte e quatro participantes estavam presentes todos os dias e em todas as aulas).

É importante ressaltar que no período de concepção do curso existia uma certa preocupação da não aceitação ou do não envolvimento dos alunos com o programa tendo em vista as diferenças culturais entre as áreas de gestão e de engenharia e também por estarem no último semestre do curso.

Todavia, contrariando as preocupações, em várias ocasiões as aulas contaram com um índice de 100% de participação. É importante ressaltar que foram pouquíssimas as vezes que alguns dos alunos se ausentaram durante o decorrer das aulas.

Foi verificado que nos dias em que a frequência esteve abaixo da média o motivo principal foi a realização de provas e avaliações de outras disciplinas do curso de Engenharia de Materiais.

O Anexo 5 apresenta o controle de frequência de cada um dos módulos e disciplinas que compuseram o curso de gestão.

A Tabela 6.2 ilustra, de forma resumida, a frequência média de cada uma das disciplinas e dos seus respectivos módulos e a média de alunos em sala de aula.

Tabela 6.2 – Frequência média às aulas do curso

DISCIPLINA	C/H	FREQ. MÉDIA	MÉDIA/ALUNOS
Engenharia de Produção de Materiais 1	56	96%	24,00
a) Gestão de Negócios	20	95%	23,75
b) Gestão Estratégica	18	98%	24,50
c) Gestão de Marketing	18	95%	23,75
Engenharia de Produção de Materiais 2	56	91%	22,75
a) Gestão do Comportamento Organizacional	20	90%	22,50
b) Gestão da Produção	18	91%	22,75
c) Gestão Econômica e Financeira	18	93%	23,25
Tópicos Especiais de Gestão para Engenharia de Materiais	56	94%	23,50
a) Gestão da Eficiência Produtiva	36	91%	22,75
b) Gestão da Liderança e do Processo Decisório	20	97%	24,25
MÉDIA TOTAL DO CURSO	168	94%	23,50

Os fatores que mais contribuíram para a participação intensa foram:

1. O alto nível das aulas ministradas;
2. A utilização permanente de exemplos práticos e casos vivenciados pelos docentes;
3. O desenvolvimento do curso de forma modulada e seqüencial;
4. A realização de avaliações diárias e sistemáticas;
5. A integração e o alto envolvimento buscado durante as aulas (os alunos trabalharam permanentemente em equipes).

Desta forma, pelo quesito “frequência média às aulas”, confirma-se uma altíssima participação dos alunos no curso.

6.11.3 AVALIAÇÃO GLOBAL E DESEMPENHO DOS DOCENTES E PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO CURSO, SEGUNDO OS ALUNOS

A avaliação do curso também observou os padrões de qualidade utilizados pela UFSC.

Todas as disciplinas e módulos foram avaliados seguindo o questionário padrão proposto e utilizado pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Comissão de Avaliação de Ensino) da Universidade (apresentado no Anexo 6⁹²), o qual está alicerçado na opinião dos alunos sobre: o desempenho da disciplina, dos professores, dos próprios alunos (auto-avaliação), das condições da UFSC e dos laboratórios utilizados durante o desenvolvimento da disciplina. Os dois últimos itens não foram considerados neste caso, tendo em vista que não exerceram influência direta sobre os resultados.

⁹² O questionário foi devidamente copiado e está inserido no Anexo 6. Para uma melhor visualização e estética foi feita a opção por se digitar o formulário identicamente ao modelo original em vez de fotocopiá-lo digitalmente (por meio de *Scanner*).

Com relação ao questionário, foi solicitado que os alunos preenchessem o campo correspondente à resposta da questão utilizando⁹³ uma numeração entre 1 a 5.

Ao analisar as avaliações, mais uma vez houve a confirmação dos excelentes resultados obtidos pelo curso. As respostas aqui analisadas referem-se à média alcançada pelas três disciplinas, sendo que os resultados individuais de cada uma delas estão apresentados no Anexo 7.

Em se tratando da avaliação das disciplinas, em média 95% dos alunos responderam que elas atingiram os seus objetivos (79% responderam que “sim” e 16% que “praticamente sim”). Isso demonstra perfeitamente que os conteúdos e o desenvolvimento delas estiveram direcionados para as necessidades dos alunos e conseguiram despertar a sua atenção e envolvimento.

O alto índice de frequência às aulas e também o grande desempenho nas avaliações ampliam esta análise e enfatizam a satisfação do quadro discente em relação ao curso.

Em média, cerca de 87% dos respondentes afirmaram que a organização dos conteúdos favoreceu a aprendizagem, fazendo-os perceber a sua grande importância na formação profissional e com o cumprimento dos planos de ensino foi possível a visualização do todo que envolvia e integrava o curso.

Vale ressaltar que a baixa avaliação recebida pelo quesito “inclusão de atividades de pesquisa” ocorreu por não ser este o enfoque principal do curso de gestão. A Tabela 6.3 apresenta a distribuição das respostas dos alunos sobre as disciplinas do curso.

Tabela 6.3 – Avaliação global das disciplinas do curso, segundo os alunos

A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1. O Professor apresentou à turma o Plano de Ensino da disciplina?	79%	13%	3%	5%	1%	100%
2. A organização dos conteúdos da disciplina favoreceu a aprendizagem?	85%	15%	0%	0%	0%	100%
3. O Plano de Ensino incluía atividades de pesquisa, participação em palestras, seminários, congressos...?	29%	16%	5%	16%	34%	100%
4. A bibliografia apresentada foi adequada?	65%	22%	2%	1%	10%	100%
5. Você percebeu a importância da disciplina para o Curso?	87%	13%	0%	0%	0%	100%
6. O nível de exigência das avaliações esteve compatível com as atividades desenvolvidas no decorrer das aulas?	81%	15%	2%	0%	2%	100%
7. O Plano de Ensino foi cumprido?	89%	9%	0%	0%	2%	100%
MÉDIA	73%	15%	2%	3%	7%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	79%	16%	2%	3%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	95%			5%		100%

A avaliação dos responsáveis pelas disciplinas foi ainda maior, alcançada, principalmente, pela integração entre os elementos e pela permanente alteração entre docentes e profissionais de mercado.

⁹³ Os padrões de resposta dos alunos deveriam contemplar as seguintes alternativas: 1. sim; 2. praticamente Sim; 3. não; 4. praticamente não e; 5. não se aplica.

Em média, 98% das respostas se encaminharam para uma grande satisfação dos alunos em relação aos docentes do curso. Os fatores que mais contribuíram com esses níveis foram: as aulas estarem sempre bem preparadas e orientadas, a demonstração de clareza e objetividade na exposição das matérias e conteúdos, a utilização de procedimentos didáticos criativos e sempre variados e o incentivo dos professores no aprofundamento dos conteúdos por meio de pesquisas.

Um ponto de grande importância foi a constante interação e intercâmbio de culturas e opiniões dos alunos com profissionais altamente qualificados e de forte atuação no mercado empresarial.

O fator que também contribuiu com a alta satisfação do alunado foi o curso ser realizado de forma modular e seqüencial, o qual permitiu uma integração diária e muito forte entre alunos e professores. A Tabela 6.4 descreve os resultados da avaliação dos docentes do curso, segundo os alunos.

Tabela 6.4 – Avaliação global do desempenho docente, segundo os alunos

B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE:	1	2	3	4	5	TOTAL
8. As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas?	92%	7%	1%	0%	0%	100%
9. O Professor demonstrou domínio do conteúdo?	89%	7%	1%	1%	2%	100%
10. O Professor demonstrou clareza e objetividade na exposição e explicação da matéria?	90%	9%	1%	0%	0%	100%
11. O Professor utilizou procedimentos didáticos (aulas expositivas, trabalhos práticos ou em grupos e outros) adequados para a disciplina?	94%	6%	0%	0%	0%	100%
12. O professor incentivou ou instrumentalizou, de alguma forma, a pesquisa através dos conteúdos das disciplinas?	84%	13%	1%	1%	1%	100%
13. O professor foi pontual (cumprir seus horários e compromissos)?	78%	10%	0%	0%	12%	100%
14. O Professor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos?	67%	8%	1%	1%	23%	100%
15. O Professor relacionou o conteúdo da disciplina com possíveis aplicações práticas ou profissionais?	72%	8%	0%	0%	20%	100%
16. O Professor esteve disponível para atendimento extra-classe nos horários combinados?	62%	15%	0%	0%	23%	100%
17. Antes de realizar nova avaliação, o Professor divulga o resultado da avaliação anterior?	23%	7%	1%	4%	65%	100%
18. Após a realização das avaliações, o Professor discutia o resultado em classe e/ou individualmente?	54%	4%	0%	1%	41%	100%
MÉDIA	73%	8%	1%	1%	17%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	88%	10%	1%	1%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	98%		2%		100%	

Finalmente, aconteceu a auto-avaliação dos alunos em relação ao curso. Os resultados apresentaram os mesmos níveis das avaliações das disciplinas e dos docentes, ou seja, 92% responderam que ficaram satisfeitos com o seu desempenho no curso (69% responderam “sim” e 23% responderam que “praticamente sim”).

Um dos itens mais importantes que também assegurou a eficácia do curso foi que 98% dos respondentes afirmaram terem gostado de ter cursado as disciplinas (86% de respostas “sim” e 12% de “praticamente sim”).

Vale também lembrar que a manutenção dos estágios permanentes em empresas, proposto pelo Curso Cooperativo, também contribuiu diretamente com o alto desempenho das auto-avaliações dos discentes, já que, em várias ocasiões, os alunos se lembravam ou destacavam fatos e experiências ocorridos durante a sua permanência nas empresas parceiras. Isso significa uma integração muito grande e importante no processo de ensino e aprendizagem, pois existiu a ligação permanente entre os elementos teóricos e práticos (pragmatismo proposto pelos melhores M.B.A.s). A Tabela 6.5 demonstra os resultados da auto-avaliação de desempenho, segundo os alunos.

Tabela 6.5 – Avaliação global do desempenho discente, segundo os alunos

C)EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:	1	2	3	4	5	TOTAL
19. Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior à Universidade, pré-requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina?	42%	40%	9%	5%	4%	100%
20. Você realizou as atividades recomendadas pelo Professor ao longo do semestre?	80%	17%	2%	0%	1%	100%
21. Você considera que seu tempo disponível para estudo foi suficiente para o bom acompanhamento da disciplina?	54%	30%	11%	5%	0%	100%
22. Você participou das atividades extra-classe (congressos, palestras, projetos, iniciação científica)?	46%	2%	6%	4%	43%	100%
23. Você foi exigido para se comunicar escrita e oralmente de forma correta?	60%	22%	6%	3%	9%	100%
24. A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória?	73%	24%	1%	2%	0%	100%
25. De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina?	86%	12%	1%	1%	0%	100%
MÉDIA	63%	21%	5%	3%	8%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	69%	23%	5%	3%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	92%		8%		100%	

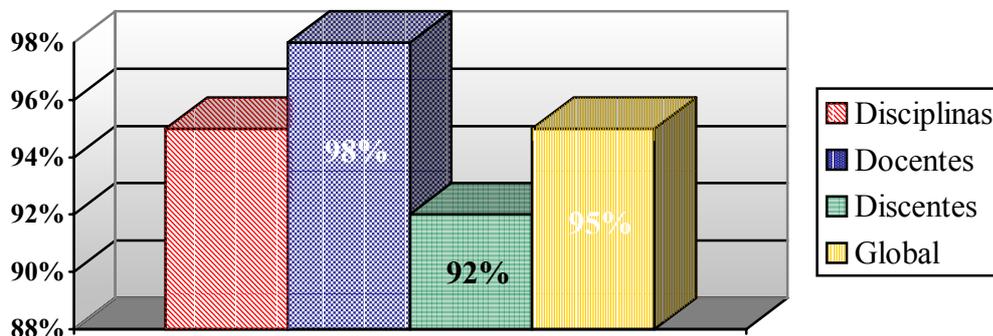
Em se tratando dos resultados globais (considerando todos os três pontos anteriores) do curso, em média 95% dos alunos ficaram satisfeitos com o seu desempenho – 78% deles responderam “sim” e 17% “praticamente sim”. A Tabela 6.6 apresenta um resumo geral de todas as respostas dos alunos.

Tabela 6.6 – Avaliação global do curso, segundo os alunos

AValiação GLOBAL	1	2	3	4	5	TOTAL
MÉDIA GERAL	70%	15%	2%	2%	11%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	78%	17%	3%	2%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	95%		5%		100%	

Portanto, em se tratando da “avaliação dos resultados, segundo os alunos”, foi confirmado o grande desempenho do curso e atingido os seus objetivos principais. A Figura 6.1 ilustra os resultados gerais das avaliações, segundo os alunos.

Figura 6.1 – Avaliação da qualidade do curso, segundo os alunos



Um ponto importante para esta análise foi a comparação entre os resultados das avaliações gerais do Curso de Engenharia de Materiais⁹⁴ com as do Curso de Gestão.

É necessário destacar que o interesse aqui apresentado não é o de prejudicar ou de desmerecer a imagem de um em relação ao outro, mesmo porque são realidades, assuntos, pessoas, formações e perfis totalmente diferentes.

O objetivo desta análise foi o de demonstrar o altíssimo nível de ambos e o potencial e a competência de produção do serviço ensino pelo Curso de Engenharia de Materiais, agregando uma formação de grande qualidade em Engenharia e em Gestão.

O fundamental da análise foi a comprovação de que ambas as vertentes do conhecimento (Engenharia e Gestão) oferecidas pelo citado curso estão nos mesmos níveis de qualidade, contribuindo, assim, com uma grande performance na formação acadêmica.

Nesta comparação foram descartadas as respostas “não se aplica”, como forma de se manter o padrão utilizado e apresentado pela UFSC. A Tabela 6.7 contém todos os resultados, separados pelos quesitos “disciplina”, “desempenho docente”, “desempenho discente” e “global”, e a respectiva comparação entre as avaliações dos dois cursos.

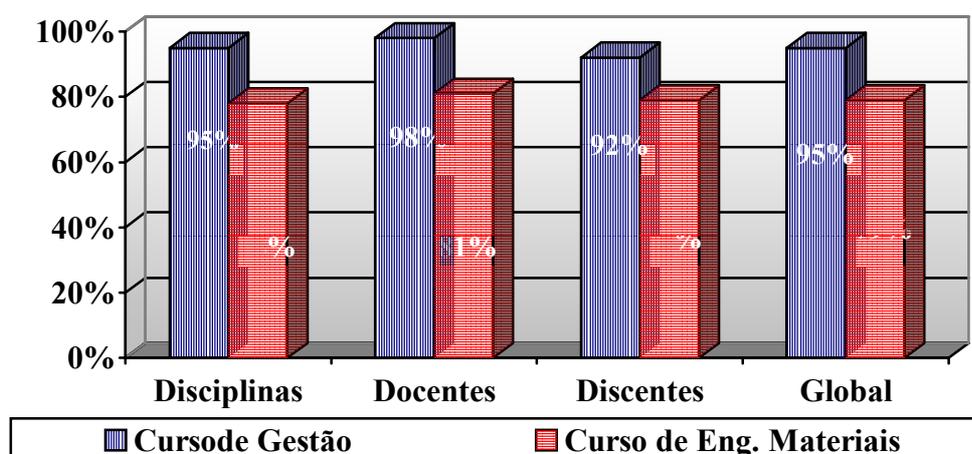
⁹⁴ Refere-se à última avaliação realizada no curso de Engenharia de Materiais, gerenciada pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PREG) e coordenada pela Comissão de Avaliação de Ensino (CAEN) como parte do Programa de Avaliação Institucional (PAI) da UFSC, efetuada no segundo semestre de 2000. Os resultados gerais dessa avaliação estão disponíveis na Secretaria do Curso, no Departamento de Engenharia Mecânica.

Tabela 6.7 – Comparativo entre as avaliações globais do Curso de Engenharia de Materiais e as do Curso de Gestão, segundo os alunos

QUESITOS	1	2	3	4	TOTAL
A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:					
Resultados do Curso de Gestão	79%	16%	2%	3%	100%
Resultados do Curso de Gestão (apenas SIM e NÃO)	95%		5%		100%
Resultados do Curso de Engenharia de Materiais	51%	27%	10%	12%	100%
Resultados do Curso de Eng. de Materiais (apenas SIM e NÃO)	78%		22%		100%
Comparativo do resultado (apenas SIM e NÃO)	22%		(77%)		-
B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE					
Resultados do Curso de Gestão	88%	10%	1%	1%	100%
Resultados do Curso de Gestão (apenas SIM e NÃO)	98%		2%		100%
Resultados do Curso de Engenharia de Materiais	53%	28%	11%	8%	100
Resultados do Curso de Eng. de Materiais (apenas SIM e NÃO)	81%		19%		100%
Comparativo do resultado (apenas SIM e NÃO)	21%		(89%)		-
C) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO					
Resultados do Curso de Gestão	69%	23%	5%	3%	100%
Resultados do Curso de Gestão (apenas SIM e NÃO)	92%		8%		100%
Resultados do Curso de Engenharia de Materiais	50%	29%	11%	10%	100%
Resultados do Curso de Eng. de Materiais (apenas SIM e NÃO)	79%		21%		100%
Comparativo do resultado (apenas SIM e NÃO)	16%		(62%)		100%
D) MÉDIA GERAL DOS QUESITOS					
Resultados do Curso de Gestão	78%	17%	3%	2%	100%
Resultados do Curso de Gestão (apenas SIM e NÃO)	95%		5%		100%
Resultados do Curso de Engenharia de Materiais	51%	28%	11%	10%	100%
Resultados do Curso de Eng. de Materiais (apenas SIM e NÃO)	79%		21%		100%
COMPARATIVO DO RESULTADO (APENAS SIM E NÃO)	20%		(76%)		100%

A Figura 6.2 apresenta, graficamente, o alto nível dos cursos.

Figura 6.2 – Comparativo entre as avaliações dos Cursos de Engenharia de Materiais e o Curso de Gestão, segundo os alunos



6.11.4. AVALIAÇÃO DO CURSO, SEGUNDO OS PROFESSORES E PROFISSIONAIS QUE DELE PARTICIPARAM

Os professores e profissionais que participaram do desenvolvimento do programa também contribuíram com o processo de avaliação dos resultados do Curso de Gestão para a Engenharia de Materiais.

O questionário adotado para essa avaliação foi o padrão utilizado pela UFSC⁹⁵, apresentado no Anexo 8, cujos padrões de respostas são os mesmos na avaliação dos discentes.

Esse procedimento englobou três grandes áreas: a disciplina ministrada (e os seus respectivos módulos), o desempenho do docente (auto-avaliação) e o desempenho do aluno. Os quesitos condições da UFSC e dos laboratórios, segundo as avaliações dos alunos, também não foram considerados na avaliação.

Em se tratando do quesito “Disciplina”, os professores e profissionais afirmaram que, em termos gerais, o curso conseguiu atingir os objetivos desejados, pois a maior parte das respostas direcionou-se para a alternativa “sim” (92%). Itens como articulação entre os módulos, tamanho da turma, adaptação dos conteúdos às especificações do curso, resultado das avaliações e cumprimento do plano de ensino receberam, enfaticamente, “sim” em 100% das respostas, o que significou um alto índice de aprovação da equipe de trabalho.

Alguns entrevistados afirmaram que tendo em vista o fator tempo, as avaliações e as discussões grupais dos conteúdos e problemas da disciplina, eles acabaram sendo, em parte, prejudicados (poderiam ter sido mais aproveitados). Porém, esse efeito foi pouco impactante, já que em se tratando do item “avaliação”, 75% dos respondentes afirmaram que elas favoreceram a relação entre ensino e aprendizagem, e os outros 25% responderam que o seu produto esteve próximo de níveis ótimos – “praticamente sim”. O mesmo aconteceu como quesito “discussão dos conteúdos e problemas da disciplina” (88% de respostas “sim” e 12% de “praticamente sim”).

De acordo com o grupo de entrevistados, o fator tempo foi sempre enfatizado, pois todos afirmaram que apesar do período destinado para cada módulo ser significativo, caso ele fosse mais amplo os alunos e os conteúdos poderiam alcançar resultados ainda maiores e serem tratados de uma forma mais profunda.

Em conversas informais, todos os participantes destacaram a importância das disciplinas (e conseqüentemente dos módulos) e confirmaram a carência existente na formação de engenharia de conteúdos aplicáveis de gestão (de relevante importância durante a execução da profissão).

Todos os profissionais comentaram que a oportunidade de poder trabalhar com um grupo de engenheiros formandos representou uma grande experiência e se colocaram à disposição para futuros encontros e projetos com vistas a dar continuidade ao programa.

⁹⁵ Novamente preferiu-se digitar o questionário.

Não foi identificada uma única resposta “praticamente não”, “não” ou “não se aplica”, o que se conclui que, segundo os professores e profissionais, em se tratando das disciplinas e módulos, os resultados foram muito produtivos, pleno alcance dos objetivos estimados.

A Tabela 6.8 demonstra os resultados alcançados pela avaliação das disciplinas pelos professores e profissionais que participaram do curso.

Tabela 6.8 – Avaliação das disciplinas, segundo os professores e profissionais que participaram do curso

A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1. O Plano de Ensino foi apresentado à turma no início do semestre?	75%	25%	0%	0%	0%	100%
2. A disciplina esteve articulada com as demais do Curso?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
3. Procurou adaptar o conteúdo desta disciplina às especificidades deste curso?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
4. O tamanho da turma esteve adequado às especificações da disciplina?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
5. As avaliações favoreceram o processo de ensino-aprendizagem?	75%	25%	0%	0%	0%	100%
6. O resultado das avaliações refletiu o efetivo desempenho dos alunos?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
7. Você discutiu conteúdos e problemas da disciplina com colegas?	88%	12%	0%	0%	0%	100%
8. Foi possível cumprir o Plano de Ensino na disciplina?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA TOTAL	92%	8%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	92%	8%	0%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	100%	0%	0%	0%	0%	100%

Quando questionados sobre o seu desempenho durante a realização do curso (auto-avaliação), representado na Tabela 6.9, tanto os profissionais quanto os professores comentaram que os resultados foram superiores aos estimados. Todos, sem exceções, afirmaram que conseguiram criar nas aulas um clima favorável ao aprendizado e também à participação, mantendo-se permanentemente atualizados em relação ao conteúdo, e na maior parte das ocasiões, os procedimentos didáticos favoreceram e contribuíram para os resultados obtidos.

Os entrevistados declararam por várias vezes, durante conversas informais, que tinham receio de encontrar algumas dificuldades durante a realização das aulas em face das diferenças culturais existentes entre as suas formações e o perfil dos cursos de Engenharia. Todavia, isso acabou não acontecendo, gerando um grande entusiasmo nos participantes do processo e também nos docentes e palestrantes.

Devido às características do curso e a duração dos encontros, a maior parte das dúvidas e orientações específicas e individualizadas aconteceram logo após o término das aulas, diminuindo assim a procura por atendimentos extra-classe. Por várias vezes as

orientações e esclarecimentos prolongaram-se por mais trinta ou quarenta minutos além do tempo normal.

Por ter um caráter essencialmente prático e objetivo, as atividades de ensino, pesquisa e extensão tiveram um enfoque secundário, porém, por várias vezes foram solicitados estudos e aprofundamentos específicos.

De uma forma geral, a auto-avaliação dos professores e profissionais também apresentou resultados satisfatórios, pois 86% das suas respostas centraram-se nos itens “sim” e “praticamente sim”.

Tabela 6.9 – Auto-avaliação, segundo os professores e profissionais que participaram do curso

B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE:	1	2	3	4	5	TOTAL
9. Consegui criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos.	100%	0%	0%	0%	0%	100%
10. Os alunos o procuraram para atendimento extra-classe?	25%	25%	0%	0%	50%	100%
11. Consegui se manter atualizado em relação ao conteúdo desta disciplina?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
12. Suas atividades de ensino se relacionaram com as atividades de pesquisa e extensão?	0%	40%	40%	0%	20%	100%
13. Os procedimentos didáticos adotados favoreceram o desempenho dos alunos?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA TOTAL	65%	13%	8%	0%	14%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	71%	15%	14%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	86%		14%		100%	

Para os professores e profissionais, o desempenho dos alunos continuou seguindo as mesmas diretrizes das análises anteriores, ou seja, foi de consenso geral que o curso alcançou elevados níveis e resultados. Todas as respostas (100%) englobaram as respostas “sim”, 88%, e “praticamente sim”, 12%, conforme demonstrada na Tabela 6.10.

Segundo os responsáveis pelas aulas o fator motivação foi primordial para o êxito do curso, sendo que esta situação é decorrência direta do Modelo Cooperativo, pois a partir dos estágios nas empresas parceiras o aluno despertou para a necessidade de ter conhecimentos de gestão, como forma de ampliar o seu poder de atuação profissional. A realização dos estágios contribuiu fundamentalmente para o ótimo nível de preparação dos alunos para o curso e ampliou significativamente o potencial dos participantes.

Em várias ocasiões os acadêmicos citaram momentos vivenciados nas empresas correlacionando-os com o conteúdo que estava sendo ministrado naquele momento. A troca de experiências entre alunos e professores foi fundamental para o alcance dos resultados.

As discussões e os debates foram de grande qualidade e representatividade. Para os professores e profissionais, o nível de exigência de comunicação escrita e oral também proporcionou os resultados estimados.

Tabela 6.10 – Avaliação do desempenho discente, segundo os professores e profissionais que participaram do curso

C)EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:	1	2	3	4	5	TOTAL
14. Os alunos estavam motivados para estudar e aprender?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
15. Os alunos estavam preparados para esta disciplina?	75%	25%	0%	0%	0%	100%
16. Os alunos se comunicaram escrita e oralmente de forma correta?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
17. Os alunos fizeram as tarefas recomendadas?	88%	12%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA	88%	12%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	88%	12%	0%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	100%		0%			100%

Ao se calcular uma média geral para a avaliação realizada pelos docentes, considerando os três quesitos, aproximadamente 95% das respostas foram de cunho positivo e de aprovação do modelo utilizado pelo Curso de Gestão para Engenharia de Materiais, ou seja, para os professores e profissionais o curso não só foi válido, como aplicável e extremamente efetivo, conforme se apresenta na Tabela 6.11.

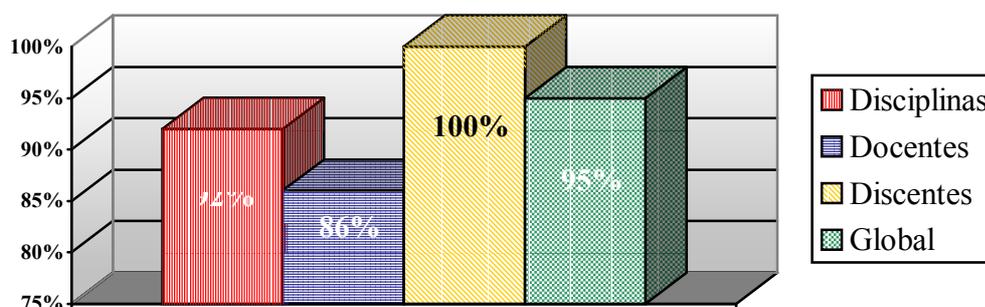
Tabela 6.11 – Avaliação global do curso, segundo os professores e profissionais

AValiação GLOBAL	1	2	3	4	5	TOTAL
MÉDIA GERAL	82%	11%	3%	0%	4%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	84%	11%	5%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	95%		5%			100%

Em face da indisponibilidade dos resultados das avaliações dos professores do Curso de Engenharia de Materiais não foi possível efetuar a mesma comparação com os resultados dos docentes e profissionais que participaram do Curso de Gestão.

Dessa forma o quesito “avaliação dos resultados, segundo os professores”, também confirmou o grande desempenho do curso quanto aos seus objetivos principais. A Figura 6.3 demonstra a grande aprovação por parte dos professores e profissionais do curso.

Figura 6.3 – Avaliação da qualidade, segundo os professores



6.11.5. PARECER DOS ALUNOS SOBRE O MODELO

Como etapa final do processo de avaliação do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais, foi feito o levantamento da opinião de todos os alunos sobre o modelo utilizado.

O modelo de questionário utilizado encontra-se no Anexo 9.

Os principais pontos pesquisados e seus respectivos resultados foram:

a) Curso ministrado nos moldes de um M.B.A. – na quase totalidade das respostas (em torno de 95%) considerou-se muito interessante, motivadora e produtiva a forma pela qual o curso foi desenvolvido. Segundo os alunos, o padrão de curso M.B.A. possibilitou uma ampliação da visão pessoal e profissional (“enxerga-se o todo e não só a Engenharia”, comentaram alguns alunos), uma integração maior entre os companheiros de classe, um aumento na eficiência do aprendizado e o mais importante, a visualização de aspectos práticos e do cotidiano das organizações.

Cerca de 60% dos respondentes afirmaram que dessa forma é possível reter uma quantidade maior de informações e conhecimentos. Um ponto importante do levantamento foi a obtenção de observações feitas no sentido de que o método de ensino dos M.B.A.s é mais dinâmico e estimula a busca por novos conhecimentos, isto porque além de integrador é também estimulante.

A forma como foi ministrado também recebeu elogios, pois após um período de oferta de conteúdos generalistas, foi possível obter uma visão mais ampla e profunda das áreas de interesse da empresa (“foi bom ter uma base geral para que, posteriormente, fosse possível compreender melhor a área específica”).

Outro aspecto interessante baseou-se em alguns comentários que consideraram de extrema importância as dicas e comentários dos professores para uma boa atuação no mercado de trabalho.

Uma frase que retratou perfeitamente a opinião dos alunos sobre a realização do curso nos moldes de um M.B.A. foi: “É essencial para qualquer curso de engenharia moderno. Para mim, um curso nos moldes de um M.B.A. é o mais eficiente para completar o ensino de Engenharia”.

b) Oferta de conteúdos nas grandes áreas da Gestão Empresarial (Negócios, Estratégia, Marketing, Comportamento Organizacional, Produção, Econômica e Financeira) – segundo os alunos, a oferta de conteúdos generalistas das grandes áreas funcionais foi excelente, pois enxergá-las de forma separada e também sob um contexto global é de vital importância no mercado empresarial. Vários respondentes afirmaram que no futuro, um engenheiro também poderá atuar em uma outra área específica, não necessariamente a área de Produção e tais conhecimentos, com certeza, contribuirão com o seu desempenho profissional (“não iremos atuar somente como engenheiros no mercado”).

Quase todos os alunos afirmaram que a oferta de conteúdos das grandes áreas ampliou as suas visões e também quebrou alguns paradigmas criados pelo curso de Engenharia de Materiais. Vários ressaltaram que durante os estágios, em determinados momentos, não compreendiam alguns fatos e acontecimentos ocorridos dentro das empresas e que a partir da oferta de uma visão global das grandes áreas conseguiram visualizar perfeitamente tais situações.

Outros comentários seguiram o pensamento de que conhecimentos nessas áreas ampliaram as possibilidades de emprego e mostraram alguns caminhos a serem seguidos após a conclusão da graduação.

Cerca de 20% a 30% dos alunos solicitaram que algumas áreas poderiam ter um tempo maior, como por exemplo, a Gestão Econômica e Financeira, pois ela trouxe muitas ferramentas que são importantes não só para a profissão, mas também para o gerenciamento da vida pessoal.

Um comentário que refletiu a síntese do pensamento dos entrevistados: “foi de fundamental importância, pois trouxe conhecimentos básicos, mas necessários para a realidade que o aluno irá presenciar”.

c) Curso modulado (seguindo as grandes áreas) e seqüencial – foi consenso geral que no momento em que foram informados sobre a realização do Curso de Gestão os alunos sentiram-se desmotivados e não visualizaram perfeitamente os seus objetivos, vários acreditavam que as aulas seriam cansativas e pouco produtivas (maçantes). Porém, com o início das atividades a realidade foi totalmente modificada. Segundo a grande maioria, o curso modulado e seqüencial permitiu uma melhor distribuição das aulas e dos conteúdos, facilitando enormemente o raciocínio e o entendimento.

A estratégia estrutural permitiu que os alunos estivessem totalmente focados e integrados durante o desenvolvimento das aulas.

A organização do curso também foi muito elogiada, pois uma boa parcela dos respondentes afirmou que o perfeito arranjo estrutural contribuiu de forma positiva com os resultados finais. Para os participantes, este modelo também reduz as faltas, pois mesmo um dia de ausência implica em perda de conteúdos importantes e dificulta o acompanhamento. Uma ressalva colocada é que existe a necessidade do aluno ter conhecimentos mínimos prévios, como condição básica para acompanhar o desenvolvimento das aulas.

Para cerca de 70% dos alunos a grande virtude é que os módulos e a seqüência não permitem o esquecimento dos conteúdos.

Uma das falhas apontadas por cerca de 10% dos alunos relaciona-se com o tempo insuficiente, pois alguns módulos poderiam ser mais aprofundados, gerando maiores benefícios aos alunos e uma maior fixação. Alguns alegaram estar cansados física e mentalmente devido ao ritmo intenso das aulas.

Para os alunos a forma modular e seqüencial também apresenta as seguintes vantagens:

1. “É interessante, pois durante o módulo só se vê aquele assunto e a pessoa tem que se concentrar apenas nele, não dispersa com outros assuntos”;
2. “No método modulado você se detém ao assunto que está sendo abordado de uma forma muito melhor, pois você trabalha focado”;
3. “Os módulos atingiram seus objetivos de uma forma mais efetiva, oposto ao modelo tradicional”;
4. “Auxilia na compreensão do conteúdo e no encadeamento das informações”;
5. “Muito melhor que o modelo tradicional” (aproximadamente 80% das respostas).

Duas frases retrataram perfeitamente a eficiência do modelo: “apesar do pouco tempo que foi disponibilizado para cada área e o curto espaço de tempo entre as aulas, imagino que seja uma excelente maneira de ensinar pela intensificação que é proporcionada por este modelo”. “Melhor que o sistema tradicional, desta forma foi possível me dedicar em cada momento a apenas um assunto, o único problema foram as outras disciplinas do curso de Engenharia de Materiais (fora da gestão) que consumiram o tempo”.

d) Metodologias de ensino utilizadas em cada módulo – para os alunos esse foi um dos grandes diferenciais e um dos pontos principais do curso, pois a diversidade dos professores e também a utilização de variadas técnicas e dinâmicas de ensino ocasionaram um programa de ensino diferenciado e de alta qualidade.

Foi ressaltado pela quase totalidade dos respondentes o altíssimo nível de todos os professores e profissionais. Aulas expositivas, com alternativas de debates, utilização de tecnologia e apresentação de materiais de primeira linha resultaram em um modelo de curso com grande índice de satisfação e envolvimento dos alunos.

Todos os alunos afirmaram que as aulas foram claras e objetivas, sendo que a diversidade dos professores e profissionais permitiu um grande envolvimento da classe com as aulas e com os conteúdos apresentados. Os alunos se sentiram muito próximos dos professores, gerando um bom entrosamento, a produção de aulas mais personalizadas e o atendimento a dúvidas mais efetivos.

A interação e a utilização permanente da criatividade foram virtudes apontadas pelos alunos (“se todos os nossos professores fossem assim teríamos muito mais a ganhar”).

Outros pontos de destaque foram: a utilização de vivências pessoais, a oferta de conteúdos totalmente atualizados, demonstrações em vídeo e o material didático oferecido aos alunos.

A frase que mais representou a opinião dos alunos foi: “as formas de facilitar o nosso aprendizado foi surpreendente, considerando que as formas normais, costumeiramente empregadas em nosso curso, não se preocupam com o *feedback* do aluno”.

e) Oferta de uma disciplina optativa (Eficiência Produtiva; Liderança e o Processo Decisório), atendendo à demanda das empresas parceiras do curso – todos os alunos aprovaram a idéia e a concepção da disciplina optativa, sem qualquer tipo de restrição ou advertência. Para os respondentes é de suma importância a oferta, dentro de

um curso de graduação, de disciplinas que retratem a opinião e as necessidades do mercado de trabalho.

Uma questão muito importante que foi considerada é que a disciplina optativa, atendendo diretamente a necessidade das empresas e do mercado, pode ser um meio de o aluno superar o medo inicial de ingresso no mercado profissional.

Vários alunos acreditam que essa disciplina fará com que parte deles acabem procurando aprofundamentos nos conteúdos por ela desenvolvidos e que seu ponto-chave foi a amarração que ela proporcionou nos módulos das grandes áreas.

Os alunos acreditam que seria interessante oferecer outros conteúdos adicionais à disciplina, tais como Marketing Pessoal, Comunicação, Negociação e Etiqueta Empresarial, imprescindíveis no mercado de trabalho.

A frase que mais demonstrou a opinião dos alunos no aspecto em análise foi: “muito importante a preocupação com as necessidades das empresas parceiras do curso, porque estas representam o que o mercado como um todo necessita, preparando os alunos para atender às expectativas das empresas”.

f) Assuntos abordados pelo curso em cada um dos módulos – houve um consenso quanto a este item, já que 100% dos respondentes afirmaram que foram desenvolvidos conteúdos atualizados, amplos e com absoluta importância para os futuros engenheiros.

Alguns alunos solicitaram que determinados conteúdos e ferramentas poderiam ser trabalhados de uma forma mais profunda e especializada e que conhecimentos prévios são fundamentais para um bom aproveitamento das disciplinas e módulos.

A atualidade dos assuntos também foi comentada em cerca de 90% dos questionários e várias respostas direcionaram-se para o surgimento da necessidade de se buscar maiores informações e de se estudar com uma profundidade também maior (foi provocado o despertar da necessidade).

A utilização de estudos de casos tornou as aulas mais interessantes, criativas e produtivas, realçando a atualidade dos conceitos, a sua aplicação prática e também a correlação com as vivências e experiências dos estágios.

Duas frases exemplificaram a opinião da maior parte dos entrevistados: “a grande gama de assuntos observados foi extremamente útil para melhorar a compreensão do aluno sobre os mais diversos pontos para um grande gestor”. “Todos os assuntos foram muito bem ministrados, na sua grande maioria serão, de alguma forma, importantes para o desenvolvimento de um processo de vida profissional”.

g) Participação, durante o desenvolvimento do curso, de profissionais especializados nas respectivas áreas e com experiência no ambiente profissional – todos os alunos enfatizaram o grande mérito dos profissionais de mercado para o alcance dos objetivos, pois eles conseguiram trazer para o ambiente acadêmico a realidade atual das empresas.

O intercâmbio e a interação foram fatores imprescindíveis e que agregaram um grande valor ao programa de gestão.

A troca de culturas, experiências e formação acadêmica possibilitaram um grande crescimento cultural, profissional e pessoal, sob todos os aspectos.

Por atuarem nas áreas de cada um dos módulos os profissionais também conseguiram ampliar o poder de visão dos alunos (“abriu a cabeça”) demonstrando que o mundo não se restringe apenas ao universo acadêmico da Engenharia.

Um argumento apontado nos questionários foi a inserção da realidade na vida acadêmica, a qual, na maioria das vezes é deixada de lado pelos professores universitários (“seria interessante que nossos professores também tivessem experiência nas empresas”).

O relato das experiências individuais dos profissionais também foi uma constante nos questionários, sendo que vários alunos ressaltaram a sua importância e função junto à formação profissional (contribuíram muito com o relato sobre suas vidas).

Algumas frases complementam a visão sobre os profissionais que participaram do curso:

1. “Excelente! É importante ver pessoas da área falando sobre o assunto em questão, é legal mudar de estilo, a experiência empresarial deles contribuiu muito”;
2. “Muito importante ter contato com vários profissionais, pois deste modo podemos ter várias visões diferentes e aprender mais”;
3. “Os profissionais mostraram que realmente possuíam grandes qualidades e atributos, além do que, sempre se mostraram dispostos a nos ensinar e à disposição para passar um pouco daquilo que tinham de melhor”;
4. “A idéia de trazer outros profissionais foi ótima. Entrar em contato com eles serviu para contextualizar melhor a prática”.

A opinião que mais demonstra o resultado obtido foi: “esses caras conseguiram mostrar como está o mercado de trabalho, qual o nível de competitividade e principalmente pontos que poderíamos atuar, além de dicas de comportamento pessoal.”

h) Aprendizagem e aproveitamento do aluno no curso – segundo os alunos, a quantidade de informações e conceitos trabalhados durante o desenvolvimento do curso foi enorme, sendo possível a absorção da maior parte deles.

É consenso entre todos que o aprendizado foi muito grande e de qualidade. Existiu unanimidade de opinião de que, em função da duração do curso, é imprescindível que o aluno se dedique e se aprofunde nas áreas que foram ministradas.

Para os alunos, as aulas terem fugido do modelo didático tradicional foi um dos fatores que mais contribuiu com o grande aprendizado e com a expansão dos conceitos.

A abordagem prática também foi fundamental (conforme 80% dos alunos) para um bom desempenho do curso e dos discentes.

Um dos fatores que também influenciou a aprendizagem foi a distribuição do cd rom com todos os materiais e informações do curso (“com ele é possível pesquisar sempre que necessário”).

Foi “melhor do que o esperado”, “muito acima do esperado, eu particularmente não acreditava que fosse dar certo, a participação do grupo foi muito importante” – comentaram alguns alunos.

Outro fator que conduziu ao ótimo aprendizado foi o método, o qual instigou a curiosidade e incentivou permanentemente o debate entre os alunos e professores. A utilização de termos técnicos e a demonstração da utilização de ferramentas de gerenciamento também provocaram elevados desempenhos; “houve um comprometimento surpreendente de todos os alunos”, ressaltou um deles.

Neste quesito, três frases demonstram, em termos de aprendizagem e aproveitamento, o resultado do curso:

1. “O aproveitamento foi muito acima da média apresentada pelas disciplinas no decorrer do curso (de Materiais)”;
2. “A aprendizagem foi excepcional, pude aprender algo totalmente diferente de tudo que havia tido até agora em um curto espaço de tempo. Acredito ter tido um bom aproveitamento”; e
3. Acho que o curso me abriu a cabeça sobre novas possibilidades de emprego, entre todas as coisas. Instigou-me a aprender mais sobre gestão e a me manter atualizada no mundo dos negócios.

i) Mudanças provocadas no aluno pelo curso – cerca de 95% dos alunos afirmaram que o curso proporcionou mudanças de pensamento e comportamento. Dentre as principais mudanças comentadas estão: abertura dos horizontes e a necessidade da aprendizagem contínua.

Todos destacaram que o curso os auxiliou na visualização de novas possibilidades e oportunidades de trabalho.

Uma das mudanças frisadas diz respeito à forma de se encarar o mercado de trabalho (“acho que muitas mudanças ocorreram na cabeça de todos; o curso permitiu que saíssemos da toca e enxergássemos com os olhos de gestores”).

Outro fator importante de mudança foi a abertura dos alunos para diferentes visões e formações, já que os professores e profissionais tinham qualificações específicas e diferenciadas. Os alunos puderam observar os enfoques da gestão empresarial sob a ótica dos engenheiros, dos administradores, psicólogos e economistas.

Pode-se perceber também que os alunos aceitaram e integraram à sua cultura profissional o fato de que só o conhecimento técnico não é suficiente para o êxito no mercado.

Poucos alunos comentaram o fator tempo (reduzido) ter prejudicado a absorção de determinados conhecimentos e ferramentas.

A necessidade de ser mais maleável e flexível e também de visualizar com outros olhos o comportamento das pessoas também foi lembrado por alguns alunos.

Por serem de grande contribuição, algumas frases confirmam a mudança proporcionada e os resultados provocados pelo curso nos alunos:

1. “Hoje tenho uma visão mais globalizada de setores antes não explorados. Tenho boas noções de outros setores (como Marketing), antes vistos com muita distância pelos engenheiros”;
2. “A partir deste curso mudei meu modo de ver as coisas, agora tento auxiliar, com o que aprendi, o meu pai a tocar melhor a empresa que possui”;
3. “Abriu muito a minha visão de mercado de trabalho, quebrando paradigmas, pois eu não conseguia enxergar a importância de um psicólogo na formação de um engenheiro, e me fez enxergar projetos futuros com uma abrangência muito maior”;
4. “Achei muito legal o tema empreendedorismo”;
5. “Através desse curso foi possível abrir nossas cabeças, pois estávamos acostumados a pensar somente em materiais”; e
6. “Sempre tive a inclinação para a gestão, não fiz Administração por achar que a Engenharia abre mais portas, porém reconheço que um curso puro e simples me deixaria bitolado. A abertura e a quebra de paradigmas foi grande comigo”.

j) Importância da continuidade do curso para as demais turmas de Engenharia de Materiais – para os alunos esta é uma questão muito importante e passou a ser imprescindível que o trabalho seja mantido (100% deles fizeram a afirmação).

As respostas que mais se destacaram consideraram: a grande perda que as turmas subsequentes teriam com a falta do curso; a excelente oportunidade para ampliar os conhecimentos em Engenharia e Administração; e também a manutenção do caráter e do perfil inovador do Curso de Engenharia de Materiais.

Alguns alunos sugeriram que o Curso de Gestão fosse realizado sem qualquer outra disciplina do curso em andamento, pois isso promoveria resultados ainda maiores (“não tenho que ficar me preocupando com outras disciplinas e posso me dedicar ainda mais ao curso”). Outros afirmaram que a manutenção dos professores e profissionais é imprescindível para a garantia da qualidade.

As principais frases que ressaltam a importância da continuidade são:

1. “É muito importante que haja um esforço para continuar o curso, para que outros alunos possam ter essa visão ampliada dos negócios”;
2. “A continuação do curso é de fundamental importância para que os alunos não deixem a graduação com preconceitos”;
3. “É de fundamental importância tais conhecimentos serem repassados aos alunos futuros. Todos precisam ver os lados que cercam o mercado”;

4. “Acho de fundamental importância que a disciplina continue nesses moldes, não seria justo apenas a nossa turma ter uma aula com essa qualidade e as outras não terem o mesmo tratamento”.

l) Outros comentários e observações – os principais foram:

1. “Estas disciplinas permitiram uma maior união entre a turma, mas acho que o maior aprendizado foi em relação à vida pessoal”;
2. “Considero que o curso foi ótimo, serviu como um estímulo para o pessoal que está se formando”;
3. “A quantidade e a qualidade das informações, a vontade de ensinar deveria ser estendidas a todos os professores para que o método de ensino melhorasse em nosso país;
4. “Poderia ser estudada a possibilidade de aprofundar alguns assuntos mais interessantes e importantes, principalmente o que foge da área de engenharia, com o intuito de abrir os olhos para outros campos”.

Desta forma, segundo os alunos, o modelo utilizado é válido, aplicável e bastante efetivo (eficiente e eficaz).

CAPÍTULO VII – SÍNTESE E CONCLUSÕES

7.1 SÍNTESE

7.1.1 INTRODUÇÃO

Entre 50 e 60% dos engenheiros no Brasil exercem atividades que exigem conhecimentos de gestão e apesar da necessidade, nos cursos de engenharia oferece-se pouca, quando nenhuma, formação nesse assunto prejudicando o seu desempenho no mercado de trabalho.

O objetivo deste trabalho é desenvolver, implantar e validar um modelo de formação em gestão para engenharia aplicado no Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O método se desenvolve, inicialmente, por meio de um estudo fundamentado no processo evolutivo da gestão empresarial e na identificação das suas tendências futuras, abrangendo uma análise do ensino em Administração, em especial dos consagrados programas *Master in Business Administration* (M.B.A.) e concluindo com a definição de um mapa de conteúdos e tarefas em gestão. Em seguida, realiza-se uma pesquisa, baseada neste mapa, junto às empresas parceiras do referido curso, objetivando-se a identificação de qual seria o tipo ideal de formação em gestão a ser oferecido. Por fim, concebe-se, implementa-se e avaliam-se os resultados do modelo aplicado no mencionado curso.

7.1.2 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

Os séculos XIX e XX foram palco de profundas e amplas transformações acarretando uma vasta e extensa revolução nas formas de viver e pensar.

A cada dia surgiram novas idéias, novos produtos, novas técnicas, novos processos gerando uma série de inovações e provocando grandes mudanças no convívio entre as pessoas e as organizações.

A superação permanente de paradigmas e de sistemática mudança constituem as características predominantes nos últimos duzentos anos e que ainda permanece no início deste novo milênio.

Reportando-se às palavras do filósofo Heráclito (501 a.c.), “nada existe em caráter permanente, a não ser o processo de mudança”.

Em se tratando da Sociedade das Organizações, o processo evolutivo não foi diferente, pois à medida que o mercado e o ambiente externo passavam por transformações, o mesmo acontecia com os métodos de gestão utilizados pelas empresas. A Revolução Industrial pode ser considerada como o marco zero para uma nova proposta gerencial.

Vários enfoques, ênfases e propostas foram utilizados durante esse período, alguns centrando seus estudos na eficiência da produção, outros nas pessoas e no comportamento, outros na tecnologia, porém o fator determinante foi o mercado e as suas exigências, bem como a capacidade empresarial de se modificar frente às novas transformações.

E essa característica tem predominado até os dias atuais, onde o paradigma vigente é: sobrevive apenas aquela organização ou indivíduo que mais se adapta às demandas (cada vez maiores e mais altas) e às necessidades ambientais.

Para isso, é necessário a qualquer profissional compreender esse processo de uma forma mais clara, profunda e sistêmica e conseguir empreender modificações rumo à adaptação.

Capacitar pessoas que consigam gerenciar o processo de transformação empresarial e conferir novas ênfases à gestão passou a ser primordial no mercado de trabalho.

Essas novas regras também atingem as instituições de ensino, as quais, além de se anteciparem às mudanças e aos rompimentos de paradigmas devem conduzir o processo de ensino e aprendizagem para o centro da evolução (para dentro do “olho do furacão”).

Nos dias de hoje, é exigido que a educação empresarial contemple um novo enfoque, mais moderno e abrangente, capacitando os participantes a desempenharem efetivamente as suas competências no mercado de trabalho.

O novo padrão de formação profissional, exigido pelo ambiente (diga-se de passagem, a cada dia mais competitivo e restritivo) deve considerar as seguintes características:

1. Profundidade e abrangência das transformações;
2. Crescente escassez de clientes e a abundância de produtos;
3. Hipercompetição global;
4. Alterações contínuas nos competidores;
5. Progressiva necessidade de informações atualizadas e integradas;
6. Customização de produtos e serviços.

Em função deste novo cenário, a educação executiva deve ser remodelada, considerando uma nova proposta de educação fundamentada em alguns parâmetros sustentáveis, tais como:

1. Os cursos na área de negócios deverão ter, cada vez mais, o propósito de ajudar os executivos e empresários a criarem e a gerenciarem organizações guiadas pelo foco no mercado e no processo de inovação e incrementalismo (gerenciar mudanças);

2. Os programas de formação precisarão formar habilidades e competências para a realização de ações gerenciais efetivas (eficientes e eficazes), sendo que essas habilidades e competências devem traduzir as necessidades mercadológicas;
3. A formação deve abranger e retratar o novo cenário mercadológico para o trabalhador moderno, o qual apresenta uma nova realidade, novas exigências, relações de emprego e perspectivas de futuro.

É neste contexto que a formação de competências cria as suas raízes e amplia as suas fronteiras, passando a representar a maneira pela qual os executivos e demais formações profissionais possibilitarão às suas empresas e carreiras um menor risco e um maior desempenho no mercado em que atuam.

Desta forma, tanto a gestão empresarial quanto a formação de executivos passaram a se preocupar em contemplar em seus processos produtivos um contínuo processo de mudança, com foco no ambiente, e uma busca pela renovação dos padrões, como forma de sobreviverem e de obterem o máximo de rendimento e retorno, sustentados pela constituição e estruturação de competências profissionais.

7.1.3 ESTUDO DOS MELHORES M.B.A.'S

O mercado de trabalho tem prestigiado e demandado profissionais que promovam profundas transformações e revoluções, conduzindo as empresas rumo a um futuro rentável, sólido e acima de tudo, lucrativo, sustentável e de forma responsável.

É de conhecimento geral que esse processo não é tão simples e fácil. Não são muitos os profissionais que têm conseguido modelar um sistema de gestão capaz de promover amplos e vantajosos resultados tanto para o investidor quanto para a sociedade.

O processo de formação educacional torna-se imprescindível para a geração de habilidades e competências capazes de promoverem uma gestão empresarial profissional e, acima de tudo, que produza os resultados esperados.

Diante dessa situação, tem-se presenciado a existência de um grande hiato entre os cursos de formação de executivos, pois alguns deles conseguem produzir, de uma forma inovadora e diferenciada, um desempenho muito superior quando comparado à grande maioria dos existentes no mercado.

Essa é uma das características dos consagrados programas de formação denominados *Master in Business Administration*, mais conhecidos como M.B.A..

Esses programas apresentam uma proposta revolucionária e inovadora a qual permite oferecer uma formação executiva altamente produtiva, profissional e com resultados comprovados.

Suas principais características são:

1. Oferta de programas flexíveis e com grande capacidade de personalização (customização);

2. Professores intensamente qualificados e distintos;
3. Conciliação permanente entre os aspectos teóricos e práticos;
4. Ênfase no pragmatismo;
5. Intercâmbio permanente com grandes corporações;
6. Utilização permanente de tecnologias educacionais;
7. Promoção da interação de culturas e formações, com grande quantidade de trabalhos em equipes.

Ao se analisar os mais destacados programas e escolas, pode-se perceber que eles estão totalmente direcionados e focados nas necessidades e exigências mercadológicas, conseguindo oferecer uma qualidade de ensino mundialmente reconhecida e aceita.

Percebe-se também, que cada uma das instituições estudadas possui um claro posicionamento e enfoque, como por exemplo, Wharton que destaca-se pelo trabalho intenso em equipe, Harvard pelo uso extremo de estudos de casos e exemplos práticos, Stanford pelo emprego da internet, M.I.T. pela tecnologia na inovação, London pelo caráter global do seu curso e assim por diante.

Os alunos egressos deixam os cursos com um alto grau tanto de profissionalização quanto de empregabilidade, gerando uma intensa demanda no mercado pelo seu trabalho e sendo disputados pelas maiores e mais tradicionais organizações em todo o mundo.

Na maioria das vezes, esses profissionais conseguem transformar o futuro das empresas e promover novos mecanismos de gestão empresarial.

O dinamismo e a complexidade são pontos marcantes nestes cursos, tamanha é a profundidade e a qualidade do seu processo produtivo. A promoção da excelência na formação de profissionais e a criação de tecnologias educacionais de gestão são questões obrigatoriamente desenvolvidas nestes cursos.

Assim, tendo em vista que o atual cenário empresarial acirra a crescente concorrência, passa a existir uma exigência maior sobre o desempenho dos gestores. Essa maior demanda força os profissionais a buscarem modelos de formação executiva ágeis, flexíveis, consagrados e que apresentem resultados garantidos.

Sob esse enfoque, os programas M.B.A.s têm representado um modelo capaz de suprir as atuais exigências das empresas, obtendo uma grande força competitiva no mercado, frente aos demais modelos de formação.

7.1.4 MAPA DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS E DE CONTEÚDOS DE GESTÃO

Ao serem realizadas análises mais estruturadas e direcionadas nos melhores programas de formação executiva, percebe-se uma clara e profunda preocupação com o “ensinar a fazer”, ou seja, esses cursos e escolas estão amplamente comprometidos com o pragmatismo do processo pedagógico.

Apesar de cada um deles apresentarem focos específicos em determinados segmentos de mercado, desenvolvem mecanismos e metodologias educacionais semelhantes e com resultados superiores.

Em grande parte desses cursos a estrutura pedagógica está dividida em duas fases distintas: a primeira que oferece uma formação generalista e padronizada e a segunda proporciona a escolha e a constituição da especialidade por parte do aluno (customização e flexibilidade).

Nesta primeira fase, a maior parte dos cursos contempla a oferta de conhecimentos gerais nas seis grandes áreas funcionais das empresas: Gestão de Negócios (Administração Geral), Marketing, Estratégia, Comportamento Organizacional (Recursos Humanos), Produção e Finanças.

No segundo ano do curso, são disponibilizadas uma série de áreas e disciplinas optativas, permitindo ao aluno o direcionamento da carreira segundo as suas preferências e disponibilidades.

Nestes programas, conforme comentários anteriores, o foco na prática profissional é condição única. Todos eles concentram seus esforços na preparação do profissional diferenciado e totalmente apto para a efetivação do processo gerencial.

O caráter prático é desenvolvido por meio de atividades pedagógicas diferenciadas, tais como: resolução de inúmeros estudos de casos, trabalhos e discussões em grupos, pesquisas profundas e simulações empresariais. São essas atividades que proporcionam o surgimento de competências nos participantes do processo.

Essas competências são formadas por meio de uma clara definição das principais tarefas pertinentes a cada uma das áreas funcionais e a sua respectiva interdependência e inter-relação com as outras, por meio do mapeamento dos conteúdos de cada uma das grandes áreas.

A partir do momento em que se definam quais as tarefas e conteúdos profissionais de cada uma das áreas funcionais da Administração é possível oferecer um caráter mais direto e prático ao ensino, pois o processo permite uma maior visualização das reais funções do gestor.

Ensinado por meio de tarefas, os cursos conseguem, ao término do processo educacional, criar e transformar competências profissionais nos egressos, as quais possibilitarão uma ação imediata e efetiva nas organizações.

7.1.5 PESQUISA: FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS, SEGUNDO AS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC

A formação em Engenharia vem sendo questionada e estudada por não estar suprimindo todas as carências manifestadas pelo mercado de trabalho.

Em se tratando da formação de Engenharia de Materiais, a principal consideração que é feita recai sobre a dificuldade dos egressos em operacionalizar ferramentas de gestão durante o seu trabalho nas empresas. Isso ocorre porque, durante a sua trajetória profissional, o profissional tende a crescer na escala hierárquica passando a desempenhar funções mais ligadas à gestão que aquelas relacionadas à sua formação profissional.

Assim sendo, foi pesquisado junto às empresas parceiras do Modelo Cooperativo do Curso de Engenharia de Materiais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) o tipo de formação ideal em gestão a ser oferecido para os alunos.

Um dos maiores anseios do curso é conciliar, durante o período acadêmico, uma sólida e estruturada formação em Engenharia com conhecimentos de Gestão Empresarial, como método de maximizar o processo de formação acadêmico e profissional.

A pesquisa foi concebida por meio do desenvolvimento de um questionário que se baseou nas seis grandes áreas funcionais, identificadas nos principais programas M.B.A.s (Gestão de Negócios, Estratégia, Marketing, Comportamento Organizacional, Produção e Econômica e Financeira) e no seu respectivo desdobramento em tarefas específicas.

A partir de uma amostra, foram entrevistadas as principais empresas parceiras do curso, que responderam, seguindo um critério específico, o nível de conhecimento necessário a um engenheiro de materiais para executar determinadas tarefas de gestão.

De acordo com os respondentes, um engenheiro deve conhecer, interagir e saber aplicar técnicas e ferramentas de gestão às suas rotinas de trabalho, mesmo que, em algumas delas, esse conhecimento seja apenas básico e superficial.

Para as empresas, nas áreas de Gestão Estratégica, Marketing, Econômica e Financeira e Comportamento Organizacional é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre determinadas tarefas, sabendo apenas o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa saber necessariamente executá-las.

Em se tratando de Gestão de Negócios, o engenheiro precisa saber executar tarefas, porém sob supervisão.

A ênfase maior recaiu sobre a Gestão da Produção, na qual o egresso do curso deve, em várias tarefas, saber executar de forma autônoma.

Concluiu-se também que os modelos de programas M.B.A.s são aqueles que mais atendam às necessidades das empresas entrevistadas, pois seguindo as respostas, uma das principais características do modelo é a sua capacidade de flexibilidade estrutural (em um primeiro momento consegue oferecer conteúdos básicos e generalistas das diversas áreas e em um segundo momento existe um aprofundamento em uma área específica – especialidade).

Um outro ponto importante é que esses programas conseguem imprimir um caráter essencialmente prático e atualizado, com possibilidade de grande personalização (customização).

Vale ressaltar que um ponto que fortalece a adoção do modelo é a prioridade demonstrada pela empresa em algumas tarefas no “ensinar a fazer” – pragmatismo. É essa prioridade que fornecerá base para a montagem e execução do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais”.

Sob esse raciocínio, o modelo estrutural desse curso deverá englobar um período inicial básico que retrate, de forma global, todas as seis grandes áreas funcionais e em um segundo momento o direcionamento e aprofundamento para as áreas e principais tarefas de Gestão de Negócios e Gestão da Produção – M.B.A. para Engenharia de Materiais.

7.1.6 FORMAÇÃO EM GESTÃO PARA ENGENHEIROS DE MATERIAIS

A partir das informações obtidas com as empresas parceiras do Modelo Cooperativo do curso de Engenharia de Materiais foi possível planejar, criar e implementar um curso de Gestão para Engenharia de Materiais que contemplasse o modelo de ensino dos principais programas M.B.A.s e seguisse as necessidades e exigências do mercado de trabalho, reduzindo as limitações da profissão.

O curso foi elaborado segundo a estrutura dos melhores programas em gestão. Foi oferecido, inicialmente, um programa geral (de acordo com o primeiro ano de um M.B.A.) o qual englobou as seis grandes áreas da Administração, divididas nos seguintes módulos: Gestão de Negócios, Gestão Estratégica, Gestão de Marketing, Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção e Gestão Econômica e Financeira.

Nestas áreas foram desenvolvidos inúmeros conceitos pertinentes à gestão empresarial e apresentadas várias ferramentas que poderiam auxiliar o engenheiro de materiais a desempenhar o seu trabalho com maior produtividade e qualidade.

Essa primeira etapa foi realizada aproveitando-se as disciplinas Engenharia de Produção de Materiais 1 e 2, foram ministrados três módulos em cada uma delas, dispondo para tal cento e doze horas/aula.

Para oferecer um enfoque ainda mais profissional, participaram das aulas vários profissionais que atuam em cada uma das seis áreas e que possuíam grande experiência no mercado de trabalho e também atuação acadêmica.

A interação entre os professores, palestrantes e alunos foi muito grande e produtiva, permitindo aos futuros engenheiros de materiais interagirem com diversos tipos e casos de empresas consagradas e também solucionarem dúvidas que estes encontravam durante seus estágios (oferecidos pelo Modelo Cooperativo).

É importante ressaltar que os conteúdos das aulas ressaltavam as informações obtidas nas empresas parceiras.

Na segunda etapa do curso, ministrado na disciplina optativa Gestão para Engenharia de Materiais, com cinquenta e seis horas/aula, foram desenvolvidos os conteúdos que as empresas parceiras consideraram como sendo muito importantes e imprescindíveis aos egressos do curso.

Esta fase, representando o segundo ano de um M.B.A., foi dividida em dois módulos denominados Gestão da Eficiência Produtiva e Gestão da Liderança e do Processo Decisório (o primeiro constituído de trinta e seis horas/aula e o segundo de vinte horas/aula). Tais módulos enfocaram essencialmente a necessidade do engenheiro de materiais de auxiliar na melhoria da produtividade das empresas, no trabalho em equipe e na permanente tomada de decisões.

Novamente aconteceu a interação com empresas e profissionais da área e uma intensiva oferta de ferramentas e técnicas de gestão, aplicadas à realidade das empresas que contratarão os futuros alunos do curso.

Em síntese, o Curso de Gestão para Engenharia de Materiais apresentou os seguintes diferenciais:

1. Utilização permanente de estudos de casos e exemplos práticos;
2. Problematizações de situações do cotidiano empresarial;
3. Aulas expositivas com interação simultânea dos alunos;
4. Trabalhos em equipes;
5. Avaliações contínuas, permanentes e sistemáticas;
6. Apresentação de situações reais das empresas e exemplos vivenciados;
7. Simulações empresariais;
8. Debates dirigidos e não dirigidos;
9. Aplicações de ferramentas de gestão;
10. Diálogo franco aberto flexível com o alunado;
11. Realização de dinâmicas de grupo;
12. Sistematização de atividades de autoconhecimento;
13. Utilização de exemplos e casos que retrataram fracasso e êxito;
14. Emprego de laboratórios e recursos de informática.

A aplicação do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais mostrou os seguintes resultados principais:

1. Índice de frequência elevado, apresentando uma média de 94% de presença dos alunos em todas as aulas;
2. Desempenho acadêmico alto, com média de 9,07 nas notas das avaliações das disciplinas ministradas;
3. Avaliação extremamente favorável das disciplinas, dos docentes e discentes, pelos alunos e professores, pois ambas apresentaram média de 95% de aprovação e um desempenho superior à avaliação do próprio Curso de Engenharia de Materiais;
4. Parecer dos alunos sobre o modelo indicando ampla satisfação e total aprovação.

7.2 CONCLUSÕES

O momento atual, caracterizado por profundas e amplas mudanças nos cenários político, social, cultural e econômico, tem feito com que a gestão empresarial adote mecanismos e procedimentos suficientemente ágeis e capazes de lhe fornecer condições de adaptação permanente junto a essas transformações. Aqueles que não se adequarem às mudanças correm um sério risco de serem eliminados do mercado.

Esse paradigma atual, de mudanças, está alicerçado na capacidade das pessoas e organizações de se adequarem às transformações e de aproveitarem as oportunidades. A construção e a reconstrução de modelos de gerenciamento passou a ser condição única para a sobrevivência, sendo que o cliente tornou-se o centro das atenções.

Tendo o cliente (entenda-se mercado) como elemento central do processo produtivo, a cada dia surgem produtos e serviços mais customizados e especializados, com o intuito de maximizar a satisfação das necessidades e desejos dos mercados-alvo.

E isso tem ocorrido em todos os setores da denominada Nova Economia.

No ensino superior, em especial nos Cursos de Administração, essa tendência não passa em branco ou despercebida, principalmente por ela estar totalmente integrada ao contexto de gerenciamento da Sociedade das Organizações.

Assiste-se todos os dias a uma competição cada vez mais árdua com um número maior de participantes, o que leva as instituições de ensino a se profissionalizarem e a se integrarem ao processo produtivo dos seus serviços as necessidades de uma demanda mais exigente e ciente dos seus direitos, alternativas e possibilidades.

Alguns cursos e instituições têm conseguido superar essas barreiras mercadológicas e se destacar de forma diferenciada. Um bom exemplo são os cursos do tipo *Master in Business Administration* os quais adotaram um modelo de gerenciamento inovador e, principalmente flexível, conseguindo atrelar às suas estruturas e metodologias o constante e permanente processo de mudança.

Os melhores de tais cursos apresentam como diferenciais: o seu caráter extremamente prático e profissionalizante, ou seja, a sua capacidade de formar profissionais aptos para o ingresso imediato no mercado de trabalho (formação plena de competências); a estrutura curricular flexível e facilmente customizada para as necessidades dos alunos; o alto rigor intelectual e a intensa produção acadêmica e a disciplina e profundidade das pesquisas e análises.

Sob esse enfoque pragmático pode-se verificar também que esses cursos são desenvolvidos, em uma primeira fase, sob uma plataforma única de conhecimentos generalistas que contemplam uma formação básica nas principais áreas funcionais das empresas (Gestão de Negócios, Gestão Estratégica, Gestão de Marketing, Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção e Gestão Econômica e Financeira). A partir daí oferece-se uma série de alternativas e caminhos de estudo que

dão suporte a uma configuração personalizada da formação, ou seja, direcionada para a área de interesse do profissional.

Com uma completa visão das características e tendências da moderna gestão empresarial e do consagrado modelo produtivo dos melhores M.B.A.s, pôde-se criar um mapa de conteúdos profissionais que englobou as grandes áreas e identificou as principais tarefas relacionadas a cada uma delas.

Tal mapa permitiu uma ampla visualização das atividades gerenciais que modelam a formação das competências profissionais em gestão.

Por meio dele se elaborou um questionário contemplando uma série de tarefas de gestão. Seu objetivo fundamental foi identificar qual seria a formação ideal em gestão a ser oferecida aos alunos do Curso Cooperativo de Engenharia de Materiais da UFSC.

O questionário foi aplicado nas empresas parceiras que formam tal Curso Cooperativo.

Essa pesquisa partiu do fato de que entre 50 e 60% dos engenheiros no Brasil exercem atividades que exigem conhecimentos de gestão e apesar da necessidade, nos cursos de engenharia oferece-se pouca, quando nenhuma, formação nesse assunto, prejudicando o seu desempenho no mercado de trabalho.

A aplicação do questionário englobou trinta e uma empresas localizadas, em sua maioria, no estado de Santa Catarina e o produto final da pesquisa demonstrou que:

1. Existe um interesse real das empresas no sentido de que se ensine, durante a graduação, conteúdos, técnicas e ferramentas de gestão para engenheiros, como forma de se ampliar o seu desempenho profissional;
2. Segundo as empresas entrevistadas é importante que se ofereça conhecimentos básicos sobre Gestão de Marketing, Gestão Econômica e Financeira, Gestão do Comportamento Organizacional. Para elas, nestas áreas, é suficiente que o engenheiro de materiais tenha noções básicas sobre as tarefas, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la;
3. Com relação à Gestão de Negócios as empresas afirmaram que o engenheiro de materiais precisa saber executar algumas tarefas, sob supervisão. Nesta área as empresas enfatizaram a necessidade do curso formar nos egressos competências de trabalho em equipe e de liderança;
4. Em se tratando de Gestão da Produção, houve o consenso de que o engenheiro de materiais deve saber executar as tarefas autonomamente. Enfatizaram-se como prioridades o conhecimento de técnicas e ferramentas que conduzam as organizações ao aumento da eficiência produtiva.

Portanto, segundo as empresas entrevistadas, um modelo adequado de formação deveria oferecer conteúdos básicos e generalistas de Gestão de Marketing, Gestão do Comportamento Organizacional e Gestão Econômica e Financeira, com aprofundamento nas áreas de Gestão de Negócios e Gestão da Produção – estrutura muito semelhante aos melhores M.B.A.s.

Deste ponto em diante foi possível conceber e implementar um Curso de Gestão para Engenharia de Materiais, aplicado no referido curso da UFSC, que incluiu as tendências e perspectivas da moderna Administração, a estrutura e os diferenciais dos melhores cursos M.B.A.s e também as exigências e considerações das empresas que participam do Curso Cooperativo.

O curso em questão foi aplicado e desenvolvido exatamente como o planejado e utilizou técnicas e elementos didático-pedagógicos inovadores e diferenciados, conforme as propostas do melhores cursos.

Durante a etapa final do Curso de Gestão foram desenvolvidas avaliações e realizadas várias análises de seus resultados. As informações levantadas (quantitativas e qualitativas) permitiram concluir que o modelo utilizado, o qual pressupõe a implantação de um Curso de Gestão para Engenharia de Materiais baseado nas principais tendências da moderna Administração, nos melhores cursos M.B.A.s e também na opinião das empresas parceiras do Curso Cooperativo, proporcionou resultados amplamente favoráveis.

De acordo com as avaliações, os principais resultados foram:

1. Freqüência média às aulas do curso de 94% dos alunos;
2. Média do desempenho dos alunos nas avaliações das disciplinas de 9,07;
3. Aprovação do curso (disciplinas, docentes e auto-avaliação), segundo os alunos, de 95%;
4. Aprovação do curso (disciplinas, auto-avaliação e discentes), segundo os professores, de 95%;
5. Média de aprovação global do curso de 95% (cerca de 20% superior à média do Curso de Engenharia de Materiais);
6. Parecer dos alunos sobre o modelo indicando ampla satisfação e total aprovação.

Desse modo, atingiu-se o objetivo do presente trabalho, já que o modelo em questão foi desenvolvido, implantado e validado, tendo-se obtido resultados que o referenda como sendo fortemente adequado.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após a apresentação das conclusões obtidas pelo modelo torna-se muito importante, como forma de contribuição com o desenvolvimento científico, a oferta de recomendações para futuros trabalhos.

Neste caso, são apresentadas as seguintes propostas:

1. A aplicação do modelo em outros Cursos Cooperativos de Engenharia de Materiais como forma de verificar os seus resultados e a sua validade em outras circunstâncias, situações, mercados ou instituições de ensino;
2. A criação e aplicação de um instrumento de avaliação dos resultados do Curso de Gestão, após o ingresso dos alunos no mercado de trabalho. Tal instrumento poderia avaliar tanto o nível de satisfação das pessoas que participaram do curso quanto o das empresas que contrataram estes engenheiros de materiais.

3. Levando-se em conta que, conforme Bringhenti (1995), entre 50 e 60% dos engenheiros exercem atividades administrativas (dentro da engenharia) e que, segundo declarações mais recentes de outras fontes do meio, 80% deles serão gestores (a despeito de terem recebido formação essencialmente técnica) e considerando-se ainda que a formação em gestão deve ser oferecida já em nível de graduação, resta saber e comparar os benefícios dos dois seguintes modelos de curso com tal propósito: cursos de engenharia de produção e cursos típicos de engenharia com abertura de espaço para ênfase em gestão.

**ANEXO 1 –
 MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS
 PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE ENGENHARIA DE
 MATERIAIS DA UFSC**

QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é identificar o tipo de formação em Gestão (Administração) que deve ser oferecido aos alunos do Curso de Engenharia de Materiais Cooperativo da Universidade Federal de Santa Catarina, segundo as Empresas-Parceiras.

Para tanto, solicitamos à empresa que seu setor correspondente (ou competente) a cada uma das áreas enumeradas no questionário (Gestão Econômica e Financeira, Gestão de Marketing, Gestão Estratégica, Gestão do Comportamento Organizacional, Gestão da Produção e Gestão de Negócios) preste a gentileza de indicar o nível de conhecimento que o Engenheiro de Materiais precisa ter sobre cada uma das tarefas nele descritas, com base na seguinte escala:

NÍVEL DE CONHECIMENTO	
0	NÃO PRECISA saber executar a tarefa e nem ter noções básicas sobre ela.
1	É suficiente que tenha NOÇÕES BÁSICAS sobre a tarefa, sabendo o que é, para que serve, onde se aplica, mas não precisa necessariamente saber executá-la.
2	Precisa SABER EXECUTAR a tarefa, SOB SUPERVISÃO.
3	Precisa SABER EXECUTAR a tarefa AUTONOMAMENTE.

Desde já agradecemos a colaboração. Para maiores esclarecimentos ou informações, favor entrar em contato com o Prof. Marcelo Plens, pelo telefone (18) 97 85 31 28, (18) 58 22 10 99 ou (18) 58 22 35 87.

Identificação

Empresa:

Pessoa e telefone para contato:

Data de entrega do questionário:

Devolução do questionário: Solicita-se a gentileza de fazê-lo em no máximo 30 dias.

ÁREAS	MAPA DE ATIVIDADE		NÍVEL DE CONHECIMENTO
GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA	1.1 Compreender a administração financeira	Conceito de finanças Formas de organização empresarial A função da administração financeira O papel do gerente financeiro	
	1.2 Interagir com mercados e taxas de juros	Instituições e mercados financeiros Mercados de capital O papel e o relacionamento com bancos Taxas de juros e retornos exigidos Inflação e custo de capital	
	1.3 Avaliar e decidir sobre títulos de dívidas e ações	Títulos de sociedades anônimas Diferenças entre capital próprio e de terceiros Ações (ordinárias e preferenciais)	
	1.4 Elaborar e implementar demonstrações financeiras	Balanço patrimonial Demonstração de lucros e prejuízos acumulados Demonstração do resultado do exercício Demonstrações de fluxo de caixa Demonstrações de depreciação	
	1.5 Analisar e tomar decisões sobre demonstrações financeiras	Utilizar índices financeiros (liqu. rentab., ativ. e lucrat.) Análise de DuPont	
	1.6 Calcular custos	Apuração de custos Tomar decisões em função dos custos Controle e redução de custos Implementação de sistemas de custos	
	1.7 Calcular e analisar o valor do dinheiro no tempo	Valor futuro <i>versus</i> valor presente Aplicações especiais de valor no tempo	
	1.8 Calcular e avaliar o risco e o retorno	Avaliar o risco Avaliar o retorno Avaliar custo e benefício O Modelo de CAPM (Precificação de Ativos de Capital)	

	1.9 Avaliar títulos de dívidas e ações	Modelo de avaliação básico Avaliação de um título Avaliação de ações Tomada de decisões e valor de ações	
	1.10 Elaborar orçamentos de capital e coordenar os princípios de fluxo de caixa	Elaboração de orçamentos financeiros Gerenciamento de fluxos de caixa Orçamentos de capital Fluxo de caixa operacional e residual Necessidades de investimentos	
	1.11 Implementar técnicas de orçamento de capital	Período de payback Valor presente líquido (VPL) Taxa interna de retorno (TIR) Racionamento de capitais Análises de sensibilidade e cenários Árvore de decisão Técnicas de ajuste ao risco (Ecs e TDARs)	
	1.12 Avaliar e decidir sobre custos de capital	Custo de dívidas a curto, médio e longo prazo Custo médio ponderado de capital Custo de ações ordinárias e preferenciais Custo marginal	
	1.13 Implementar alavancagens financeiras	Análise de ponto de equilíbrio Alavancagem (operacional e financeira) Estrutura de capital da empresa	
	1.14 Elaborar planejamentos financeiros	Planos financeiros a curto, médio e longo prazos Planejamento de caixa Planejamento de lucro Projeções financeiras	
	1.15 Gerenciar o capital de giro e os financiamentos a curto prazo	Estratégias de capital de giro Fontes de financiamento	
	1.16 Administrar o caixa e os títulos negociáveis	Saldo de caixa Gerenciamento de caixa Decisões de títulos negociáveis	

	1.17 Administrar duplicatas a receber e estoques	Seleção de crédito Padrões de crédito Políticas de cobranças Gerenciamento de estoques
	1.18 Compreender a interação da função financeira com as demais áreas da empresa	Finanças <i>versus</i> produção Finanças <i>versus</i> marketing Finanças <i>versus</i> recursos humanos Finanças <i>versus</i> administração estratégica
1.19 Outras:tarefas:		

GESTÃO DE MARKETING	2.1 Desenvolver programas para promover a satisfação dos clientes, ampliar o valor agregado e obter a retenção dos consumidores.	Gerenciar a cadeia de valor Definir os níveis de satisfação e de valor agregado para o cliente Atrair e reter clientes Calcular o custo de clientes perdidos Gerenciar o marketing de relacionamento	
	2.2 Elaborar planejamentos de marketing orientados para o mercado.	Gerenciar as Unidades Estratégicas de Negócios(UEN's) Elaborar o conteúdo de um plano de marketing Planejar novos negócios e reduzir os negócios superados Realizar diagnósticos internos e externos Implementar a Matriz de BCG e da GE Realizar a análise de SOWT (<i>strenghts, oportunities, weaknesses and threats</i>) Definir estratégias de marketing Elaborar orçamentos de marketing	
	2.3 Coletar informações e mensurar mercados.	Estabelecer e administrar os Sistemas de Registros Internos (S.R.I.), Sistemas de Pesquisas de Marketing (S.P.M.), Sistemas de Apoio às Decisões de Marketing (S.A.D.M.) e Sistemas de Inteligência de Marketing (S.I.M.) Mensurar e avaliar a demanda	
	2.4 Analisar o ambiente de marketing	Identificar as variáveis que compõem o macroambiente e o microambiente de marketing	
	2.5 Analisar mercados e o comportamento de compra dos clientes	Identificar os fatores que influenciam o comportamento de compra Diagnosticar os participantes das compras Traçar o processo de compra e os seus estágios	
	2.6 Monitorar a concorrência	Identificar a concorrência (direta e indireta) Analisar os concorrentes Implementar o Sistema de Inteligência Competitiva (S.I.C.) Elaborar estratégias competitivas	

	2.7 Segmentar mercados e decidir sobre mercados-alvo	Escolher modelos de segmentação Avaliar segmentos de mercado	
	2.8 Posicionar a oferta	Efetuar diferenciações Monitorar a evolução dos mercados	
	2.9 Gerenciar o portfólio de produtos e serviços	Dirigir o ciclo de vida dos produtos e serviços Gerenciar o desenvolvimento de novos produtos e serviços Decidir sobre linhas e mix de produtos Desenvolver marcas, embalagens e rótulos	
	2.10 Gerenciar os serviços de empresa	Desenvolver o mix de serviços Gerenciar os serviços de suporte e pós-venda	
	2.11 Desenvolver estratégias e programas de preços	Estabelecer preços de venda Realizar adequações no preço de venda Definir estratégias para políticas de preços	
	2.12. Gerir os canais de marketing	Implementar as funções e os fluxos dos canais Decidir e projetar os canais de marketing Administrar os canais Interagir com atacadistas, distribuidores e varejistas	
	2.13 Administrar a logística da empresa	Traçar objetivos Gerenciar o fluxo de distribuição Criar e implementar sistemas de logística	
	2.14 Estabelecer mecanismos promocionais e de comunicação	Venda pessoal Publicidade e propaganda Promoção de vendas Campanhas promocionais Relações públicas Merchandising e comunicação no ponto de venda	

	2.15 Gerenciar a força de vendas da empresa	Gerenciar os diversos tipos de vendas Administração da força de vendas Tecnologias para a força de vendas Orçamentos de vendas Certificação de vendas Pós-venda	
	2.16 Implementar programas de endomarketing	Comunicação interna Agregar valor internamente Satisfação dos clientes internos	
	2.17 Integrar o marketing às demais áreas funcionais	Marketing <i>versus</i> produção Marketing <i>versus</i> recursos humanos Marketing <i>versus</i> administração estratégica Marketing <i>versus</i> finanças	
2.18 Outras:tarefas:			

GESTÃO ESTRATÉGICA	3.1 Definir o escopo organizacional	Traçar a missão da empresa Definir a visão da organização Identificar os valores da empresa Definir as políticas de negócios	
	3.2 Acompanhar as alterações ambientais	Traçar o ambiente social, econômico, político, demográfico e tecnológico Verificar os modismos, tendências e megatendências	
	3.3 Elaborar planejamentos estratégicos	Planejamento operacional Planejamento tático Planejamento estratégico Identificar e optar pelos diversos tipos de estratégias Identificar e explorar vantagens competitivas	
	3.4 Estabelecer competências empresariais	Diagnosticar as competências da organização (<i>core business e core competences</i>)	
	3.5 Modelar cenários e posicionamentos estratégicos	Estabelecer modelos de gestão baseados na adaptação ambiental Definir posicionamentos estratégicos fundamentados em possíveis cenários competitivos	
	3.6 Implementar estratégias competitivas	Estratégias mercadológicas Estratégias de produção Estratégias de pessoas Estratégias financeiras Estratégias globais	
	3.7 Gerenciar as tecnologias da informação	Implementar ferramentas de gerenciamento estratégico, baseadas na tecnologia da informação (ERP's, CRM's, SCM's e SAP)	
	3.8 Integrar as demais áreas funcionais à gestão estratégica	Estratégia <i>versus</i> marketing Estratégia <i>versus</i> produção Estratégia <i>versus</i> recursos humanos Estratégia <i>versus</i> finanças	
3.9 Outras:tarefas:			

GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	4.1 Gerenciar o suprimento de recursos humanos	Calcular a rotação de pessoal Determinar as possíveis fontes de recrutamento Implementar meios de recrutamento Desenvolver processos de seleção de pessoas	
	4.2 Dirigir o processo de aplicação das pessoas na organização	Desenhar cargos Descrever cargos Analisar cargos	
	4.3 Avaliar o desempenho humano na execução do trabalho	Definir objetivos para a avaliação de desempenho Criar mecanismos de avaliação de desempenho Determinar responsabilidades para a realização da avaliação de desempenho	
	4.4 Estabelecer mecanismos de manutenção dos funcionários	Estabelecer políticas salariais Avaliar e classificar os cargos Realizar pesquisas salariais Determinar possíveis políticas de benefícios Monitorar a higiene e a segurança no trabalho	
	4.5 Implementar mecanismos de desenvolvimento humano	Promover treinamentos Levantar necessidades de treinamento Definir ciclos de treinamentos Avaliar resultados dos treinamentos Implementar técnicas de Desenvolvimento Organizacional (D.O.)	
	4.6 Promover mecanismos de controle humano	Montar e manusear bancos de dados Implementar sistemas de informações de recursos humanos (S.I.R.H.) Realizar auditorias de pessoal	
	4.7 Gerenciar políticas de carreiras	Desenvolver e implementar políticas de carreiras para a empresa Criar planos de carreira	
	4.8 Gerenciar as competências humanas	Promover o desenvolvimento do capital intelectual Gerenciar programas de educação humana Incentivar a qualificação de pessoal	

	4.9 Gerenciar a motivação humana	Implementar programas de motivação Aplicar e monitorar as pesquisas de clima organizacional Controlar e aprimorar a motivação dos funcionários	
	4.10 Estabelecer modelos de liderança	Desenvolver líderes internos Aprimorar e acompanhar as lideranças da empresa Desenvolver líderes internos Liderar pessoas e processos	
	4.11 Integrar a gestão de pessoas às demais áreas funcionais	Recursos humanos <i>versus</i> marketing Recursos humanos <i>versus</i> produção Recursos humanos <i>versus</i> finanças Recursos humanos <i>versus</i> estratégia	
4.12 Outras:tarefas:			

GESTÃO DA PRODUÇÃO	5.1 Implementar estratégias de produção	Definir objetivos de produção Criar áreas de decisões estratégicas Optar por caminhos ou atividades estratégicas Definir prioridades de produção	
	5.2 Desenvolver projetos de gestão da produção	Desenvolver e implementar projetos de produção Conceber simuladores de projeto Analisar efeitos de volume-variedade nos projetos Optar por tipos de manufaturas e serviços	
	5.3 Desenvolver projetos de produtos e serviços	Desenvolver as características do projeto do produto ou serviço Gerar conceitos de produtos e serviços Triar os diversos conceitos de produtos e serviços Avaliar melhorias nos projetos Desenvolver protótipos de produtos e serviços Conceber projetos interativos	
	5.4 Projetar redes de operações produtivas	Desenvolver redes Realizar integrações verticais Analisar a localização da capacidade Encontrar níveis ótimos de capacidade Balancear a capacidade produtiva	
	5.5 Conceber arranjos físicos e fluxos de produção	Projetar, desenvolver e implementar arranjos físicos	
	5.6 Desenvolver tecnologias de processo	Criar e implementar tecnologias de processamento Interagir com tecnologias de processamento de materiais Interagir com tecnologias de processamento de informações Interagir com tecnologias de processamento de consumidor	

	5.7 Efetuar projetos e organização do trabalho	Dividir o trabalho Realizar estudos e implementar projetos de ergonomia Abordar assuntos relacionados aos aspectos comportamentais do projeto de trabalho Desenvolver projetos de <i>empowerment</i>	
	5.8 Planejar e controlar a produção	Executar o planejamento da produção Definir a natureza da demanda e do fornecimento Definir o carregamento, o seqüenciamento, a programação e o efeito do volume-variedade Controlar a produção e os seus níveis	
	5.9 Planejar e controlar a capacidade produtiva	Estimar e controlar a capacidade Medir a demanda e a capacidade Implementar políticas alternativas de capacidade Escolher abordagens de planejamento e controle da capacidade	
	5.10 Gerenciar os estoques (materiais)	Decidir sobre volumes de ressurgimento Decidir sobre tempos Controlar os níveis e os processos de estocagem Interagir com os compradores e fornecedores Implementar processos de otimização dos níveis de estocagem	
	5.11 Administrar a cadeia de suprimentos	Planejar e controlar a cadeia de suprimentos Participar do processo de compras Gerir a distribuição física Gerenciar programas e sistemas de informação de materiais Implementar relacionamentos em redes de suprimentos	
	5.12 Planejar, organizar, dirigir e controlar o <i>Material Requirements Planning</i> (M.R.P.) e o <i>Enterprise Resourcing Planning</i> (E.R.P.)	Conceber o M.R.P. e o E.R.P. da empresa	

	5.13 Planejar e controlar o <i>just-in-time</i>	Desenvolver a filosofia do J.I.T. Implementar as técnicas do J.I.T. Planejar e controlar o J.T.I. Integrar o J.I.T., M.R.P. e E.R.P.	
	5.14 Gerenciar a qualidade produtiva da empresa	Fazer uso das ferramentas da qualidade Diagnosticar a qualidade dos processos internos Gerenciar as conformidades de produção Fazer controles estatísticos Interagir com mecanismos de certificação da qualidade Gerenciar o <i>Total Quality Management (T.Q.M.)</i>	
	5.15 Implementar técnicas e ferramentas de melhoria da produção	Implementar medidas e melhoramentos de desempenho Criar prioridades de melhoramento Desenvolver técnicas de melhoria da produção	
	5.16 Prevenir e recuperar falhas de produção	Detectar, analisar e corrigir falhas de produção Implementar projetos de manutenção preventiva e corretiva Melhorar a confiabilidade das operações Realizar recuperações em operações de serviço	
	5.17 Integrar o processo produtivo às demais áreas funcionais	Operações <i>versus</i> marketing Operações <i>versus</i> recursos humanos Operações <i>versus</i> administração estratégica Operações <i>versus</i> finanças	
5.18 Outras:tarefas:			

GESTÃO DE NEGÓCIOS	6.1 Tomar decisões administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Interagir com a incerteza e com o risco Gerenciar conflitos Interagir com diferentes estilos de liderança Encorajar a criatividade humana Realizar negociações Romper barreiras à tomada de decisões 	
	6.2 Desenvolver planejamentos empresariais	<ul style="list-style-type: none"> Traçar objetivos, metas e planos Definir os sistemas de autoridade, responsabilidade, comunicação e decisão Implementar a ética e a responsabilidade social na empresa 	
	6.3 Criar e implementar novos negócios	<ul style="list-style-type: none"> Empreender novos negócios Administrar planos de negócio Atuar como empreendedor interno 	
	6.4 Organizar os negócios e os setores da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Montar organogramas Departamentalizar a organização Criar métodos e organizar racionalmente o trabalho Estabelecer níveis de centralização e de descentralização Gerenciar a cultura organizacional Reestruturar a empresa Gerenciar a informação Gerenciar os papéis organizacionais 	
	6.5 Liderar internamente a empresa	<ul style="list-style-type: none"> Distinguir líderes de administradores Gerenciar o poder interno Utilizar os benefícios da liderança Motivar as pessoas Influenciar as crenças e os valores internos Gerenciar equipes Estabelecer mecanismos de comunicação efetivos (eficientes e eficazes) 	

	6.6 Controlar a empresa e gerenciar os programas de mudança	Implementar mecanismos de controle e <i>feedback</i> Realizar auditorias internas Monitorar o controle orçamentário Realizar reuniões de monitoramento e controle Realizar adequações internas Planejar e direcionar o processo de mudança	
	6.7 Administrar a tecnologia e a inovação	Avaliar as necessidades de tecnologia e inovação Conhecer as diversas tecnologias disponíveis e acessíveis à empresa Gerenciar o tempo de adoção de novas tecnologias Obter e adquirir novas tecnologias Gerenciar internamente a inovação Criar condições internas e estimular a inovação empresarial	
	6.8 Buscar a excelência empresarial	Modelar o futuro da organização Realizar <i>benchmarkings</i> Definir níveis ótimos de administração e gerenciar o processo de obtenção de certificações Motivar as pessoas para a mudança Definir critérios para excelência de nível global	
	6.9 Integrar as áreas funcionais formando um único todo	Visualizar a integração entre operações, marketing, comportamento organizacional, finanças e estratégia na formação de uma administração global (gestão de negócios)	
6.10 Outras:tarefas:			

**ANEXO 2 –
EMPRESAS PARCEIRAS DO CURSO COOPERATIVO DE
ENGENHARIA DE MATERIAIS DA UFSC QUE PARTICIPARAM
DA PESQUISA RESPONDENDO O QUESTIONÁRIO**

N.	Empresa	CIDADE
01	Açopecas Indústria de Peças de Aço Ltda.	Guabiruba - SC
02	Alcoa Alumínio S/A	Tubarão - SC
03	Astra S/A Indústria e Comércio	Jundiaí - SP
04	Bosch Rexroth	Pomerode - SC
05	C-Pack S.A.	São José - SC
06	Canguru Embalagens Criciúma Ltda.	Criciúma - SC
07	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S/A	Criciúma - SC
08	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A.	Tubarão - SC
09	Ceusa Revestimentos Cerâmicos	Urussanga - SC
10	Cerâmica Rainha Ltda.	Rio do Sul - SC
11	Colorminas Colorificio e Mineração S.A.	Criciúma - SC
12	Centro de tecnologia em Cerâmica e Materiais - CTCMat	Criciúma - SC
13	EMBRACO - Empresa Brasileira de Compressores	Joinville - SC
14	Fundição Mademil Ltda.	Nova Veneza - SC
15	Granaço Fundição Ltda.	Joinville - SC
16	Icon S.A.	Criciúma - SC
17	Intelbrás S/A – Indústria de Telecomunicação Elétrica Brasileira	São José - SC
18	Irmãos Zen S.A.	Brusque - SC
19	Itagres Revestimentos Cerâmicos S.A.	Tubarão - SC
20	Maximiliano Gaidzinski S/A Indústria de Azulejos - Eliane	Cocal do Sul - SC
21	Mecril Metalúrgica Criciúma Ltda.	Criciúma - SC
22	Metalúrgica Fey Ltda.	Indaial - SC
23	Metalúrgica Riosulense S/A	Rio do Sul - SC
24	Multibrás (I)	Joinville - SC
25	Multibrás (II)	Joinville - SC
26	Netzsch do Brasil	Pomerode - SC
27	Plasc – Plásticos Santa Catarina Ltda.	Biguaçu - SC
28	Plasvale Indústria de Plásticos do Vale Ltda.	Gaspar - SC
29	Tigre S.A. – Tubos e Conexões	Joinville - SC
30	Vectra Revestimentos Cerâmicos	Içara - SC
31	Weg S.A.	Jaraguá do Sul - SC

ANEXO 3 – PLANO DE ENSINO DAS DISCIPLINAS

1. DISCIPLINA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 1 – EPS 5121

CARGA HORÁRIA TOTAL – 56 HORAS/AULA

CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS PELA DISCIPLINA:

- Gestão de Negócios: 20 horas/aula;
- Gestão Estratégica: 18 horas/aula;
- Gestão de Marketing: 18 horas/aula.

A) GESTÃO DE NEGÓCIOS

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

A gestão de negócios compreende a formação e o estabelecimento de uma visão global de todas as áreas funcionais da empresa, definindo suas responsabilidades e também as interações e integrações necessárias para a obtenção de efetivos resultados empresariais. O processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), a tomada permanente de decisões, a formação e atuação dos líderes (gestores) e a busca pelos objetivos e metas empresariais constituem-se pontos imprescindíveis a serem considerados pela gestão de negócios.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Auxiliar na busca pela formação de um conceito próprio de administração empresarial, fornecendo informações de cunho prático e específico e, contribuindo com o fornecimento de informações necessárias para a implementação de tecnologias gerenciais inovadoras e capazes de provocar melhorias e desenvolvimento nas organizações em geral. A disciplina espera contribuir na formulação do seu próprio sistema de administração, aproveitando os vários campos do conhecimento disponíveis na geração de mudanças e de conhecimento.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Elaborar de forma inovadora e prática o conceito de Administração, sistematizando o seu processo e as suas características principais, bem como o seu desdobramento em áreas funcionais;
- Agrupar os conceitos e os conhecimentos obtidos nos estágios em empresas, aliando-os à prática administrativa e às suas novas tendências e projeções futuras;

- Compreender de forma clara e concisa cada elemento que compõe o processo administrativo, bem como as suas particularidades individuais e a composição do todo administrativo;
- Ter uma visão geral de cada área funcional das organizações, bem como as suas principais funções, subsistemas e interdependências;
- Fornecer subsídios e informações básicas para as demais disciplinas técnicas do curso;
- Desenvolver uma inter-relação entre o atual ambiente externo (macro e microambiente) e a realidade empresarial vigente, delineando perspectivas quanto ao futuro das organizações.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidades contextuais de análise e raciocínio lógico e estruturado sobre a realidade e o cotidiano empresarial;
- Habilidades conceituais acerca do vocabulário administrativo e das várias áreas envolvidas com a função “administração”;
- Habilidades decisórias quanto aos possíveis caminhos a serem seguidos para se alcançar os resultados esperados;
- Habilidades de comunicação para o desenvolvimento da liderança e também do trabalho em equipe;
- Habilidades interpessoais no relacionamento com as pessoas.

3. EMENTA:

Desenvolvimento histórico da administração, a gestão empresarial, o novo contexto em que as empresas operam, as áreas funcionais e os seus subsistemas, empresas de excelência.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1.1 Desenvolvimento histórico da Administração

- O surgimento das teorias e a criação da ciência da Administração;
- Pensadores, empresas que marcaram a história;
- Grandes empreendedores.

3.1.2 A gestão empresarial

- Conceito de Administração;
- O processo administrativo;
- O papel do gestor contemporâneo;
- O gestor líder e o seu papel junto ao desempenho das organizações;
- Habilidades exigidas para o gerenciamento das organizações.

3.1.3 O novo contexto em que as empresas operam

- Modismos, tendências e megatendências empresariais;
- As mudanças ambientais;
- O processo de quebra de paradigmas e as empresas que conseguiram mudar a história e o panorama empresarial;
- A globalização e o mundo empresarial.

3.1.4 As áreas funcionais e o seus subsistemas

- Administração geral;
- Administração estratégica;

- Administração de marketing;
- Administração de recursos humanos;
- Administração da produção;
- Administração financeira.

3.1.5 Empresas de excelência

- Modelos de gerenciamento de sucesso;
- O que fazem as melhores empresas;
- Características que levam à excelência;
- A natureza dos negócios de alto desempenho.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada sob um enfoque totalmente participativo e de uma forma que envolva e conduza os participantes a contribuírem com as suas experiências individuais na formação conjunta dos conceitos. Serão utilizados vários exemplos práticos da experiência do docente, casos empresariais consagrados, vídeos e também aspectos teóricos e científicos, para que eles possam contribuir para um perfeito e amplo entendimento do aluno.

5. AVALIAÇÕES:

Serão realizadas avaliações sistemáticas e permanentes com o intuito de obter informações (*feedbacks*) que conduzam à maximização da absorção dos conceitos trabalhados em sala de aula. Serão promovidos trabalhos extra-classe, estudos de casos individuais e em grupos, bem como avaliações de participação e envolvimento dos alunos. A criatividade e o empenho também serão considerados elementos do processo de avaliação.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BONO, Edward de. O momento atual pede inovação. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.33, p.1-5, mar-abr, 2003.
- BOYETT, Jimmie; BOYET, Joseph. **O guia dos gurus**. 1.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOYETT, Jimmie; BOYET, Joseph. **O guia dos gurus**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHOPRA, Deepack. A alma da liderança. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.33, p.1-4, jul-ago, 2002.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. São Paulo: Rocco, 1995.
- CRANIER, Stuart. Grandes decisões de management da história. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.16, p.44-52, set-out, 1999.
- DRUCKER, Peter. O futuro já chegou. **Exame**. São Paulo. v.34, n.6, ed.710, p.112-124, março 2000.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DAVIDSON, Bill; DAVIS, Stan. **Management 2000: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRUCKER, Peter; SENGE, Peter. Mentas que brilham. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.31, p.1-7, mar-abr, 2002.

PETERS, Tom. Uma luta sem regras. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.21, p.1-7, jul-ago, 2000.

Casos empresariais:

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Como a wal-mart se globalizou. **HSM Managenet**. São Paulo, v.4, n.20, p.1-9, mai-jun, 2000.

REINCKE, Mercedes. Idéias em primeiro lugar. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.6, p.46-54, jan-fev, 1998.

REINCKE, Mercedes. Da teoria à prática. **HSM Management**. São Paulo, v.1, n.4, p.50-58, set-out, 1997.

REINCKE, Mercedes. O negócio da fantasia. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.7, p.102-108, mar-abr, 1998.

TEERLINK, Richard. Com destino, mas ainda selvagem. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.12, p.50-56, jan-fev, 1999.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

BRUNER, Robert F. **MBA curso prático**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COHEN, Alan. **MBA curso prático: administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HENDERSON Bruce A. **Lean transformation: how to change your business into a lean enterpris**. Oaklea PR, 1999.

LONDON BUSINESS SCHOOL; IMD INTERNATIONAL; WHARTON SCHOOL. **Dominando a administração: financial times**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. Introdução à Gestão de Negócios

1.1 O mundo em processo contínuo de mudança;

1.1.1 Grandes mudanças rumo à Nova Economia;

1.1.2 A Economia Digital;

1.1.3 Novas capacidades das empresas e dos consumidores;

1.1.4 Vídeo 1:

O futuro cibernético: o mundo em 2020 – M.I.T./Discovery Channel

1.1.5 Texto 1:

DRUCKER, Peter; SENGE, Peter. Mentas que brilham. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.31, p.1-7, mar-abr, 2002.

1.2 Desenvolvimento histórico da Administração;

1.2.1 Grandes mudanças rumo à Nova Economia;

1.2.1.1 Texto complementar:

DRUCKER, Peter. O futuro já chegou. **Exame**. São Paulo. v.34, n.6, ed.710, p.112-124, março 2000.

1.2.2 Texto 2:

CRANIER, Stuart. Grandes decisões de management da história. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.16, p.44-52, set-out, 1999.

2. Gestão de Negócios

2.1 Vídeo 2:

A sua eficiência como executivo – Peter Drucker

2.2 Gestão de negócios;

2.3 O gestor líder;

2.4 Texto 3:

CHOPRA, Deepack. A alma da liderança. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.33, p.1-4, jul-ago, 2002.

2.4 Texto 4:

PETERS, Tom. Uma luta sem regras. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.21, p.1-7, jul-ago, 2000.

3. Visão global da Administração

3.1 A empresa vista como subsistemas;

3.2 A importância da inovação no cenário executivo;

3.3 Texto 5:

BONO, Edward de. O momento atual pede inovação. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.33, p.1-5, mar-abr, 2003.

3.4 Texto 6:

REINCKE, Mercedes. Idéias em primeiro lugar. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.6, p.46-54, jan-fev, 1998.

4. Empresas de excelência

4.1 Wal-Mart - Texto 7:

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Como a wal-mart se globalizou. **HSM Managenet**. São Paulo, v.4, n.20, p.1-9, mai-jun, 2000.

4.2 FedEx - Texto 8:

REINCKE, Mercedes. Da teoria à prática. **HSM Management**. São Paulo, v.1, n.4, p.1-9, set-out, 1997.

4.3 Wal-Disney – Texto 09:

REINCKE, Mercedes. O negócio da fantasia. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.7, p.102-108, mar-abr, 1998.

4.4 Harley-Davidson – Texto 10:

TEERLINK, Richard. Com destino, mas ainda selvagem. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.12, p.50-56, jan-fev, 1999.

4.5 A natureza das empresas de alto desempenho

B) GESTÃO ESTRATÉGICA

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

Grande parte dos objetivos alcançados resulta de uma série de decisões, em especial as de investimentos estratégicos, que implicarão decisivamente no futuro da organização. A função da área é propor a compreensão do seu papel na gestão das organizações modernas. Os executivos devem detalhar o mecanismo de elaboração e implementação de estratégias, bem como o impacto provocado no futuro das corporações. O fator humano, os recursos financeiros, os processos produtivos, as informações e o comportamento do mercado influenciam no estabelecimento dos modelos de gestão e dos caminhos a serem percorridos pelas organizações. Outra característica é a integração dos níveis institucionais, tático e operacional, como forma de aumento de competitividade.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Analisar os diversos tipos de estratégias utilizadas pelas empresas e, simultaneamente, desenvolver, em conjunto com o aluno, técnicas para a análise, planejamento,

implementação e controle de estratégias empresarias que conduzam as companhias para um futuro duradouro e competitivo, conciliando as demais áreas funcionais das organizações. O conteúdo focará aspectos conceituais e práticos que permitam ao acadêmico desenvolver nas empresas posturas estratégicas competitivas que permitam a elas obterem resultados positivos em meio ao intensivo processo de transformação ambiental.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar o acadêmico a analisar, de forma ampla, o processo de gerenciamento estratégico nas organizações;
- Propiciar visão crítica e analítica do processo decisório;
- Desenvolver raciocínios integrados sobre as interações funcionais no processo de administração estratégica;
- Compreender os elementos que compõem a estratégia das organizações e os mecanismos de implementação e controle;
- Propor caminhos estratégicos para posicionar as empresas ao longo do tempo;
- Capacitar os alunos a administrarem e a planejarem estrategicamente;
- Habilitar para a tomada de decisões.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidade de se comunicar interna e externamente às organizações;
- Habilidade de compreensão do contexto ambiental que envolve a empresa;
- Habilidades técnicas para trabalhar criar e implementar estratégias;
- Habilidade conceitual para compreender e interagir com ferramentas de gestão empresarial;
- Habilidade interpessoal para gerenciar pessoas, diretamente envolvidas na gestão estratégica das organizações.

3. EMENTA:

Atitudes das organizações; contextos organizacionais; planejamento estratégico e administração estratégica; pensamentos em administração estratégica: grandes enfoques, o escopo das organizações, estratégias e forças competitivas, certezas para lidar com incertezas, a competição, metodologia para elaboração e implementação de planejamentos estratégicos, estudos de casos.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1.1 Atitudes das organizações

- Quatro atitudes das organizações;
- Contextos organizacionais;
- Uma nova visão empresarial;
- O ambiente das organizações;
- Contexto da administração estratégica;
- O que vem por aí...;
- O desdobramento das mudanças;

3.1.2 Planejamento estratégico e administração estratégica

- Conceito de estratégia;
- Diferenças entre administração estratégica e planejamento estratégico;

- Conceito de planejamento.

3.1.3 Pensamentos em administração estratégica: grandes enfoques

- Igor Ansoff;
- Henry Mintzberg;
- Gary Hamel e C. K. Prahalad;
- George Stalk Jr.;
- Fischmann e Rebouças;
- Michael Porter;
- Luís Gaj.

3.1.4 O escopo das organizações

- Conceito de escopo;
- Missão;
- Visão;
- Valores;
- Visão Permanente;
- Políticas de Negócios.

3.1.5 Estratégias e forças competitivas

- Como as forças competitivas moldam as estratégias;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Ameaça de novos entrantes;
- Estratégias possíveis.

3.1.6 Certezas para lidar com incertezas

- Características da Era da Incerteza;
- Concorrências intangíveis;
- Avaliação do ambiente interno e externo (necessidades estratégicas).

3.1.7 A competição

- Premissas para a implementação de estratégias;
- A informação como vantagem competitiva;
- Cadeia de valor (Michael Porter);
- Competindo na Era da Informação;
- Criando vantagens competitivas;
- Estratégias corporativas.

3.1.8 Metodologia para elaboração e implementação de planejamentos estratégicos

- Premissas;
- Diagnóstico estratégico;
- Ameaças e oportunidades;
- Estabelecimento do perfil estratégico;
- Definição e quantificação dos objetivos;
- Preparação e divulgação;
- Acompanhamento e controle.

3.1.9 Estudos de casos

- Casos de sucesso;
- Estratégias vencedoras.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada sob um enfoque totalmente participativo e de uma forma que envolva e conduza os participantes a contribuírem com as suas experiências individuais na formação conjunta dos conceitos. Serão utilizados vários exemplos práticos da experiência do docente, casos empresariais consagrados, vídeos e também aspectos teóricos e científicos, para que eles possam contribuir para um perfeito e amplo entendimento do aluno.

5. AVALIAÇÕES:

Serão realizadas avaliações sistemáticas e permanentes com o intuito de obter informações (*feedbacks*) que conduzam à maximização da absorção dos conceitos trabalhados em sala de aula. Serão promovidos trabalhos extra-classe, estudos de casos individuais e em grupos, bem como avaliações de participação e envolvimento dos alunos. A criatividade e o empenho também serão considerados elementos do processo de avaliação.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABELL, Derek F. **Administrando com dupla estratégia: dominando o presente, conquistando o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ALONSO, Viviana. A estrela do báltico. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.25, p.1-7, mar-abr, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLONDO, Graciela. A união faz a força. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.18, p.112-120, jan-fev, 2000.
- BUCHOLT, Scott; et al. Corpo e alma. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.16, p.1-8, set-out, 1999.
- GONZÁLEZ, Mauricio. Modelo de globalização. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-5, set-out, 2002.
- GUEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- HICKMAN, C.R. **O jogo da estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 1998.
- HICKMAN, C.R. **O jogo da organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MINTZBERG, Henry; et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- PORTER, Michael. **Competição: on competition**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REINCKE, Mercedes. O dono do tempo. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.11, p.92-98, nov-dez, 1998.
- RANDSDSELL, Eric. O renascimento da big blue. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.9, p.32-38, jul-ago, 1998.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- DIXIT, A.K.; NALEBUFF, B.J. **Pensando estrategicamente – a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FISCHMANN, Adalberto; ALMEIDA, M.I.R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SENGE, Peter; et al. **A quinta disciplina: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PARTE II DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. A empresa e a contingência ambiental

1.1 Certezas para lidar com incertezas;

1.2 Concorrências intangíveis.

2. Empresas e estratégias

2.1 Atitudes das organizações.

2.2 Sawtch Group – Texto 1:

REINCKE, Mercedes. O dono do tempo. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.11, p.92-98, nov-dez, 1998.

2.3 Uma nova visão empresarial;

2.3 O novo ambiente das organizações;

2.4 O que vem por aí;

2.5 Os desdobramentos das mudanças;

2.6 IBM – Texto 2:

RANDSDELL, Eric. O renascimento da big blue. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.9, p.32-38, jul-ago, 1998.

3. Estratégia empresarial

3.1 Enfim, o que é estratégia?;

3.2 Administração estratégica versus planejamento estratégico;

3.3 Planejamento empresarial;

3.4 Porque explicitar a estratégia (Igor Ansoff);

3.5 A criação artesanal da estratégia (Henry Mintzberg);

3.6 A competência essencial da organização (Gary Hamel e C. K. Prahalad);

3.7 Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva (George Stalk Jr.);

3.8 Body Shop – Texto 3:

BUCHOLT, Scott; et al. Corpo e alma. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.16, p.1-8, set-out, 1999.

4. O escopo das organizações

4.1 Etapas para definir o escopo;

4.2 Nokia Networks – Texto 4:

ALONSO, Viviana. A estrela do báltico. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.25, p.1-7, mar-abr, 2001.

5. Competição empresarial

5.1 Forças que governam a competição em um determinado setor (Michael Porter);

5.2 Premissas para a implementação de estratégias de gestão empresarial;

5.3 A cadeia de valor (Michael Porter);

5.4 Competindo na Era da Informação;

5.5 Questões relevantes;

5.6 Caterpillar – Texto 5:

BLONDO, Graciela. A união faz a força. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.18, p.112-120, jan-fev, 2000.

6. Planejamento estratégico

6.1 Considerações para a elaboração de um planejamento estratégico;

6.2 Etapas para a elaboração de um planejamento estratégico;

6.3 Cervejaria Modelo (Corona) – Texto 6:

GONZÁLEZ, Mauricio. Modelo de globalização. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-5, set-out, 2002.

7. Simulação empresarial;

7.1 O Caso MedTech

HICKMAN, C.R. **O jogo da estratégia**. São Paulo: Pioneira Thompson, 1998.

C) GESTÃO DE MARKETING

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

O marketing freqüentemente tem sido considerado como o elemento mais fascinante da administração. Trata-se, no entanto, de um assunto trabalhoso e cada vez mais científico, apoiando-se fortemente sobre a coleta de dados e a análise mercadológica. Esta área de negócio tem sido um importante fator de contribuição na lucratividade das empresas, devendo ter como foco principal a compreensão da sua real função e a sua importância na gestão empresarial, conciliando os interesses organizacionais com os mercadológicos. O cerne da função é expandir o propósito de oferecer um valor superior aos clientes (entenda-se mercado) e enfatizar a importância de se transformar esse objetivo no ponto central do processo de indução da estratégia empresarial. Para Kotler (2000), a administração de marketing deve ser fundamentada no planejamento, concepção, execução e controle de atividades de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, criando negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais. O marketing nas organizações modernas deve contemplar e integrar todos os aspectos e informações relacionadas à gestão de mercados e de demandas.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Fornecer ao aluno informações que possibilitem um amplo entendimento acerca do marketing, da sua importância, dos seus objetivos e, principalmente da sua função junto às organizações modernas. Muito tem sido falado, comentado e estudado sobre Marketing, porém é sabido que poucas organizações sabem aplicá-lo corretamente nos seus níveis estratégicos, táticos e operacionais. O objetivo principal da disciplina é fazer com que o aluno trabalhe, independentemente da sua área de atuação na empresa, de forma competente e inconsciente com o Marketing, com as suas filosofias e ferramentas, implementando ferramentas e gerenciando o seu composto.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conceituar Marketing e inseri-lo no cotidiano empresarial;
- Analisar os diversos tipos e segmentos de mercados e os comportamentos de compra dos consumidores;
- Demonstrar as funções e os elementos que compõem o composto de marketing;
- Analisar setores industriais e de concorrentes (potenciais ou não);

- Desenvolver ferramentas que possibilitem identificar e selecionar mercados-alvo;
- Fornecer informações para uma correta e competitiva diferenciação e posicionamento da oferta de mercado;
- Auxiliar na criação e no desenvolvimento de produtos e serviços;
- Gerenciar ciclos de vida de produtos e serviços;
- Gerenciar a força de vendas da empresa.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidades contextuais na análise e interpretação dos mercados e a sua interação com o ambiente empresarial;
- Habilidades conceituais na definição e compreensão do marketing e da sua utilização;
- Habilidades de comunicação entre empresas e mercados, seja no sentido comercial, seja no sentido de identificação de oportunidades;
- Habilidades interpessoais de relacionamento com os clientes internos e externos à organização;
- Habilidades decisórias quanto à tomada de decisões que envolvam o Marketing da empresa.

3. EMENTA:

Gestão de Marketing; orientações da empresa para o mercado; sistema de informações de marketing; planejamento estratégico de marketing; posicionamento da oferta; produto; composto de produtos; desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de novos produtos; preço; comunicação; praça; informação e controle de marketing; gerência de pessoal de vendas; marketing digital

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1 Gestão de Marketing

- Conceito de marketing;
- Modelo de ativação em mercado;
- Os 4 P's e os 4 C's.

3.2 Orientações da empresa para o mercado

- Produção, produto, vendas e marketing;
- Sistema total de marketing;
- O escopo do ambiente.

3.3 Sistema de informações de marketing (S.I.M.)

- Sistemas de registros internos;
- Pesquisa de mercado.

3.4 Planejamento estratégico de marketing

- Conceito;
- Importância e utilização;
- Modelo de P.E.M..

3.5 Posicionamento da oferta

- A Matriz de BCG (Boston Consulting Group);
- Diferenciação de produto e serviços;
- Posicionamento;
- Ciclo de vida dos produtos;

- Estratégias para gerenciamento do ciclo de vida dos produtos;
- Estratégias de marcas;
- Reposicionamento das marcas;
- Segmentação de mercado.

3.6 Produto

- Atributos do produto;
- Qualidade de produto;
- Consistência;
- Evolução do Total Quality Management (TQM);
- Design;
- Utilidade;
- Marcas;
- Embalagem;
- Rótulos;
- Serviços de apoio ao produto;
- Linhas de produtos.

3.7 Composto de produtos

- Dimensões;
- Consistência;
- Ampliação dos negócios.

3.8 Desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de novos produtos

- Estratégia para o desenvolvimento de novos produtos;
- Sucessos e fracassos nos lançamentos de novos produtos;
- Fatores que conduzem ao sucesso no desenvolvimento de novos produtos;
- Arranjos organizacionais eficazes;
- Etapas para o desenvolvimento de novos produtos;
- Estratégias para o gerenciamento do ciclo de vida dos novos produtos.

3.9 Preço

- Conceito e funções;
- Objetivos dos preços;
- Preço versus qualidade;
- Fatores que conduzem às quedas nas vendas.

3.10 Comunicação

- Conceito de comunicação;
- Interatividade no processo de comunicação;
- Canais de comunicação (quem é mais eficiente?).

3.11 Praça (Canais de distribuição)

- Funções dos canais;
- Tipos de canais de marketing;
- Fluxos dos canais;
- Canais nos mercados de consumo e nos mercados empresariais;
- Posicionamento dos canais em função dos produtos.

3.12 Informação e controle de marketing

- Tecnologia da informação;
- Gerentes de marketing;
- Departamento de marketing;

- Controles de marketing;
- Sistema proativo de controle de diagnóstico integrador.

3.13 Gerência de pessoal de vendas

- Objetivos;
- O novo capitalismo;
- Critérios para estruturar a força de vendas;
- Modelo de ativação do M.P.I.;
- Recrutamento da força de vendas;
- Por que se chega a diferentes resultados;
- Consideração atípica de uma promoção;
- Aspectos que caracterizam o trabalho em grupo: conteúdo e processo;
- Treinamento da equipe de vendas;
- Motivação da equipe;
- Plano de marketing de incentivos;
- Liderança: crenças;
- A integração dos grupos corporativos;
- A dinâmica interna e externa do grupo;
- Papéis dos membros dos grupos;
- Democracia e participação;
- O processo de intervenção nos grupos;
- A nova organização: recursos humanos.

3.14 Marketing digital

- Conceitos (T.I., e-business, e-commerce, internet, extranet, intranet, etc.);
- Fatos;
- Serviços.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada através de aulas expositivas, atividades em grupos, estudos de casos, trabalhos extra-classe e exercícios em sala de aula.

5. AVALIAÇÕES:

A avaliação será feita mediante provas escritas, trabalhos em classe, exercícios em sala de aula, e estudos de casos.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

CZINKOTA, Michael R; et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, Philip; et al. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e renovar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 5.ed., São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed.. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D.. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS, Don. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RIES, Al. **Foco – uma questão de vida ou morte para sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1996.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 5.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

GOLDMAN, Steven L. **Agile competitors: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente.** São Paulo: Érica, 1995.

GRÖNROOS, Chistian. **Marketing: gerenciamento e serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1985.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing.** Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing para as organizações que não visam o lucro.** São Paulo, Atlas, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing público.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PARTE II DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. Gestão de Marketing

1.1 Conceitos, funções, estratégias, marcas, posicionamento e mix de marketing;

1.2 Modelo de ativação em mercado;

1.3 Os 4 P's e os 4 C's;

1.4 Exercícios práticos.

2. Orientações da empresa para o mercado

2.1 Produção, produto, vendas e marketing;

2.2 Sistema total de marketing;

2.3 Definindo o escopo do ambiente;

2.4 Exercícios práticos.

3. Sistema de informações de marketing (S.I.M.)

3.1 Sistemas de registros internos;

3.2 Pesquisa de mercado;

3.3 Exercícios práticos.

4. Planejamento estratégico de marketing

4.1 Modelo de P.E.M.;

4.2 Objetivos gerais e resultados esperados;

4.3 Desenvolvimento da estratégia de marketing;

4.4 Matriz direcional estratégica;

4.5 Exercícios práticos.

5. Posicionamento da oferta

5.1 A Matriz de BCG (Boston Consulting Group);

5.2 Diferenciação de produto;

- 5.3 Diferenciação de serviços;
- 5.4 Diferenciação de imagem;
- 5.4.1 Exercício 2: Quanto vale uma marca
- 5.4.2 Exercício 3: Revista Forbes (500 Melhores Empresas) e Revista Exame (As Melhores Empresas)
- 5.5 Posicionamento;
- 5.5.1 Mapa de percepção;
- 5.5.1.1 Exercício 4: Estereótipos políticos
- 5.5.1.2 Exercício 5: Mercado de shampoo
- 5.6 Ciclo de vida dos produtos;
- 5.6.1 Estratégias para gerenciamento do ciclo de vida dos produtos;
- 5.7 Estratégias de marcas;
- 5.7.1 Reposicionamento das marcas;
- 5.8 Estratégia de fragmentação e consolidação de mercado;
- 5.9 Segmentação de mercado;
- 5.9.1 Exercício 6: Lâmpada de Vals
- 5.9.2 Modelos e regras de segmentação;
- 5.10 Exercícios práticos.

6. Produto

- 6.1 Atributos do produto;
- 6.1.1 Qualidade de produto;
- 6.1.2 Consistência;
- 6.2 Evolução do Total Quality Management (TQM);
- 6.3 Design;
- 6.4 Utilidade;
- 6.5 Marcas;
- 6.5.1 Quatro níveis de significado da marca;
- 6.5.2 Valorização da marca;
- 6.5.3 Decisões de marca;
- 6.5.4 Patrocínio das marcas;
- 6.5.5 Estratégias de marcas e reposicionamento;
- 6.6 Embalagem;
- 6.6.1 Segurança;
- 6.6.2 Funções;
- 6.6.3 Decisões sobre embalagens;
- 6.7 Rótulos;
- 6.8 Serviços de apoio ao produto;
- 6.9 Linhas de produtos;
- 6.9.1 Decisões e extensões de linhas;
- 6.9.2 Estratégias;
- 6.9.3 Preenchimento e modernização da linha;
- 6.10 Exercícios práticos.

7. Decisões sobre compostos de produtos

- 7.1 Dimensões;
- 7.2 Consistência;
- 7.3 Como ampliar os negócios;
- 7.4 Estratégia de desenvolvimento de negócios;
- 7.4.1 O processo de desenvolvimento;

7.5 Exercícios práticos.

8. Desafios enfrentados pelas empresas no desenvolvimento de novos produtos

8.1 Estratégia para o desenvolvimento de novos produtos;

8.1.1 Sucessos e fracassos nos lançamentos de novos produtos;

8.1.2 Fatores que conduzem ao sucesso no desenvolvimento de novos produtos;

8.2 Arranjos organizacionais eficazes;

8.3 Etapas para o desenvolvimento de novos produtos;

8.4 Estratégias para o gerenciamento do ciclo de vida dos novos produtos;

8.5 Exercícios práticos.

9. Preço

9.1 Conceito e funções;

9.2 Objetivos dos preços;

9.3 Preço versus qualidade;

9.4 Fatores que conduzem às quedas nas vendas;

9.5 Exercícios práticos.

10. Comunicação

10.1 Conceito de comunicação;

10.2 Interatividade no processo de comunicação;

10.3 Canais de comunicação (quem é mais eficiente?);

10.3.1 TV;

10.3.2 Rádio;

10.3.3 Jornal;

10.3.4 Revista;

10.3.5 Outdoor;

10.4 Exercícios práticos.

11. Praça (Canais de distribuição)

11.1 Funções dos canais;

11.2 Tipos de canais de marketing;

11.3 Fluxos dos canais;

11.4 Canais nos mercados de consumo e nos mercados empresariais;

11.5 Posicionamento dos canais em função dos produtos;

11.6 Forças de mudança do canal;

11.7 Exercícios práticos.

12. Informação e controle de marketing

12.1 Tecnologia da informação;

12.2 Gerentes de marketing;

12.3 Departamento de marketing;

12.4 Controles de marketing;

12.5 Sistema proativo de controle de diagnóstico integrador;

12.6 Controle de sistema de diagnóstico;

12.7 Exercícios práticos.

13. Gerência de pessoal de vendas

13.1 Objetivos;

13.2 O novo capitalismo;

13.3 Critérios para estruturar a força de vendas;

13.4 Modelo de ativação do M.P.I.;

13.5 Recrutamento da força de vendas;

- 13.6 Por que se chega a diferentes resultados;
- 13.7 Consideração atípica de uma promoção;
- 13.8 Algumas conclusões;
- 13.9 Aspectos que caracterizam o trabalho em grupo: conteúdo e processo;
- 13.10 Treinamento da equipe de vendas;
- 13.11 Motivação da equipe;
- 13.11.1 Necessidades insatisfeitas;
- 13.12 Plano de marketing de incentivos;
- 13.13 Liderança: crenças;
- 13.13.1 Características do líder;
- 13.13.2 Estilos de liderança;
- 13.13.3 Subestilos de liderança;
- 13.13.4 Habilidades necessárias;
- 13.13.5 Tendências da liderança;
- 13.14 Exercício: por que alguns vendedores resistem à mudança;
- 13.15 A integração dos grupos corporativos;
- 13.15.1 A dinâmica interna e externa do grupo;
- 13.15.2 Etapas para a formação de grupos;
- 13.15.3 As vantagens dos pequenos grupos de trabalho;
- 13.15.4 Problemas dos pequenos grupos;
- 13.15.5 A coesão nos grupos;
- 13.15.6 Papéis dos membros dos grupos;
- 13.15.7 Democracia e participação;
- 13.15.8 O processo de intervenção nos grupos;
- 13.16 A nova organização: recursos humanos;
- 13.17 Case empresarial: Amazon e Barnes & Noble.

14. Marketing digital

- 14.1 Conceitos (T.I., e-business, e-commerce, internet, extranet, intranet, etc.);
- 14.2 Fatos;
- 14.3 Serviços;
- 14.4 Exercícios práticos.

2. DISCIPLINA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 2 – EPS 5122

CARGA HORÁRIA TOTAL – 56 HORAS/AULA

CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS PELA DISCIPLINA:

- Gestão do Comportamento Organizacional: 20 horas/aula;
- Gestão da Produção: 18 horas/aula;
- Gestão Econômica e Financeira: 18 horas/aula.

A) GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

O comportamento organizacional é um dos elementos acadêmicos mais complexos e, talvez, menos compreendidos da administração, mas como se refere ao comportamento das pessoas dentro das empresas, é também um dos elementos centrais. A área considera as facetas práticas do gerenciamento dos indivíduos e das pessoas nas organizações modernas, concentrando-se nas relações humanas e nos grupos informais. O seu conteúdo pretende desenvolver diagnósticos, construções e compreensões de assuntos organizacionais, implementando soluções planejadas na Gestão de Recursos Humanos (GRH). A área é projetada para prover os profissionais de oportunidades de avaliação de ego e de desenvolvimento de habilidades interpessoais. As pessoas capacitadas desenvolvem habilidades para apresentar seus pontos de vista de forma efetiva e implementar processos de mudança e de reorganização empresarial. O comportamento torna-se um elemento indispensável para o alcance dos objetivos, sendo o resultado da interação entre as pessoas e da formação de uma cultura organizacional eficiente e eficaz, aliada aos valores, políticas de negócios, missão e visões organizacionais.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Discutir os principais processos de Gestão de Pessoas no ambiente organizacional, apresentando as principais ferramentas para lidar com o comportamento dos seres humanos dentro das empresas e evidenciando o fato de que tal comportamento deve ser administrado de tal forma que as pessoas não sejam tratadas como meros recursos, mas sim como “parceiros” da organização rumo ao desenvolvimento de suas competências.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Discutir com os alunos o conceito de Gestão por Competências, evidenciando a necessidade de investimento nas competências organizacionais e humanas;
- Levar os alunos a compreenderem a evolução da Administração de “Recursos” Humanos para “Gestão de Pessoas”;
- Evidenciar a influência do Comportamento ético, da cultura e do clima organizacional na Gestão de Pessoas;
- Discutir com os alunos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas dentro das organizações;
- Analisar a importância de comportamentos e atitudes fundamentais na Gestão de Pessoas como motivação, liderança e inteligência emocional no trabalho;

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidades conceituais dos modernos modelos de Gestão de Pessoas e Competências;
- Habilidades de inteligências intra e interpessoais no relacionamento com as pessoas na organização;
- Habilidades técnicas para gerir pessoas na organização de forma ética e responsável;
- Habilidades em técnicas para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas dentro das organizações;
- Habilidades comportamentais na busca pela liderança e pela capacidade de motivar pessoas nas organizações.

3. EMENTA:

O modelo de gestão por competências; a evolução da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas; a importância do contexto; o processo de agregar pessoas; o processo de aplicar pessoas; o processo de recompensar pessoas; o processo de desenvolver pessoas; o processo de manter pessoas; o processo de monitorar pessoas; competências comportamentais: liderança, motivação e inteligência emocional no trabalho.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1 O modelo de gestão por competências

- O que é gestão por competências;
- Competências essenciais;
- *Hard competencies e soft competencies*;
- Gestão de pessoas com base em competências.

3.2 A evolução da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas

- Pessoas como recursos x Parceiros da Organização;
- Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas;
- Os seis processos da gestão de pessoas;
- Consultoria interna de Gestão de Pessoas.

3.3 A importância do contexto

- O que é cultura organizacional;
- O que é clima organizacional;
- Como gerir culturas e climas organizacionais?;
- Ética empresarial e empresas socialmente responsáveis.

3.4 O processo de agregar pessoas

- Recrutamento interno, externo e misto;
- Seleção interna, externa e mista;
- Ferramentas de seleção (entrevistas, provas situacionais, avaliações psicológicas, dinâmicas de grupo, testes de conhecimento etc.);
- Avaliação de experiência e entrevistas de desligamento.

3.5 O processo de aplicar pessoas

- A importância da Descrição de Cargos;
- Técnicas de colheita de informações do cargo;
- Avaliação de Desempenho como Promotora do Desenvolvimento;
- Tipos de Avaliação de Desempenho.

3.6 O processo de recompensar pessoas

- Recompensas organizacionais financeiras e não financeiras;
- Formas de remuneração;
- Como construir um programa de incentivo salarial eficiente;
- Utilizando a área de benefícios como diferencial estratégico.

3.7 O processo de desenvolver pessoas

- Treinamento e Desenvolvimento x Educação Corporativa;
- As organizações que aprendem;
- A gestão de pessoas nos processos de mudança;
- A importância da comunicação dentro e entre os departamentos.

3.8 O processo de manter pessoas

- CIPA, PCMSO, PPRA;

- Qualidade de vida no trabalho como diferencial competitivo;
- Os novos parâmetros nas negociações sindicais;
- A importância do controle do Turn Over.

3.9 O processo de monitorar pessoas

- Acompanhar x fiscalizar;
- Controle de Absenteísmo;
- A importância dos relatórios gerenciais;
- Softwares integrados de gestão de pessoas.

3.10 Competências comportamentais: liderança, motivação e inteligência emocional no trabalho

- O que é e como se aplica a Liderança?;
- Motivação: Teoria e Prática (Maslow, Mc Gregor e programas motivacionais).

3.11 O que é e como funciona a Inteligência Emocional

- Usando a Inteligência Emocional na Gestão de pessoas.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

Aulas participativas baseadas em reflexões dos textos da bibliografia básica e de filmes relacionados aos temas, dinâmicas de grupo e estudos de caso

5. AVALIAÇÕES:

As avaliações consistirão na valorização do desempenho, interesse e participação dos alunos, bem como na execução de atividades solicitadas diariamente em sala de aula.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

BENNIS, Warren; et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BISPO, Patrícia. **Libras sisterlinas: um investimento seguro!** <www.rh.com.br> 10 jun. 2003.

CHEN, AI Y.S. et al. O novo caminho para a ética. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.11, p.36-40, nov-dez, 1998.

COMEAU-KIRSCHNER, Cheryl; WAH, Louisa. A gestão holística. **HSM Management**. São Paulo, v.4,n.22, p.1-5, set-out, 2000.

COVEY, Stephen. Atrair e reter talentos, o novo desafio. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.32, p.1-5, mai-jun, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FULLER, Mark. Lições de guerra. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.12, p.92-98, jan-fev, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GROTE, Dick. O ranking compulsório. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-6, mai-jun, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SENGE, Peter. Além da quinta disciplina. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.19, p.18-22, mar-abr, 2000.

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.9, p.82-88, jul-ago, 1998.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

TEGON, Cezar Antonio. **Sistema de informação de recursos humanos no Brasil**. <www.guiarh.com.br> 10 jun. 2003.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

BENNIS, Warren. **Líderes e lideranças**: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional** - a teoria revolucionária que redefine o que é ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de rh por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. O modelo de gestão por competências

1.1 O modelo de gestão por competências;

1.1.1 Texto 01:

FULLER, Mark. Lições de guerra. **HSM Management**. São Paulo, v.3, n.12, p.92-98, jan-fev, 1999.

1.2 Conceitos de competências;

1.3 Competências essenciais;

1.3.1 *Hard competencies e soft competencies*;

1.4 Competências organizacionais e humanas;

1.5 Gestão de pessoas com base em competências;

1.6 Iceberg organizacional;

1.7 Vídeo 01:

Cia. Riverdance – Exemplo de competência.

2. A evolução da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas

2.1 A evolução do homem;

2.1.1 Pessoas como recursos x parceiros da organização;

2.1.2 Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas;

2.1.3 Os seis processos da gestão de pessoas;

2.2 RH centralizado versus consultoria interna de Gestão de Pessoas.

3. A importância do contexto

3.1 Texto 02

CHEN, Ai Y.S. et al. O novo caminho para a ética. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.11, p.36-40, nov-dez, 1998.

3.2 O que é cultura organizacional;

3.3 O que é clima organizacional;

3.4 Como gerir culturas e climas organizacionais?

1. Ética empresarial e empresas socialmente responsáveis.

4. O processo de agregar pessoas

4.1 Recrutamento interno, externo e misto;

4.2 Seleção interna, externa e mista;

4.3 Ferramentas de seleção (entrevistas, provas situacionais, avaliações psicológicas, dinâmicas de grupo, testes de conhecimento etc.);

4.3.1 Vídeo 02:

Ética na seleção

4.4 Candidatos e cargos;

4.5 Técnicas de seleção;

4.6 Entrevista de seleção;

4.6.1 Vídeo 03:

O que é possível aprender com essa entrevista (Advogado do diabo)

4.7 Texto 03:

Dinâmica de grupo e bom senso

4.8 Texto 04:

COVEY, Stephen. Atrair e reter talentos, o novo desafio. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.32, p.01-05, mai-jun, 2002.

4.9 Avaliação de experiência e entrevistas de desligamento;

5. O processo de aplicar pessoas

5.1 Texto 05:

Como fazer uma descrição de cargos (não digitalizada)

5.1 Os exemplos da águia, papagaio e urubu;

5.2 A importância da descrição de cargos;

5.3 Técnicas de colheita de informações do cargo;

5.4 Avaliação de desempenho como promotora do desenvolvimento;

5.4.1 Texto 06:

GROTE, Dick. O ranking compulsório. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-6, mai-jun, 2003.

5.5 Tipos de avaliação de desempenho;

6. O processo de recompensar pessoas

6.1 Componentes da remuneração;

6.2 Recompensas organizacionais financeiras e não financeiras;

6.3 Composição dos salários;

6.3.1 Formas de remuneração;

6.3.2 Como construir um programa de incentivo salarial eficiente;

6.3.3 Utilizando a área de benefícios como diferencial estratégico;

6.4 Recompensas e punições;

6.5 Texto 07:

BISPO, Patrícia. **Libras sisterlinas: um investimento seguro!** <www.rh.com.br> 10 jun. 2003.

7. O processo de desenvolver pessoas

7.1 Learning Organizations;

7.1.1 Texto 08:

SENGE, Peter. As cinco disciplinas. **HSM Management**. São Paulo, v.2, n.9, p.82-88, jul-ago, 1998.

7.1.2 Texto 09:

SENGE, Peter. Além da quinta disciplina. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.19, p.18-22, mar-abr, 2000.

7.2 Treinamento e Desenvolvimento x Educação Corporativa;

7.3 As organizações que aprendem;

7.4 A gestão de pessoas nos processos de mudança;

7.5 A importância da comunicação dentro e entre os departamentos;

7.5.1 A arte da comunicação;

8. O processo de manter pessoas

8.1 CIPA, PCMSO, PPRA;

8.2 Qualidade de vida no trabalho como diferencial competitivo;

8.2.1 Vídeo 04:

A vida é curta demais

8.3 Os novos parâmetros nas negociações sindicais;

8.4 A importância do controle do Turn Over;

8.5 Texto 10:

COMEAU-KIRSCHNER, Cheryl; WAH, Louisa. A gestão holística. **HSM Management**. São Paulo, v.4, n.22, p.1-5, set-out, 2000.

9. O processo de monitorar pessoas

9.1 Acompanhar x fiscalizar;

9.2 Controle de absenteísmo;

9.3 A importância dos relatórios gerenciais;

9.4 Softwares integrados de gestão de pessoas.

9.4.1 Texto 11:

TEGON, Cezar Antonio. **Sistema de informação de recursos humanos no Brasil**. <www.guiarh.com.br> 10 de jun.2003.

10. Competências comportamentais: liderança, motivação e inteligência emocional no trabalho

10.1 O que é e como se aplica a Liderança?;

10.1.1 Aspectos ligados à liderança;

10.2 Motivação: Teoria e Prática (Maslow, Mc Gregor e programas motivacionais);

11. O que é e como funciona a Inteligência Emocional;

11.1 Teoria das inteligências múltiplas de Howard Gardner;

11.2 Usando a Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas;

11.3 Quem é você?

B) GESTÃO DA PRODUÇÃO

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

O setor de produção engloba os processos físicos pelos quais as empresas recebem as matérias-primas, convertem-nas em produtos e distribuem-nas para os clientes. A área terá como foco principal a função produção nas organizações, destacando a importância estratégica das operações, a sua utilização como diferencial competitivo e a devida integração com o mercado. O enfoque se fundamentará na construção de modelos de produção flexíveis e adaptados às exigências mercadológicas. A abrangência estará diretamente ligada a uma visão global da área funcional e a sua importância dentro dos resultados finais das organizações.

1. OBJETIVOS GERAIS:

A disciplina desenvolve conhecimentos teóricos e/ou técnicas de planejamento industrial, análise econômica, planejamento e controle de produção, localização e arranjo físico das áreas de produção, contextualiza a atividade de produção dentro do ambiente industrial mostrando as interligações que existem entre os vários departamentos da indústria.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar o aluno, futuro engenheiro de materiais, analisar, resolver problemas de administração de produção. Desenvolver conhecimentos teóricos e práticos de planejamento e controle de produção, de planejamento industrial, que possibilitem um bom desempenho profissional;
- Analisar e resolver problemas relativos ao planejamento industrial, assim como resolver problemas relativos a análise econômica de investimentos, ao planejamento e controle de produção;
- Analisar fatores para determinar a macro e micro localizações de indústrias, objetivando fatores econômicos e técnicas ideais. Elaborar layout determinando a forma mais racional e econômica em projetos industriais;
- Resolver problemas industriais de execução e aplicação relativos ao estudo da seqüência de operações, elaborando métodos de trabalho e estabelecendo padrões de tempo.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidade em se estabelecer uma visão global da área da produção e a sua interação com os demais setores da empresa;
- Habilidades técnicas, com a utilização das diversas ferramentas de gestão da produção;
- Habilidades conceituais da produção;
- Habilidades na tomada de decisões vinculadas a administração da produção;
- Habilidade no desenvolvimento e proposição de know-how e de tecnologias produtivas.

3. EMENTA:

Introdução à administração da produção e operações; o processo de tomada de decisão (elementos da teoria da decisão); projeto do sistema de produção/serviço; planejamento e controle da capacidade produtiva; localização de instalações; projeto do produto e do processo; planejamento agregado; programação e controle da produção; planejamento e controle de projetos; gestão da qualidade e medidas de produtividade.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1 Introdução à Administração da Produção e Operações

- Conceito de administração da produção e operações;
- Evolução da Administração da produção e operações;
- Funções da Administração da produção e operações;
- O sistema de produção;
- Tipos de sistema de produção;
- Planejamento estratégico de manufatura.

3.2 O processo de tomada de decisão (elementos da Teoria da Decisão)

- O que é a Teoria de decisão?;
- Estrutura de um problema de decisão;
- Decisão tomada sob risco;
- Decisão tomada sob incerteza.

3.3 Projeto do sistema de produção/serviço

- Introdução;
- Que é projeto;
- Os quatro aspectos do projeto;
- Efeito volume-variedade no projeto;
- Tipos de processos em manufatura e serviços.

3.4 Planejamento e controle da capacidade produtiva

- Importância;
- Medida da capacidade;
- Expansão da capacidade;
- Avaliação econômica de alternativas de capacidade;
- Planejamento de equipamento e de mão-de-obra.

3.5 Localização de Instalações

- Importância;
- Opções básicas para empresas em operação;
- Fatores determinantes nas decisões de localização;
- Localização de instalações de serviços.

3.6 Projeto do Produto e do Processo

- O ciclo de vida de um produto;
- Desenvolvimento do projeto do produto;
- Adaptação do produto ao processo;
- Fundamentos de confiabilidade de produtos;
- Projetos de serviços.

3.7 Planejamento Agregado

- Introdução;
- O que é planejamento agregado;
- As etapas do planejamento agregado;
- Métodos de montagem do planejamento agregado;
- Exemplo do modelo de tentativa e erro.

3.8 Programação e Controle da Produção

- O plano mestre de produção;
- Objetivos da produção e controle da produção;
- Programação para sistemas de volume intermediário.

3.9 Planejamento e controle de Projetos

- Introdução;
- Representação dos projetos pelo diagrama de rede;
- Convenção para a construção de diagramas de rede;
- Estimativa de tempo no PERT e CPM;
- Determinação do caminho crítico.

3.10 Gestão da qualidade e medidas de produtividade

- Introdução;
- Que é qualidade e por que é tão importante;
- Conformidade à especificação;
- Formulação geral da produtividade;
- Porque monitorar a produtividade na empresa?;
- Medida da produção;
- Medida de insumo.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada através de aulas expositivas, atividades em grupos, estudos de casos, trabalhos extra-classe, vídeos técnicos e exercícios em sala de aula.

5. AVALIAÇÕES:

A avaliação será feita mediante provas escritas, trabalhos em classe, exercícios em sala de aula, e estudos de casos.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de materiais uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GURGEL, F.C.A. **Administração dos fluxos de materiais e de produtos**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, P.G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

CROSBY, P. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade**. São Paulo: Atlas, 1994.

JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAYER, R.R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, D.A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.

SLYWOTZKY, Adrian. **Migração do valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. Introdução à Administração da Produção e Operações

1.1 Conceito de administração da produção e operações;

1.2 Evolução da Administração da produção e operações;

1.3 Funções da Administração da produção e operações;

1.4 O sistema de produção;

1.5 Tipos de sistema de produção;

1.6 Planejamento estratégico de manufatura;

1.7 Exercícios práticos.

2. O processo de tomada de decisão (elementos da Teoria da Decisão)

2.1 O que é a Teoria de decisão?;

2.2 Estrutura de um problema de decisão;

2.3 Decisão tomada sob risco;

2.4 Decisão tomada sob incerteza;

2.5 Exercícios práticos.

3. Projeto do sistema de produção/serviço

3.1 Introdução;

3.2 Que é projeto;

- 3.3 Os quatro aspectos do projeto;
- 3.4 Efeito volume-variedade no projeto;
- 3.5 Tipos de processos em manufatura e serviços;
- 3.6 Exercícios práticos.

4. Planejamento e controle da capacidade produtiva

- 4.1 Importância;
- 4.2 Medida da capacidade;
- 4.3 Expansão da capacidade;
- 4.4 Avaliação econômica de alternativas de capacidade;
- 4.5 Planejamento de equipamento e de mão-de-obra;
- 4.6 Exercícios práticos.

5. Localização de Instalações

- 5.1 Importância;
- 5.2 Opções básicas para empresas em operação;
- 5.3 Fatores determinantes nas decisões de localização;
- 5.4 Localização de instalações de serviços;
- 5.5 Exercícios práticos.

6. Projeto do Produto e do Processo

- 6.1 O ciclo de vida de um produto;
- 6.2 Desenvolvimento do projeto do produto;
- 6.3 Adaptação do produto ao processo;
- 6.4 Fundamentos de confiabilidade de produtos;
- 6.5 Projetos de serviços;
- 6.6 Exercícios práticos.

7. Planejamento Agregado

- 7.1 Introdução;
- 7.2 O que é planejamento agregado;
- 7.3 As etapas do planejamento agregado;
- 7.4 Métodos de montagem do planejamento agregado;
- 7.5 Exemplo do modelo de tentativa e erro;
- 7.6 Exercícios práticos.

8. Programação e Controle da Produção

- 8.1 O plano mestre de produção;
- 8.2 Objetivos da produção e controle da produção;
- 8.3 Programação para sistemas de volume intermediário;
- 8.4 Exercícios práticos.

9. Planejamento e controle de Projetos

- 9.1 Introdução;
- 9.2 Representação dos projetos pelo diagrama de rede;
- 9.3 Convenção para a construção de diagramas de rede;
- 9.4 Estimativa de tempo no PERT e CPM;
- 9.5 Determinação do caminho crítico;
- 9.6 Exercícios práticos.

10. Gestão da qualidade e medidas de produtividade

- 10.1 Introdução;
- 10.2 Que é qualidade e por que é tão importante?;
- 10.3 Conformidade à especificação;
- 10.4 Formulação geral da produtividade;

- 10.5 Porque monitorar a produtividade na empresa?;
- 10.6 Medida da produção;
- 10.7 Medida de insumo;
- 10.8 Exercícios práticos.

C) GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

Os recursos financeiros constituem uma poderosa arma competitiva e podem, através de uma gestão efetiva, se desdobrarem em potencialidades para as organizações e, em futuras ações de mercado efetivas. À contabilidade cabe mensurar, documentar e controlar a faceta principal da vida do negócio – os recursos financeiros. As finanças podem ser consideradas como o eixo central da atividade empresarial. A área tem como foco o seu papel junto à gestão e à tomada de decisões. Os conteúdos trabalhados desenvolvem a formação de modernas metodologias e técnicas de análise financeira, assim como os riscos envolvidos e a viabilidade da tomada de decisões.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Explicar os antecedentes sociais, culturais e tecnológicos que foram necessários ao surgimento da contabilidade empresarial. Descrever as principais contribuições das civilizações não ocidentais à invenção da contabilidade. Identificar as principais diferenças e semelhanças entre os sistemas contábeis existentes na Europa nos Estados Unidos e no Brasil. Delinear o significado de receita e custo e descrever suas características fundamentais. Descrever as suas atividades numa cadeia de valor. Compreender como a Gestão Econômica e Financeira pode facilitar o planejamento, o controle e a tomada de decisão.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Definir as principais áreas de atuação da Gestão Econômica e Financeira;
- Evidenciar a Importância da Contabilidade Financeira como elemento chave para o processo de gestão econômica das atividades empresariais;
- Explicar porque as informações financeiras – contabilidade, custos e preços – são vitais para o processo de gestão empresarial.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Saber diferenciar contabilidade financeira de contabilidade gerencial;
- Entender o papel do investidor e sua análise no processo de investimento e retorno;
- Compreender de maneira genérica o funcionamento do mercado de capitais;
- Habilidades em elaboração e análise de custos para indústria, comércio e prestação de serviços;
- Competência para analisar lucro marginal e entender sua formação;
- Capacidade de formar preço de produtos ou serviços bem como em elaborar uma lista de preços.

3. EMENTA:

O conceito e origem da contabilidade financeira; a escola italiana de contabilidade; a escola americana de contabilidade; a escola brasileira de contabilidade; principais

órgãos nacionais e internacionais de contabilidade; o investidor no contexto de análise de resultado; os principais instrumentos de análise: balanço patrimonial – demonstração de resultado e fluxo de caixa; metodologias de controle e avaliação dos estoques de peças e de produtos; gestão de custos.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1.1 O conceito e origem da contabilidade financeira

- A Renascença;
- Origem das palavras débito e crédito;
- Influência Árabe sobre a matemática;
- A era do descobrimento;
- Empresas de capital conjunto;
- A Revolução Industrial.

3.1.2 A escola Italiana de Contabilidade

- O método das partidas dobradas;
- Metodologias e necessidades de controle patrimonial;
- Frei Luca Pacioli e o “Tractus de Computis et Scripturis”;
- La Ragonera de Fábio Besta;
- O culto à personalidade e a decadência da escola italiana de contabilidade.

3.1.3 A escola Americana de Contabilidade.

- O surgimento das grandes corporações empresariais;
- O processo de abertura de capital das grandes corporações e a necessidade de auditoria;
- Organização e a legislação americana para regularização das operações contábeis no Estados Unidos;
- FASB – Financial Accounting Standards Board;
- SEC – Securities and Exchange Commission;
- NYSC – Bolsa de Valores de Nova York, funcionamento e estrutura;
- NASDAQ – Bolsa de Valores de Nova York, para empresas de tecnologia da informação;
- O Investidor americano e o seu papel no processo de fomentar e as empresas;
- Como se valoriza uma ação;
- O papel das empresas de auditoria;
- Fraudes e os últimos acontecimentos no mercado financeiro dos Estados Unidos.

3.1.4 A Escola Brasileira de Contabilidade

- A influência da escola italiana sobre a escola brasileira de contabilidade;
- Fundação Escola de Comércio Alvarez Penteado – Pioneirismo;
- A Universidade de São Paulo suas pesquisas e sua influência sobre as legislações brasileiras;
- Produção de conhecimento contábil financeiro no Brasil e a importação de modelos e metodologias.

3.1.5 Principais órgãos nacionais e internacionais de contabilidade brasileiros

- A comissão de valores mobiliários e a lei 6.704/76;
- O banco Central do Brasil como agente normativo e fiscalizador;
- O Conselho Federal de Contabilidade;
- FED – Federal Reserve System.

3.1.6 O investidor no contexto de análise de resultado

- A importância do investidor para a fluidez do mercado;
- A transparência e idoneidade das informações contábeis financeiras e sua importância para o mercado de capitais;
- Ações ordinárias e ações preferenciais;
- A preocupação do investidor com o LPA – Lucro Por Ação.

3.1.7 Os principais instrumentos de Análise: Balanço Patrimonial – Demonstração de Resultado e Fluxo de Caixa

- O Balanço Patrimonial: Estrutura, montagem, interpretação e análise;
- A Demonstração de Resultado: Estrutura, montagem, interpretação e análise;
- O Fluxo de Caixa: Estrutura, montagem, interpretação e análise.

3.1.8 Metodologias de controle e avaliação dos estoques de peças e de produtos

- PEPS – Primeiro que entra, primeiro que sai;
- UEPS – Último que entra, primeiro que sai;
- Média móvel ponderada;
- Custo à reposição;
- Inventário periódico e permanente.

3.1.9 Gestão de Custos

- Gestão de custos na cadeia de valor;
- As estratégias de competição;
- Competição por liderança em custos;
- Pontos da liderança em custos;
- Conceitos básicos de custos: custos fixos, variáveis e despesas;
- As diversas metodologias de custeamento dos produtos;
- Análise do ponto de equilíbrio;
- Métodos de formação do preço de venda;
- Formação do preço de venda referencial.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

Aula expositiva, exercícios práticos, estudos de casos e desenvolvimento de planilhas de cálculo com o uso do aplicativo MS EXCEL 7.0, no laboratório de informática. Vídeos Educacionais: BOVESPA; BM&F e WALL STREET Poder e Cobiça.

5. AVALIAÇÕES:

Avaliações diárias ao final de cada módulo intermediário, com questões teóricas e exercícios a serem resolvidos.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- ATKINSON, A. Anthony; et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HORNEGREN, Charles T. et al. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- KING, Thomas Z, et al. **Financial accounting – a decision making approach**. New York: John Willey & Sons, Inc., 1997.

LEONE, G.S.G. **Custos** – Planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

COX, J.; GOLDRATT, E.M. **A meta** – um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Educator, 1997.

NAGAKAWA, Massayuki. **ABC** – custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

O'BRIEN, James A. **Management information systems** – managing information technology in the networked enterprise. 3.ed. Arizona: Irwin, 1996.

SANVICENTE, A.Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SAP AMERICA. Control information supports. Palo Alto: SAP Americas, 1997.

SAP BRASIL. Manual de treinamento AC 040 – controle e contabilidade de custos. São Paulo: Sap AG, 1998.

TOSI, Armando José. **Matemática financeira com utilização do excel 2000**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DA DISCIPLINA

1. 4.000 anos de Contabilidade

1.1 A Renascença;

1.2 Origem das palavras débito e crédito;

1.3 Influência Árabe sobre a matemática;

1.4 A escrituração em 1545.

2. A escola italiana de contabilidade

2.1 O método das partidas dobradas;

2.2 Metodologias e necessidades de controle patrimonial;

2.3 Frei Luca Pacioli e o “Tractus de Computis et Scripturis”;

2.4 La Ragionera de Fábio Besta;

2.5 O culto à personalidade e a decadência da escola italiana de contabilidade.

3. A escola americana de contabilidade

3.1 O surgimento das grandes corporações empresariais;

3.2 O processo de abertura de capital das grandes corporações e a necessidade de auditoria;

3.3 Organização e a legislação americana para regularização das operações contábeis no Estados Unidos;

3.3.1 FASB – Financial Accounting Standards Board;

3.3.2 SEC – Securities and Exchange Commission;

3.3.3 NYSC – Bolsa de Valores de Nova York, funcionamento e estrutura;

3.3.4 NASDAQ – Bolsa de Valores de Nova York, para empresas de tecnologia da informação;

3.4 O Investidor americano e o seu papel no processo de fomentar as empresas;

3.5 Como se valoriza uma ação;

3.6 O papel das empresas de auditoria;

3.7 Fraudes e os últimos acontecimentos no mercado financeiro dos Estados Unidos.

- 3.8 O investidor no contexto de análise de resultado
- 3.9 A importância do investidor para a fluidez do mercado;
- 3.10 A transparência e idoneidade das informações contábeis financeiras e sua importância para o mercado de capitais;
- 3.11 Ações ordinárias e ações preferenciais;
- 3.12 A preocupação do investidor com o LPA – Lucro Por Ação.

4. A Escola Brasileira de Contabilidade

- 4.1 A influência da escola italiana sobre a escola brasileira de contabilidade;
- 4.2 Fundação Escola de Comércio Alvarez Penteado – Pioneirismo;
- 4.3 A Universidade de São Paulo, suas pesquisas e sua influência sobre as legislações brasileiras;
- 4.4 Produção de conhecimento contábil financeiro no Brasil e a importação de modelos e metodologias;
- 4.5 Principais órgãos nacionais e internacionais de contabilidade;
- 4.5.1 A comissão de valores mobiliários e a lei 6.704/76;
- 4.5.2 O Banco Central do Brasil como agente normativo e fiscalizador;
- 4.5.3 O Conselho Federal de Contabilidade;
- 4.5.4 FED – Federal Reserve System.

5. Princípios fundamentais da contabilidade

- 5.1 Princípios;
- 5.2 Convenções;
- 5.3 O Balanço Patrimonial: Estrutura, montagem, interpretação e análise;
- 5.3.1 Caso empresarial: Balanço Patrimonial CIA MPS Tecnologia;
- 5.4 A Demonstração de Resultado: Estrutura, montagem, interpretação e análise;
- 5.4.1 Caso empresarial: DRE CIA MPS Tecnologia
- 5.4.2 Exercícios
- 5.5 O Fluxo de Caixa: Estrutura, montagem, interpretação e análise;
- 5.6 Exercícios

6. Estoques

- 6.1 PEPS – Primeiro que entra, primeiro que sai;
- 6.2 UEPS – Último que entra, primeiro que sai;
- 6.2.1 Exercícios
- 6.3 Média móvel ponderada;
- 6.4 Custo à reposição;
- 6.5 Inventário periódico e permanente.

7. Gestão de Custos

- 7.1 Fatores-chaves para o sucesso;
- 7.2 Gestão de custos na cadeia de valor;
- 7.3 As estratégias de competição;
- 7.3.1 Caso empresarial: TAM, Varig e American Air Lines
- 7.4 Competição por liderança em custos;
- 7.5 Pontos da liderança em custos;
- 7.5.1 Caso Empresarial: GOL Linhas Aéreas
- 7.6 Conceitos básicos de custos: custos fixos, variáveis e despesas;
- 7.7 As diversas metodologias de custeamento dos produtos;
- 7.7.1 Terminologia e outras metodologias de custeamento;
- 7.8 Análise do ponto de equilíbrio (Break Even Point);
- 7.8.1 Caso Empresarial: Biscoitos Margarida

- 7.9 Métodos de formação do preço de venda;
- 7.10 Formação do preço de venda referencial;
- 7.10.1 Exemplos de formação de preço de venda.

3. DISCIPLINA: OPTATIVA 1 - TÓPICOS ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS

CARGA HORÁRIA TOTAL – 56 HORAS/AULA

CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS PELA DISCIPLINA:

- Gestão da Eficiência Produtiva: 36 horas/aula;
- Gestão da Liderança e do Processo Decisório: 20 horas/aula.

A) GESTÃO DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

A eficiência nos processos produtivos tem sido fonte de inúmeros estudos e foco de preocupação durante o gerenciamento das operações. Diminuir perdas, alavancar o processo de fabricação, aprimorar a qualidade, gerenciar e implementar tecnologias, entre outros, são mecanismos que auxiliam as empresas a obterem ganhos de produtividade. Eficiência produtiva significa obter o máximo de *outputs* (produtos e serviços) com o mínimo de *inputs* (dispêndio). É por meio da alta eficiência produtiva que será possível alcançar níveis superiores de competitividade e menores riscos mercadológicos.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Demonstrar a importância e as principais contribuições que a busca pela eficiência produtiva traz para as empresas, disseminando técnicas e ferramentas que auxiliem a melhoria dos processos internos e que permitam a diminuição dos problemas internos (perdas, retrabalho, desperdício, etc.).

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Capacitar o aluno a implementar ferramentas e técnicas de gestão da produção que aumentem a eficiência e a produtividade das organizações;
- Fornecer condições ao futuro profissional de diagnosticar, identificar e reconhecer problemas produtivos, bem como propor soluções efetivas aos procedimentos internos;
- Habilitar para a realização de mudanças internas;
- Oferecer condições e técnicas para o gerenciamento da inovação e do incrementalismo.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidades técnicas para a implementação de ferramentas gerenciais;
- Habilidades conceituais para o diagnóstico e o prognóstico na tomada de decisões;
- Habilidades comportamentais no gerenciamento das pessoas que compõem o setor de produção das empresas;

- Habilidades de decisão durante o processo de deliberação ou adoção de determinados procedimentos internos;
- Habilidades tecnológicas tendo em vista a necessidade permanente de se buscar e obter conhecimentos atualizados e diferenciados;
- Habilidade em se estabelecer uma visão global da área da produção e a sua interação com os demais setores da empresa;
- Habilidade no desenvolvimento e proposição de know-how e de tecnologias produtivas.

3. EMENTA

A eficiência nas organizações; a eficiência como caminho para a sobrevivência; *outputs* da eficiência; fatores que influenciam a eficiência das organizações; a gestão da qualidade como caminho para a eficiência; a configuração estrutural da eficiência produtiva; a melhoria da eficiência: ferramentas para a gestão da qualidade e da eficiência produtiva; *Time Based Competition*; estratégias para aumentar a eficiência da produção; prevenção e recuperação de falhas; o modelo de eficiência da General Electric; a ferramenta Seis Sigma (6σ); tecnologias que auxiliam a gestão da eficiência; considerações adicionais sobre a eficiência nas organizações.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1 A eficiência nas organizações

- Conceito de eficiência;
- Diferença entre eficiência, eficácia e efetividade produtiva;
- Características de um processo eficiente;
- Objetivos da eficiência produtiva;
- Responsabilidade pela eficiência e o papel das pessoas.

3.2 A eficiência como caminho para a sobrevivência

- O grande objetivo das empresas: sobreviver;
- O caminho para a sobrevivência;
- A equação da sobrevivência.

3.3 Outputs da eficiência

- Valor agregado;
- Produtos de qualidade;
- Satisfação dos *stakeholders*;

3.4 Fatores que influenciam a eficiência das organizações

- Pessoas;
- Competências e conhecimento;
- Estratégias;
- Processos;
- Materiais;
- Tecnologia;
- Material;
- *Know-how*;
- Cultura e clima organizacional;
- Fornecedores.

3.5 A gestão da qualidade como caminho para a eficiência

- Abordagens da qualidade;

- Os enfoques de David Garvin;
- Conceitos da qualidade;
- Principais expoentes: Joseph Juran, William E. Deming, Kaouru Ishikawa, Philip Crosby, entre outros.

3.6 A configuração estrutural da eficiência produtiva

- Caminhos:
- Melhor imagem;
- Menores custos;
- Maior desempenho.
- Filosofias para o gerenciamento da qualidade e da eficiência produtiva.

3.7 A melhoria da eficiência: ferramentas para a gestão da qualidade e da eficiência produtiva

- Técnicas para identificar e solucionar problemas e alavancar a eficiência;
- Guia para a seleção da ferramenta adequada;
- Ferramentas para a gestão da qualidade e produção eficientes;
- Fluxogramas;
- Folha de Verificação;
- Gráfico de Pareto;
- Diagrama de Causa-Efeito (Espinha de Peixe);
- Cartas de Tendências;
- Histogramas;
- Diagrama de Dispersão;
- Cartas de Controle;
- Brainstorming;
- Outras ferramentas utilizadas na gestão da qualidade e da eficiência.

3.8 A competição baseada no tempo.

3.9 Estratégias para aumentar a eficiência da produção

- *Just-in-time*;
- Logística;
- Produção enxuta;
- Manufatura integrada por computadores;
- Fábrica flexível;
- Personalização em massa.

3.10 Prevenção e recuperação de falhas

- Técnicas para prevenir falhas e desvios.

3.11 Modelo de eficiência da General Electric

- Iniciativas necessárias, segundo Jack Welch;

3.12 A ferramenta Seis Sigma (6σ)

- Princípios dos Seis Sigma;
- Quando implementar o Seis Sigma;
- Direcionando a gestão da produção para o Seis Sigma;

3.13 Tecnologias que auxiliam a gestão da eficiência

- Células de produção;
- SCM – *Supply Chain Management*;
- ERP – *Enterprise Resource Planning*;
- CRM- *Customer Relationship Management*;

- Tecnologias que envolvem a intranet e a internet;
- *E-Business*;
- *E-Commerce*;
- *Business to Business (B2B)*;
- *E-Procurement*;
- *E-Training*;
- Softwares integrados de gestão da produção.

3.14 Considerações adicionais sobre a eficiência nas organizações

- Outras ferramentas.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada sob um enfoque totalmente participativo e de uma forma que envolva e conduza os participantes a contribuírem com as suas experiências individuais na formação conjunta dos conceitos. Serão utilizados vários exemplos práticos da experiência do docente, casos empresariais consagrados, vídeos e também aspectos teóricos e científicos, para que eles possam contribuir para um perfeito e amplo entendimento do aluno.

5. AVALIAÇÕES:

Serão realizadas avaliações sistemáticas e permanentes com o intuito de obter informações (*feedbacks*) que conduzam à maximização da absorção dos conceitos trabalhados em sala de aula. Serão promovidos trabalhos extra-classe, estudos de casos individuais e em grupos, bem como avaliações de participação e envolvimento dos alunos. A criatividade e o empenho também serão considerados elementos do processo de avaliação.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

ALMEIDA, Léio G. **Gerência de processo**: mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

BOVET, David; JOVAS, August. A chave é a execução. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-8, set-out, 2002.

BRASSARD, Michael. **Qualidade**: ferramentas para uma melhoria contínua – the memory jogger. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1985.

BYRNE, John A. Os difusores: ge e jack welch. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-5, mai-jun, 2003.

CONWAY QUALITY INC. Caçadores de desperdícios: um companheiro de bolso para a busca da qualidade e produtividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FERREIRA, Ernande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FIEGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. v.1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FLECK, Mario. Do ERP à internet um novo retrato das empresas brasileiras. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.27, p.1-7, jul-ago, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL PARA O PRÊMIO DA QUALIDADE. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1997.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

- HARRY, Michael. O segredo do padrinho. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-4, mai-jun, 2003.
- HEINZELMANN, Ernesto. O segredo não está no know-how, mas no know-why. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-8, set-out, 2002.
- HSM MANAGEMENT. Expomanagement 2002 – a empresa e o executivo do século XXI: mais ágeis, flexíveis e focados. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.35, p.1-22, nov-dez, 2002.
- KRAMER, Jeffrey A. **Jack Welch de a a z: mais de 250 termos, conceitos, estratégias e iniciativas do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MOURA, E. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PYSDEK, Thomas. Uma ferramenta em busca do defeito zero. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-5, mai-jun, 2003.
- SLACK, Nigel; et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BALLOU, R.H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CROSBY, P. **Qualidade é investimento: a arte de garantir a qualidade**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GEORGE, Stephen. **O sistema baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- JURAN, Joseph M. **Controle da qualidade**. v.9, São Paulo: Makron Books, 1991.
- JURAN, Joseph M. **A qualidade desde o projeto**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MAYER, R.R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MILLS, C.A. **A auditoria da qualidade – uma ferramenta para a avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade**. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MOREIRA, D.A. **Medida da produtividade na empresa moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- SLYWOTZKY, Adrian. **Migração do valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WILSON, Mario Perez. **Seis sigma**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

B) PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DA AULA

1. A eficiência nas organizações

- 1.1 Conceito de eficiência;
- 1.2 Diferença entre eficiência, eficácia e efetividade produtiva;
- 1.3 Características de um processo eficiente;
- 1.4 Objetivos da eficiência produtiva;
- 1.5 Responsabilidade pela eficiência e o papel das pessoas.

2. A eficiência como caminho para a sobrevivência

- 2.1 O grande objetivo das empresas: sobreviver;
- 2.2 O caminho para a sobrevivência;
- 2.3 A equação da sobrevivência.

3. Outputs da eficiência

- 3.1 Valor agregado;
- 3.1.1 Texto 1:

BOVET, David; JOVAS, August. A chave é a execução. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-8, set-out, 2002.

3.2 Produtos de qualidade;

3.3 Satisfação dos *stakeholders*;

4. Fatores que influenciam a eficiência das organizações

4.1 Pessoas;

4.2 Competências e conhecimento;

4.2.1 **Embraco** – Texto 2:

HEINZELMANN. Ernesto. O segredo não está no know-how, mas no know-why. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.34, p.1-8, set-out, 2002.

4.3 Estratégias;

4.4 Processos;

4.5 Materiais;

4.6 Tecnologia;

4.7 Material;

4.8 *Know-how*;

4.9 Cultura e clima organizacional;

4.10 Fornecedores.

5. A gestão da qualidade como caminho para a eficiência

5.1 Abordagens da qualidade;

5.1.1 Os enfoques de David Garvin;

5.2 Conceitos da qualidade;

5.2.1 Principais expoentes: Joseph Juran, William E. Deming, Kaouru Ishikawa, Philip Crosby, entre outros.

6. A configuração estrutural da eficiência produtiva

6.1 Caminhos:

6.1.1 Melhor imagem;

6.1.2 Menores custos;

6.1.3 Maior desempenho.

6.2 Filosofias para o gerenciamento da qualidade e da eficiência produtiva.

7. A melhoria da eficiência: ferramentas para a gestão da qualidade e da eficiência produtiva

7.1 Técnicas para identificar e solucionar problemas e alavancar a eficiência;

7.2 Guia para a seleção da ferramenta adequada;

7.3 Ferramentas para a gestão da qualidade e produção eficientes;

7.3.1 Fluxogramas;

7.3.1.1 Conceito;

7.3.1.2 Exemplo – fluxo de placas impressas;

7.3.1.3 Considerações gerais;

7.3.2 Folha de Verificação;

7.3.2.1 Conceito;

7.3.2.2 Exemplo – defeito em rolamentos;

7.3.2.3 Considerações gerais;

7.3.3 Gráfico de Pareto;

7.3.3.1 Conceito;

7.3.3.2 Exemplo – reclamações de clientes em serviços externos;

7.3.3.3 Considerações gerais;

7.3.4 Diagrama de Causa-Efeito (Espinha de Peixe);

- 7.3.4.1 Conceito;
 - 7.3.4.2 Exemplo – análise do defeito em toners de impressoras;
 - 7.3.4.3 Considerações gerais;
 - 7.3.5 Cartas de Tendências;
 - 7.3.5.1 Conceito;
 - 7.3.5.2 Exemplo – percentual de aceitação em testes da qualidade;
 - 7.3.5.3 Considerações gerais;
 - 7.3.6 Histogramas;
 - 7.3.6.1 Conceito;
 - 7.3.6.2 Exemplo – espessura em componentes cerâmicos;
 - 7.3.6.3 Considerações gerais;
 - 7.3.7 Diagrama de Dispersão;
 - 7.3.7.1 Conceito;
 - 7.3.7.2 Exemplo – correlação entre o consumo de energia e a qualidade das peças produzidas;
 - 7.3.7.3 Considerações gerais;
 - 7.3.8 Cartas de Controle;
 - 7.3.8.1 Conceito;
 - 7.3.8.2 Exemplo – nível de qualidade das peças produzidas;
 - 7.3.8.3 Considerações gerais;
 - 7.3.9 *Brainstorming*;
 - 7.3.9.1 Conceito;
 - 7.3.9.2 Como realizar um *brainstorming*;
 - 7.3.9.3 Considerações gerais;
 - 7.3.10 Outras ferramentas utilizadas na gestão da qualidade e da eficiência.
- 8. Time Based Competition (TBC)**
- 8.1 A competição baseada no tempo.
- 9. Estratégias para aumentar a eficiência da produção**
- 9.1 *Just-in-time*;
 - 9.2 Logística;
 - 9.3 Produção enxuta;
 - 9.4 Manufatura integrada por computadores;
 - 9.5 Fábrica flexível;
 - 9.6 Personalização em massa.
- 10. Prevenção e recuperação de falhas**
- 10.1 Técnicas para prevenir falhas e desvios.
- 11. O modelo de eficiência da General Electric**
- 11.1 Iniciativas necessárias, segundo Jack Welch;
 - 11.1.1 **General Electric (GE) – Texto 3:**
BYRNE, John A. Os difusores: ge e jack welch. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-5, mai-jun, 2003.
- 12. A ferramenta Seis Sigma (6σ)**
- 12.1 Princípios do Seis Sigma;
 - 12.1.1 Quando implementar o Seis Sigma;
 - 12.1.2 Texto 4:
PYSDEK, Thomas. Uma ferramenta em busca do defeito zero. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-7, mai-jun, 2003.
 - 12.2 Direcionando a gestão da produção para o Seis Sigma;
 - 12.3 Case Empresarial: O Programa Seis sigma da Motorola;

12.3.1 **Motorola** – Texto 5:

HARRY, Michael. O segredo do padrinho. **HSM Management**. São Paulo, v.7, n.38, p.1-4, mai-jun, 2003.

13. Tecnologias que auxiliam a gestão da eficiência

13.1 Células de produção;

13.2 SCM – *Supply Chain Management*;

13.3 ERP – *Enterprise Resource Planning*;

13.3.1 **Accenture Consulting (ex Andersen Consulting)** – Texto 6:

FLECK, Mario. Do ERP à internet um novo retrato das empresas brasileiras. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.27, p.1-7, jul-ago, 2001.

13.4 CRM- *Customer Relationship Management*;

13.4 Tecnologias que envolvem a intranet e a internet;

13.4.1 *E-Business*;

13.4.2 *E-Commerce*;

13.4.3 *Business to Business (B2B)*;

13.4.4 *E-Procurement*;

13.4.5 *E-Training*;

13.5 Softwares integrados de gestão da produção.

14. Considerações adicionais sobre a eficiência nas organizações

14.1 Outras ferramentas;

14.2 Perspectivas gerenciais;

14.2.1 Texto 7:

HSM MANAGEMENT. Expomanagement 2002 – a empresa e o executivo do século XXI: mais ágeis, flexíveis e focados. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.35, p.1-22, nov-dez, 2002.

B) GESTÃO DA LIDERANÇA E DO PROCESSO DECISÓRIO

PARTE I – VISÃO GLOBAL DA DISCIPLINA

A operacionalização do processo administrativo dentro das organizações deve contemplar a cada momento a permanente tomada de decisões. Para isso é fundamental que as lideranças assumam o seu real papel e se direcionem para os resultados e estratégias definidos pelas organizações. Para as maiores e melhores empresas, um executivo de alta performance é caracterizado e fundamentado pela efetiva tomada de decisões e também pela sua capacidade de avaliar e assumir riscos.

1. OBJETIVOS GERAIS:

Fazer com que o acadêmico compreenda o verdadeiro papel da liderança nas organizações e desenvolva o seu potencial para as futuras tomadas de decisões. A disciplina se encaminhará para a formação de líderes e também para a capacitação para a tomada de decisões administrativas.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Integrar os conceitos de liderança e de decisão;
- Determinar o processo ideal para a tomada de decisões;
- Caracterizar a postura dos líderes durante a tomada de decisões;

- Definir o real papel dos líderes dentro das organizações;
- Conciliar o poder dos líderes e relacioná-los ao processo de mudança (tomada de decisões);
- Analisar os diversos aspectos que influenciam e geram os riscos e oportunidades no processo decisório;
- Avaliar e criar mecanismos de formação e interação entre lideranças.

2. HABILIDADES A SEREM FORMADAS:

- Habilidades técnicas para o desenvolvimento de uma efetiva tomada de decisões;
- Habilidades comportamentais para o desenvolvimento da capacidade de liderança e também para a interação com os grupos de trabalho;
- Habilidades conceituais e contextuais para avaliar possíveis caminhos para a tomada de decisões e também para implementar ações e ferramentas de gerenciamento;
- Habilidade de decisão para definir as possíveis e prováveis direções a serem seguidas pelas corporações;
- Habilidade para se estabelecer uma visão global das diversas áreas funcionais das empresas e de suas respectivas necessidades, objetivos e comportamentos.

3. EMENTA

A administração e a liderança; fatores decisivos para a formação de lideranças dentro das empresas; tipos de liderança; a formação de líderes; vertentes da liderança; a arte de liderar; a tomada de decisões; elementos que fundamentam a tomada de decisões; componentes para a tomada de decisões; o cálculo dos riscos; tópicos complementares da tomada de decisões.

3.1 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO:

3.1 A administração e a liderança

- Diferença entre chefe e líder;
- O empreendedor;
- *Coaching*;
- *Mentoring*;
- O fator decisivo para a liderança: vontade;
- Paradigma da liderança.

3.2 Fatores decisivos para a formação de lideranças dentro das empresas

- Integridade;
- Significado;
- Voz.

3.3 Tipos de liderança

- Liderança formal e informal;
- Autocrático;
- Democrático;
- Burocrático;
- Participativo;
- Consultivo;
- Situacional.

3.4 A formação de líderes

- Características que determinam a formação dos líderes;

- Como desenvolver líderes;
- Fatores que limitam o aparecimento de líderes;
- Exigências comportamentais;
- Fatores que diferenciam os líderes;
- Desafios para a formação de líderes;
- A receita para o líder do século XXI;
- O que faz o “grande líder”;
- Atributos essenciais do líder.

3.5 Vertentes da liderança

- Princípios;
- Mudanças;
- Escolhas;
- Ética.

3.6 A arte de liderar

- Porque a liderança é uma arte;
- Grandes líderes das organizações;
- Casos de sucesso.

3.7 A tomada de decisões

- O que significa “tomar decisões”;
- Responsabilidades para a tomada de decisões;
- O que facilita e o que dificulta o processo de tomada de decisões;
- O medo e a iniciativa.

3.8 Elementos que fundamentam a tomada de decisões

- Informações;
- Pessoas;
- Conhecimento e capacidade;
- Situação que envolve o problema;
- As principais decisões que envolvem cada uma das áreas funcionais das empresas;
- O papel do líder na tomada de decisões.

3.9 Componentes da tomada de decisões

- Sistema de autoridade;
- Sistema de responsabilidade;
- Sistema de comunicação;
- Sistema de decisão.

3.10 O cálculo dos riscos

- Como avaliar riscos;
- Como calcular e interpretar os riscos;
- Riscos “tangíveis” e “intangíveis”;
- Riscos qualitativos e quantitativos;
- Avaliação dos resultados.

3.11 Tópicos complementares para a tomada de decisões

- A tomada de decisões voltada para a mudança;
- A administração da mudança e da tecnologia;
- O controle dos mecanismos de mudança e o papel do líder.

4. METODOLOGIA DE ENSINO:

A disciplina será ministrada sob um enfoque totalmente participativo e de uma forma que envolva e conduza os participantes a contribuírem com as suas experiências individuais na formação conjunta dos conceitos. Serão utilizados vários exemplos práticos da experiência do docente, casos empresariais consagrados, vídeos e também aspectos teóricos e científicos, para que eles possam contribuir para um perfeito e amplo entendimento do aluno.

5. AVALIAÇÕES:

Serão realizadas avaliações sistemáticas e permanentes com o intuito de obter informações (*feedbacks*) que conduzam à maximização da absorção dos conceitos trabalhados em sala de aula. Serão promovidos trabalhos extra-classe, estudos de casos individuais e em grupos, bem como avaliações de participação e envolvimento dos alunos. A criatividade e o empenho também serão considerados elementos do processo de avaliação.

6. BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

- ADIZES, Ichak. **Gerenciando as mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- BATEMAN, T.S.; SNELL S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas: 1998.
- BENNIS, Warren. Uma força irresistível. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.26, p.1-6, mai-jun, 2001.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BENNIS, Warren. **Líderes e lideranças: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2ª ed.. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. **A empresa inteligente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CASTRO, Alfredo P. de. **ZAPP em ação: como implementar as técnicas de energização para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GHOSN, Carlos. Simplicidade e liderança do século XXI. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.31, p.1-4, mar-abr, 2002.
- HICKMAN, Graig. **O jogo da organização**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KRAMES, Jeffrey A. **Jack welch de a a z: mais de 250 termos, conceitos, estratégias e iniciativas do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LÉBRE, Andréa. **Networking: como criar, manter e usufruir sua rede de contatos** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999
- LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LUZ, Ricardo S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MINOR, Marianne. **Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- MONTENEGRO, E. F. de; BARROS, J. P. D. de. **O gerente do futuro**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- PETERS, Tom. Liderança sob medida. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.32, p.1-9, mai-jun, 2002.
- SORALUCE, Santiago A. de M.P de. Estimular o talento. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.26, p.1-5, mai-jun, 2001.
- TOMASKO, R.M. **Downsizing**: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1997.
- KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa**: metodologia para as ciências do comportamento. Porto Alegre: EPU, 1975.

6.1 BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR:

- ARNOLD, W.W.; PLAS, J.M. **Liderança orientada para pessoas**, São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, Peter; et. al. **A Quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BLOCK, P. **Consultoria o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural**: o dirigente inteligente. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTTER, J.P. **As novas regras**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MATTOS, F.G. de. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA, Victor Jr. **Qualidade da criatividade**: a vez do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1992.
- MOTTA, F.C.P. **Organização e poder**. São Paulo: Atlas, 1990.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRICE WATERHOUSE**. Mudando para melhor. São Paulo: Atlas, 1997.
- RIBEIRO, C.R.M. **A empresa holística**. Petrópolis: Vozes, 1993.
- WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

PARTE II – DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO DAS AULAS

1. A administração e a liderança

1.1 Papéis desempenhados dentro das organizações;

1.1.1 Diferença entre chefe e líder;

1.1.2 O empreendedor;

1.1.3 *Coaching*;

1.1.4 *Mentoring*;

1.2 O fator decisivo para a liderança: vontade;

1.3 Paradigma da liderança.

2. Fatores decisivos para a formação de lideranças dentro das empresas

2.1 Integridade;

2.2 Significado;

2.3 Voz.

2.4 Nissan: Texto 1:

GHOSN, Carlos. Simplicidade e liderança do século XXI. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.31, p.1-4, mar-abr, 2002.

3. Tipos de liderança

3.1. Liderança formal e informal;

- 3.2. Tipos de líderes;
- 3.2.1 Autocrático;
- 3.2.2 Democrático;
- 3.2.3 Burocrático;
- 3.2.4 Participativo;
- 3.2.5 Consultivo;
- 3.2.6 Situacional.

4. A formação de líderes

- 4.1 Características que determinam a formação dos líderes;
- 4.1.1 Exemplos de grandes líderes;
- 4.2 Como desenvolver líderes;
- 4.2.1 Fatores que limitam o aparecimento de líderes;
- 4.2.2 Exigências comportamentais;
- 4.2.3 Fatores que diferenciam os líderes;
- 4.2.4 Desafios para a formação de líderes;
- 4.2.5 A receita para o líder do século XXI;
- 4.3 O que faz o “grande líder”;
- 4.3.1 Atributos essenciais do líder;
- 4.4 Texto 2:

SORALUCE, Santiago A. de M.P de. Estimular o talento. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.26, p.1-5, mai-jun, 2001.

5. Vertentes da liderança

- 5.1 Princípios;
- 5.2 Mudanças;
- 5.3 Escolhas;
- 5.4 Ética.

6. A arte de liderar

- 6.1 Porque a liderança é uma arte;
- 6.2 Grandes líderes das organizações;
- 6.3 Texto 3:

BENNIS, Warren. Uma força irresistível. **HSM Management**. São Paulo, v.5, n.26, p.1-6, mai-jun, 2001.

6.5 Estudo de Caso

- 6.5.1 Líder Jack Welch e o modelo de liderança da General Electric (G.E.)

7. A tomada de decisões

- 7.1 O que significa “tomar decisões”;
- 7.2 Responsabilidades para a tomada de decisões;
- 7.3 O que facilita e o que dificulta o processo de tomada de decisões;
- 7.3.1 O medo e a iniciativa.

8. Elementos que fundamentam a tomada de decisões

- 8.1 Ingredientes da tomada de decisões;
- 8.1.1 Informações;
- 8.1.2 Pessoas;
- 8.1.3 Conhecimento e capacidade;
- 8.1.4 Situação que envolve o problema;
- 8.2 As principais decisões que envolvem cada uma das áreas funcionais das empresas;
- 8.3 O papel do líder na tomada de decisões.

9. Componentes da tomada de decisões

9.1 Estrutura da estrutura organizacional;

9.1.1 Sistema de autoridade;

9.1.2 Sistema de responsabilidade;

9.1.3 Sistema de comunicação;

9.1.4 Sistema de decisão.

10. O cálculo dos riscos

10.1 Como avaliar riscos;

10.2 Como calcular e interpretar os riscos;

10.2.1 Riscos “tangíveis” e “intangíveis”;

10.2.2 Riscos qualitativos e quantitativos;

10.3 Avaliação dos resultados;

10.4 Texto 4:

PETERS, Tom. Liderança sob medida. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.32, p.1-9, mai-jun, 2002.

11 Tópicos complementares para a tomada de decisões

11.1 A gestão da mudança;

11.1.1 A tomada de decisões voltada para a mudança;

11.1.2 A administração da mudança e da tecnologia;

11.1.3 O controle dos mecanismos de mudança e o papel do líder;

11.2 Simulação empresarial – Estudo de Caso: Cytech:

HICKMAN, Graig. **O jogo da organização**. São Paulo: Pioneira, 1995.

**ANEXO 4 –
DESEMPENHO DOS ALUNOS NAS AVALIAÇÕES DAS
DISCIPLINAS**

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 1 - EPS 5121

	DISCIPLINAS	G. NEG	G. EST.	G. MKT	MÉDIA	MÉDIA FINAL
Nº	ALUNOS - C/H	20 H/A	18 H/A	18 H/A	56 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	7,50	9,00	7,50	8,00	8,00
2	Alexsandro Foyth	9,50	8,50	8,50	8,83	9,00
3	Almir Turazi	8,00	8,50	7,00	7,83	8,00
4	André Luiz Slavieiro	8,00	8,50	7,00	7,83	8,00
5	Arthur Westphal Taylor	9,50	10,00	7,50	9,00	9,00
6	Daniel Tridapalli	9,50	10,00	8,50	9,33	9,50
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	8,50	8,50	7,00	8,00	8,00
8	Fernando Withers Torres	7,50	8,50	7,00	7,83	8,00
9	Giseli Hammes	8,50	9,00	9,00	8,83	9,00
10	Gustavo Henrique Jansen	8,00	8,50	4,00	6,83	7,00
11	Henrique Cislaguei da Silva	10,00	10,00	5,50	8,50	8,50
12	Jefeson Luis Ferreira	9,50	9,50	8,00	9,00	9,00
13	José Carlos Boareto	10,00	10,00	8,00	9,33	9,50
14	Júlio Cesar Longo	9,00	9,00	7,00	8,33	8,50
15	Kleber Antonio S. Curto	9,50	9,00	8,50	9,00	9,00
16	Leticia Pucci	8,50	9,50	7,00	8,33	8,50
17	Lisiane Cristina Nito	10,00	8,50	7,50	8,67	8,50
18	Luana Beatriz Pertile	8,50	9,00	8,00	8,50	8,50
19	Luiz Fernando da Silva	8,00	8,50	7,00	7,83	8,00
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	8,50	9,00	7,50	8,33	8,50
21	Pericles Henrique Junckes	9,00	8,50	7,00	8,17	8,00
22	Renata Beninca Pereira	8,50	9,50	8,50	8,67	8,50
23	Renata Pedrolli Renz	8,50	9,00	8,50	8,67	8,50
24	Ricardo Machado Lucianetti	8,00	9,50	7,00	8,17	8,00
25	Rodrigo Pacher Fernandes	9,50	9,00	7,00	8,50	8,50
	MÉDIA	8,80	9,06	7,38	8,41	8,46

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 2 - EPS 5122

	DISCIPLINAS	G. COMP ORGAN.	G. PRO	G.ECON. FINANC.	MÉDIA	MÉDIA FINAL
Nº	ALUNOS - C/H	20 H/A	18 H/A	18 H/A	56 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	10,00	7,78	8,50	8,76	9,00
2	Alexsandro Foyth	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
3	Almir Turazi	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
4	André Luiz Slavieiro	10,00	7,78	9,00	8,93	9,00
5	Arthur Westphal Taylor	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
6	Daniel Tridapalli	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	10,00	7,78	10,00	9,26	9,50
8	Fernando Withers Torres	8,50	7,78	9,00	8,43	8,50
9	Giseli Hammes	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
10	Gustavo Henrique Jansen	10,00	7,22	9,00	8,74	8,50
11	Henrique Cislagui da Silva	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
12	Jefeson Luis Ferreira	10,00	7,78	10,00	9,26	9,50
13	José Carlos Boareto	10,00	7,22	10,00	9,07	9,00
14	Júlio Cesar Longo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
15	Kleber Antonio S. Curto	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
16	Letícia Pucci	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
17	Lisiane Cristina Nito	10,00	10,00	9,00	9,67	9,50
18	Luana Beatriz Pertile	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
19	Luiz Fernando da Silva	10,00	7,78	10,00	9,26	9,50
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	10,00	10,00	9,00	9,67	9,50
21	Pericles Henrique Junckes	10,00	10,00	9,50	9,83	10,00
22	Renata Beninca Pereira	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
23	Renata Pedrolli Renz	10,00	7,78	10,00	9,26	9,50
24	Ricardo Machado Lucianetti	10,00	7,78	9,00	8,93	9,00
25	Rodrigo Pacher Fernandes	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	MÉDIA	9,94	9,07	9,68	9,56	9,60

TÓPICOS ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS

DISCIPLINAS		G. EFIC. PRODUT.	G. LID.TOM. DECISÃO.	MÉDIA	MÉDIA FINAL
Nº	ALUNOS - C/H	36 H/A	20 H/A	56 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	9,50	9,50	9,50	9,50
2	Alexsandro Foyth	9,50	9,50	9,50	9,50
3	Almir Turazi	9,00	9,00	9,00	9,00
4	André Luiz Slavieiro	9,00	9,00	9,00	9,00
5	Arthur Westphal Taylor	9,00	9,00	9,00	9,00
6	Daniel Tridapalli	9,50	9,50	9,50	9,50
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	9,50	9,50	9,50	9,50
8	Fernando Withers Torres	9,00	9,00	9,00	9,00
9	Giseli Hammes	9,00	9,00	9,00	9,00
10	Gustavo Henrique Jansen	9,50	9,50	9,50	9,50
11	Henrique Cislaguei da Silva	9,00	9,00	9,00	9,00
12	Jefeson Luis Ferreira	9,50	9,50	9,50	9,50
13	Júlio Cesar Longo	9,50	9,50	9,50	9,50
14	Kleber Antonio S. Curto	9,00	9,00	9,00	9,00
15	Leticia Pucci	9,50	9,50	9,50	9,50
16	Lisiane Cristina Nito	9,00	9,00	9,00	9,00
17	Luana Beatriz Pertile	9,50	9,50	9,50	9,50
18	Luiz Fernando da Silva	9,00	9,00	9,00	9,00
19	Patrícia da Rosa C. da Silva	9,00	9,00	9,00	9,00
20	Pericles Henrique Junckes	9,50	9,50	9,50	9,50
21	Renata Beninca Pereira	9,00	9,00	9,00	9,00
22	Renata Pedrolli Renz	9,50	9,50	9,50	9,50
23	Rodrigo Pacher Fernandes	9,50	9,50	9,50	9,50
MÉDIA		9,26	9,26	9,26	9,26

**ANEXO 5 –
FREQÜÊNCIA MÉDIA ÀS AULAS DURANTE O
DESENVOLVIMENTO DO CURSO**

ENGENHARIA DE PROD. DE MATERIAIS I (EPS 5121)

PERÍODO		G. NEG.	G. EST.	G. MKT.	MÉDIA
Nº	ALUNOS	20 H/A	18 H/A	18 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	80%	100%	100%	93%
2	Alexsandro Foyth	100%	100%	100%	100%
3	Almir Turazi	100%	83%	100%	94%
4	André Luiz Slavieiro	100%	100%	100%	100%
5	Arthur Westphal Taylor	100%	100%	100%	100%
6	Daniel Tridapalli	100%	100%	100%	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	100%	100%	100%	100%
8	Fernando Withers Torres	70%	100%	67%	79%
9	Giseli Hammes	100%	100%	78%	93%
10	Gustavo Henrique Jansen	100%	72%	100%	91%
11	Henrique Cislaguei da Silva	100%	100%	100%	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	100%	100%	100%	100%
13	José Carlos Boareto	100%	100%	100%	100%
14	Júlio Cesar Longo	80%	100%	100%	93%
15	Kleber Antonio S. Curto	100%	100%	100%	100%
16	Letícia Pucci	100%	100%	78%	93%
17	Lisiane Cristina Nito	100%	100%	100%	100%
18	Luana Beatriz Pertile	100%	100%	100%	100%
19	Luiz Fernando da Silva	100%	100%	100%	100%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	100%	100%	100%	100%
21	Pericles Henrique Junckes	100%	100%	78%	93%
22	Renata Beninca Pereira	100%	100%	89%	96%
23	Renata Pedrolli Renz	50%	100%	100%	83%
24	Ricardo Machado Lucianetti	100%	100%	100%	100%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	100%	100%	89%	96%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		95%	98%	95%	96%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		24,00			

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DE NEGÓCIOS

PERÍODO		16/JUN	17/JUN		18/JUN		TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04 (m)	04 (m)	06 (t/n)	04 (m)	02 (t)	20 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	4	0	6	4	2	80%
2	Alexsandro Foyth	4	4	6	4	2	100%
3	Almir Turazi	4	4	6	4	2	100%
4	André Luiz Slavieiro	4	4	6	4	2	100%
5	Arthur Westphal Taylor	4	4	6	4	2	100%
6	Daniel Tridapalli	4	4	6	4	2	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	4	6	4	2	100%
8	Fernando Withers Torres	0	4	6	4	0	70%
9	Giseli Hammes	4	4	6	4	2	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	4	6	4	2	100%
11	Henrique Cislagui da Silva	4	4	6	4	2	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	4	6	4	2	100%
13	José Carlos Boareto	4	4	6	4	2	100%
14	Júlio Cesar Longo	0	4	6	4	2	80%
15	Kleber Antonio S. Curto	4	4	6	4	2	100%
16	Letícia Pucci	4	4	6	4	2	100%
17	Lisiane Cristina Nito	4	4	6	4	2	100%
18	Luana Beatriz Pertile	4	4	6	4	2	100%
19	Luiz Fernando da Silva	4	4	6	4	2	100%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	4	6	4	2	100%
21	Pericles Henrique Junckes	4	4	6	4	2	100%
22	Renata Beninca Pereira	4	4	6	4	2	100%
23	Renata Pedrolli Renz	0	4	6	0	0	50%
24	Ricardo Machado Lucianetti	4	4	6	4	2	100%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	4	4	6	4	2	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		88%	96%	100%	96%	92%	95%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		23,75					

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO ESTRATÉGICA

PERÍODO		23/JUN	24/JUN		25/JUN	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	05 (m)	05 (m)	03 (t)	05 (m)	18 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	5	5	3	5	100%
2	Alexsandro Foyth	5	5	3	5	100%
3	Almir Turazi	5	5	0	5	83%
4	André Luiz Slavieiro	5	5	3	5	100%
5	Arthur Westphal Taylor	5	5	3	5	100%
6	Daniel Tridapalli	5	5	3	5	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	5	5	3	5	100%
8	Fernando Withers Torres	5	5	3	5	100%
9	Giseli Hammes	5	5	3	5	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	5	0	3	5	72%
11	Henrique Cislagui da Silva	5	5	3	5	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	5	5	3	5	100%
13	José Carlos Boareto	5	5	3	5	100%
14	Júlio Cesar Longo	5	5	3	5	100%
15	Kleber Antonio S. Curto	5	5	3	5	100%
16	Letícia Pucci	5	5	3	5	100%
17	Lisiane Cristina Nito	5	5	3	5	100%
18	Luana Beatriz Pertile	5	5	3	5	100%
19	Luiz Fernando da Silva	5	5	3	5	100%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	5	5	3	5	100%
21	Pericles Henrique Junckes	5	5	3	5	100%
22	Renata Beninca Pereira	5	5	3	5	100%
23	Renata Pedrolli Renz	5	5	3	5	100%
24	Ricardo Machado Lucianetti	5	5	3	5	100%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	5	5	3	5	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		100%	96%	96%	100%	98%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		24,50				

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DE MARKETING

PERÍODO		30/JUN	01/JUL	02/JUL	03/JUL	04/JUL	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04(m)	04 (m)	04 (m)	04 (m)	02 (m)	18 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	4	4	4	4	2	100%
2	Alexsandro Foyth	4	4	4	4	2	100%
3	Almir Turazi	4	4	4	4	2	100%
4	André Luiz Slavieiro	4	4	4	4	2	100%
5	Arthur Westphal Taylor	4	4	4	4	2	100%
6	Daniel Tridapalli	4	4	4	4	2	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	4	4	4	2	100%
8	Fernando Withers Torres	0	4	4	4	0	67%
9	Giseli Hammes	4	4	4	0	2	78%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	4	4	4	2	100%
11	Henrique Cislaguei da Silva	4	4	4	4	2	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	4	4	4	2	100%
13	José Carlos Boareto	4	4	4	4	2	100%
14	Júlio Cesar Longo	4	4	4	4	2	100%
15	Kleber Antonio S. Curto	4	4	4	4	2	100%
16	Leticia Pucci	0	4	4	4	2	78%
17	Lisiane Cristina Nito	4	4	4	4	2	100%
18	Luana Beatriz Pertile	4	4	4	4	2	100%
19	Luiz Fernando da Silva	4	4	4	4	2	100%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	4	4	4	2	100%
21	Pericles Henrique Junckes	4	0	4	4	2	78%
22	Renata Beninca Pereira	4	4	4	4	0	89%
23	Renata Pedrolli Renz	4	4	4	4	2	100%
24	Ricardo Machado Lucianetti	4	4	4	4	2	100%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	4	4	4	4	0	89%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		92%	96%	100%	96%	88%	95%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		23,75					

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

ENGENHARIA DE PROD. DE MATERIAIS II (EPS 5122)

PERÍODO		G. C. ORG.	G. PROD.	G. E. FIN.	MÉDIA
Nº	ALUNOS	20 H/A	18 H/A	18 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	80%	78%	67%	75%
2	Alexsandro Foyth	80%	100%	100%	93%
3	Almir Turazi	100%	100%	100%	100%
4	André Luiz Slavieiro	80%	78%	78%	79%
5	Arthur Westphal Taylor	100%	100%	100%	100%
6	Daniel Tridapalli	100%	100%	100%	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	100%	78%	100%	93%
8	Fernando Withers Torres	100%	78%	78%	85%
9	Giseli Hammes	80%	100%	100%	93%
10	Gustavo Henrique Jansen	80%	72%	89%	80%
11	Henrique Cislagui da Silva	100%	100%	100%	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	100%	78%	100%	93%
13	José Carlos Boareto	100%	72%	100%	91%
14	Júlio Cesar Longo	80%	100%	100%	93%
15	Kleber Antonio S. Curto	80%	100%	100%	93%
16	Leticia Pucci	80%	100%	100%	93%
17	Lisiane Cristina Nito	80%	100%	78%	86%
18	Luana Beatriz Pertile	100%	100%	100%	100%
19	Luiz Fernando da Silva	80%	78%	100%	86%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	100%	100%	78%	93%
21	Pericles Henrique Junckes	80%	100%	89%	90%
22	Renata Beninca Pereira	100%	100%	100%	100%
23	Renata Pedrolli Renz	80%	78%	100%	86%
24	Ricardo Machado Lucianetti	80%	78%	78%	79%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	100%	100%	100%	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		90%	91%	93%	91%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		22,75			

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

PERÍODO		14/JUL	15/JUL	16/JUL	16/JUL	17/JUL	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04(m)	04 (m)	04 (m)	04 (n)	04 (m)	20 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	0	4	4	4	4	80%
2	Alexsandro Foyth	0	4	4	4	4	80%
3	Almir Turazi	4	4	4	4	4	100%
4	André Luiz Slavieiro	0	4	4	4	4	80%
5	Arthur Westphal Taylor	4	4	4	4	4	100%
6	Daniel Tridapalli	4	4	4	4	4	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	4	4	4	4	100%
8	Fernando Withers Torres	4	4	4	4	4	100%
9	Giseli Hammes	0	4	4	4	4	80%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	4	4	0	4	80%
11	Henrique Cislagai da Silva	4	4	4	4	4	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	4	4	4	4	100%
13	José Carlos Boareto	4	4	4	4	4	100%
14	Júlio Cesar Longo	4	0	4	4	4	80%
15	Kleber Antonio S. Curto	0	4	4	4	4	80%
16	Letícia Pucci	0	4	4	4	4	80%
17	Lisiane Cristina Nito	4	4	0	4	4	80%
18	Luana Beatriz Pertile	4	4	4	4	4	100%
19	Luiz Fernando da Silva	0	4	4	4	4	80%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	4	4	4	4	100%
21	Pericles Henrique Junckes	0	4	4	4	4	80%
22	Renata Beninca Pereira	4	4	4	4	4	100%
23	Renata Pedrolli Renz	0	4	4	4	4	80%
24	Ricardo Machado Lucianetti	0	4	4	4	4	80%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	4	4	4	4	4	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		60%	96%	96%	96%	100%	90%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		22,50					

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DA PRODUÇÃO

PERÍODO		21/JUL	22/JUL	23/JUL	24/JUL	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04 (m)	05 (m)	05 (m)	04 (m)	18 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	0	5	5	4	78%
2	Alexsandro Foyth	4	5	5	4	100%
3	Almir Turazi	4	5	5	4	100%
4	André Luiz Slavieiro	0	5	5	4	78%
5	Arthur Westphal Taylor	4	5	5	4	100%
6	Daniel Tridapalli	4	5	5	4	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	5	5	9	78%
8	Fernando Withers Torres	0	5	5	4	78%
9	Giseli Hammes	4	5	5	4	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	5	0	4	72%
11	Henrique Cislaguei da Silva	4	5	5	4	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	5	5	0	78%
13	José Carlos Boareto	4	0	5	4	72%
14	Júlio Cesar Longo	4	5	5	4	100%
15	Kleber Antonio S. Curto	4	5	5	4	100%
16	Letícia Pucci	4	5	5	4	100%
17	Lisiane Cristina Nito	4	5	5	4	100%
18	Luana Beatriz Pertile	4	5	5	4	100%
19	Luiz Fernando da Silva	0	5	5	4	78%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	5	5	4	100%
21	Pericles Henrique Junckes	4	5	5	4	100%
22	Renata Beninca Pereira	4	5	5	4	100%
23	Renata Pedrolli Renz	0	5	5	4	78%
24	Ricardo Machado Lucianetti	4	5	5	0	78%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	4	5	5	4	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		80%	96%	96%	88%	91%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA			22,75			

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

PERÍODO		04/AGO	05/AGO	06/AGO	07/AGO	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04 (m)	04 (m)	06 (m)	04 (m)	18 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	4	4	0	4	67%
2	Alexsandro Foyth	4	4	6	4	100%
3	Almir Turazi	4	4	6	4	100%
4	André Luiz Slavieiro	0	4	6	4	78%
5	Arthur Westphal Taylor	4	4	6	4	100%
6	Daniel Tridapalli	4	4	6	4	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	4	6	4	100%
8	Fernando Withers Torres	4	0	6	4	78%
9	Giseli Hammes	4	4	6	4	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	4	4	4	89%
11	Henrique Cislaguei da Silva	4	4	6	4	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	4	6	4	100%
13	José Carlos Boareto	4	4	6	4	100%
14	Júlio Cesar Longo	4	4	6	4	100%
15	Kleber Antonio S. Curto	4	4	6	4	100%
16	Letícia Pucci	4	4	6	4	100%
17	Lisiane Cristina Nito	0	4	6	4	78%
18	Luana Beatriz Pertile	4	4	6	4	100%
19	Luiz Fernando da Silva	4	4	6	4	100%
20	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	4	2	4	78%
21	Pericles Henrique Junckes	4	4	4	4	89%
22	Renata Beninca Pereira	4	4	6	4	100%
23	Renata Pedrolli Renz	4	4	6	4	100%
24	Ricardo Machado Lucianetti	4	4	2	4	78%
25	Rodrigo Pacher Fernandes	4	4	6	4	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		92%	96%	92%	88%	93%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA			23,25			

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

TÓPICOS ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS

PERÍODO		G. EFIC. PRODUT.	G. LID. TOM. DECISÕES.	MÉDIA
Nº	ALUNOS	36 H/A	20 H/A	56 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	89%	100%	94%
2	Alexsandro Foyth	89%	100%	94%
3	Almir Turazi	100%	100%	100%
4	André Luiz Slavieiro	78%	75%	76%
5	Arthur Westphal Taylor	86%	100%	93%
6	Daniel Tridapalli	100%	100%	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	100%	100%	100%
8	Fernando Withers Torres	86%	75%	81%
9	Giseli Hammes	100%	100%	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	75%	75%	75%
11	Henrique Cislagui da Silva	89%	100%	94%
12	Jefeson Luis Ferreira	86%	100%	93%
13	Júlio Cesar Longo	89%	100%	94%
14	Kleber Antonio S. Curto	89%	100%	94%
15	Leticia Pucci	86%	100%	93%
16	Lisiane Cristina Nito	100%	100%	100%
17	Luana Beatriz Pertile	100%	100%	100%
18	Luiz Fernando da Silva	100%	100%	100%
19	Patrícia da Rosa C. da Silva	89%	100%	94%
20	Pericles Henrique Junckes	75%	100%	88%
21	Renata Beninca Pereira	100%	100%	100%
22	Renata Pedrolli Renz	89%	100%	94%
23	Rodrigo Pacher Fernandes	89%	100%	94%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		91%	97%	94%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		23,50		

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA

PERÍODO		11/AGO	12/AGO	13/AGO	14/AGO	15/AGO	18/AGO
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04(m)	05 (m)	04 (m)	05 (m)	04 (m)	05 (m)
1	Alexandre de Souza Correa	4	5	4	5	0	5
2	Alexsandro Foyth	0	5	4	5	4	5
3	Almir Turazi	4	5	4	5	4	5
4	André Luiz Slavieiro	0	5	0	5	4	5
5	Arthur Westphal Taylor	4	0	4	5	4	5
6	Daniel Tridapalli	4	5	4	5	4	5
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	5	4	5	4	5
8	Fernando Withers Torres	4	0	4	5	4	5
9	Giseli Hammes	4	5	4	5	4	5
10	Gustavo Henrique Jansen	4	0	4	5	0	5
11	Henrique Cislaguei da Silva	4	5	0	5	4	5
12	Jefeson Luis Ferreira	4	5	4	5	4	0
13	Júlio Cesar Longo	4	5	0	5	4	5
14	Kleber Antonio S. Curto	0	5	4	5	4	5
15	Letícia Pucci	4	5	4	0	4	5
16	Lisiane Cristina Nito	4	5	4	5	4	5
17	Luana Beatriz Pertile	4	5	4	5	4	5
18	Luiz Fernando da Silva	4	5	4	5	4	5
19	Patrícia da Rosa C. da Silva	4	5	4	5	4	5
20	Pericles Henrique Junckes	0	5	4	5	4	0
21	Renata Beninca Pereira	4	5	4	5	4	5
22	Renata Pedrolli Renz	0	5	4	5	4	5
23	Rodrigo Pacher Fernandes	0	5	4	5	4	5
FREQÜÊNCIA MÉDIA		74%	91%	87%	96%	91%	91%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		22,75					

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DA EFICIÊNCIA PRODUTIVA

PERÍODO		19/AGO	20/AGO	GERAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	04 (m)	05 (m)	36 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	4	5	89%
2	Alexsandro Foyth	4	5	89%
3	Almir Turazi	4	5	100%
4	André Luiz Slavieiro	4	5	78%
5	Arthur Westphal Taylor	4	5	86%
6	Daniel Tridapalli	4	5	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	4	5	100%
8	Fernando Withers Torres	4	5	86%
9	Giseli Hammes	4	5	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	4	5	75%
11	Henrique Cislaguei da Silva	4	5	89%
12	Jefeson Luis Ferreira	4	5	86%
13	Júlio Cesar Longo	4	5	89%
14	Kleber Antonio S. Curto	4	5	89%
15	Letícia Pucci	4	5	86%
16	Lisiane Cristina Nito	4	5	100%
17	Luana Beatriz Pertile	4	5	100%
18	Luiz Fernando da Silva	4	5	100%
19	Patrícia da Rosa C. da Silva	0	5	89%
20	Pericles Henrique Junckes	4	5	75%
21	Renata Beninca Pereira	4	5	100%
22	Renata Pedrolli Renz	4	5	89%
23	Rodrigo Pacher Fernandes	4	5	89%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		96%	100%	91%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		22,75		

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

**FREQÜÊNCIA MÉDIA: MÓDULO – GESTÃO DA LIDERANÇA E DO
PROCESSO DECISÓRIO**

PERÍODO		21/AGO	22/AGO	25/AGO	27/AGO	TOTAL
Nº	ALUNOS/HORA-AULA	05(m)	05 (m)	05 (m)	05 (m)	20 H/A
1	Alexandre de Souza Correa	5	5	5	5	100%
2	Alexsandro Foyth	5	5	5	5	100%
3	Almir Turazi	5	5	5	5	100%
4	André Luiz Slavieiro	0	5	5	5	75%
5	Arthur Westphal Taylor	5	5	5	5	100%
6	Daniel Tridapalli	5	5	5	5	100%
7	Daphiny Cristina V. Pottmaier	5	5	5	5	100%
8	Fernando Withers Torres	0	5	5	5	75%
9	Giseli Hammes	5	5	5	5	100%
10	Gustavo Henrique Jansen	0	5	5	5	75%
11	Henrique Cislaguei da Silva	5	5	5	5	100%
12	Jefeson Luis Ferreira	5	5	5	5	100%
13	Júlio Cesar Longo	5	5	5	5	100%
14	Kleber Antonio S. Curto	5	5	5	5	100%
15	Letícia Pucci	5	5	5	5	100%
16	Lisiane Cristina Nito	5	5	5	5	100%
17	Luana Beatriz Pertile	5	5	5	5	100%
18	Luiz Fernando da Silva	5	5	5	5	100%
19	Patrícia da Rosa C. da Silva	5	5	5	5	100%
20	Pericles Henrique Junckes	5	5	5	5	100%
21	Renata Beninca Pereira	5	5	5	5	100%
22	Renata Pedrolli Renz	5	5	5	5	100%
23	Rodrigo Pachter Fernandes	5	5	5	5	100%
FREQÜÊNCIA MÉDIA		87%	100%	100%	100%	97%
MÉDIA DE ALUNOS POR AULA		24,25				

(m) – manhã (t) – tarde (n) – noite

**ANEXO 6 –
MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA OS
ALUNOS**

**UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PREG – PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – A**

**AVALIAÇÃO DE DISCIPLINA E DESEMPENHO DOCENTE E CONDIÇÕES
DE INFRA-ESTRUTURA NA UFSC**

Caro estudante,

Você está sendo convidado a participar mais uma vez do processo de Avaliação do Ensino. Agora os resultados da avaliação serão de conhecimento do professor avaliado, do Presidente do Colegiado do Curso e do Chefe do Departamento, com isto, você estará contribuindo na melhoria da qualidade do seu curso. Leia, responda com sinceridade e lembre-se: A ATITUDE DE HOJE FAZ RESULTADO AMANHÃ!

Preenchimento:

1. Preencha completamente o campo correspondente à resposta da questão.
2. Use lápis ou caneta esferográfica preta, não amasse, não dobre e não suje esta folha.
3. O significado dos números segue a seguinte escala:
1 – Sim (excelente). 2 – Praticamente sim (bom). 3 – Praticamente não (regular)
 4 – Não (fraco). 5 – Não se aplica (sem não souber responder ou se o item não se aplica). Nenhuma questão poderá ficar sem resposta.

Em relação à disciplina:

1. O Professor apresentou à turma o Plano de Ensino da disciplina?	1	2	3	4	5
2. A organização dos conteúdos da disciplina favoreceu a aprendizagem?	1	2	3	4	5
3. O Plano de Ensino incluía atividades de pesquisa, participação em palestras, seminários, congressos...?	1	2	3	4	5
4. A bibliografia apresentada foi adequada?	1	2	3	4	5
5. Você percebeu a importância da disciplina para o Curso?	1	2	3	4	5
6. O nível de exigência das avaliações esteve compatível com as atividades desenvolvidas no decorrer das aulas?	1	2	3	4	5
7. O Plano de Ensino foi cumprido?	1	2	3	4	5

Em relação ao desempenho docente:

8. As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas?	1	2	3	4	5
9. O Professor demonstrou domínio do conteúdo?	1	2	3	4	5
10. O Professor demonstrou clareza e objetividade na exposição e explicação da matéria?	1	2	3	4	5
11. O Professor utilizou procedimentos didáticos (aulas expositivas, trabalhos práticos ou em grupos e outros) adequados para a disciplina?	1	2	3	4	5
12. O professor incentivou ou instrumentalizou, de alguma forma, a pesquisa através dos conteúdos das disciplinas?	1	2	3	4	5
13. O professor foi pontual (cumpriu seus horários e compromissos)?	1	2	3	4	5
14. O Professor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos?	1	2	3	4	5
15. O Professor relacionou o conteúdo da disciplina com possíveis aplicações práticas ou profissionais?	1	2	3	4	5
16. O Professor esteve disponível para atendimento extra-classe nos horários combinados?	1	2	3	4	5
17. Antes de realizar nova avaliação, o Professor divulga o resultado da avaliação anterior?	1	2	3	4	5
18. Após a realização das avaliações, o Professor discutia o resultado em classe e/ou individualmente?	1	2	3	4	5

Em relação ao desempenho do aluno:

19. Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior à Universidade, pré-requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina?	1	2	3	4	5
20. Você realizou as atividades recomendadas pelo Professor ao longo do semestre?	1	2	3	4	5
21. Você considera que seu tempo disponível para estudo foi suficiente para o bom acompanhamento da disciplina?	1	2	3	4	5
22. Você participou das atividades extra-classe (congressos, palestras, projetos, iniciação científica)?	1	2	3	4	5
23. Você foi exigido para se comunicar escrita e oralmente de forma correta?	1	2	3	4	5
24. A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória?	1	2	3	4	5
25. De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina?	1	2	3	4	5

Em relação às condições da UFSC:

26. Ambiente físico (salas de aula, laboratórios e outros) em que a disciplina foi ministrada estava adequado?	1	2	3	4	5
27. A sala de aula estava limpa e arrumada?	1	2	3	4	5
28. A biblioteca (central ou setorial) atendeu às suas necessidades face a esta disciplina?	1	2	3	4	5
29. O tamanho da turma esteve adequado às especificidades teóricas e metodológicas da disciplina?	1	2	3	4	5
30. Os recursos especiais de informática, internet, salas de vídeo e outros foram utilizados nesta disciplina durante o semestre?	1	2	3	4	5
31. O atendimento aos alunos (pontualidade, atenção, eficiência) na secretaria do Colegiado do Curso foi satisfatório?	1	2	3	4	5
32. O atendimento aos alunos (pontualidade, atenção, eficiência) na secretaria do Departamento foi satisfatório?	1	2	3	4	5
33. O Presidente do Colegiado do Curso prestou a orientação adequada quando solicitada?	1	2	3	4	5

Caso a disciplina avaliada seja de laboratório, favor responder também as questões abaixo:

34. Ficaram claros os objetivos das aulas práticas?	1	2	3	4	5
35. O número de horas-aulas práticas na disciplina foi suficiente?	1	2	3	4	5
36. O Professor apresentou as normas de segurança para o trabalho no laboratório?	1	2	3	4	5
37. O Professor esteve presente nas atividades práticas desenvolvidas no laboratório?	1	2	3	4	5
38. As aulas práticas lhe ajudaram na compreensão dos conteúdos teóricos?	1	2	3	4	5
39. As condições gerais de funcionamento do laboratório foram boas?	1	2	3	4	5
40. Os equipamentos e materiais foram suficientes para a realização das práticas previstas?	1	2	3	4	5
41. As condições de segurança do laboratório foram adequadas à realização das práticas?	1	2	3	4	5

Comentários Adicionais:

--

**ANEXO 7 –
AVALIAÇÃO DAS DISCIPLINAS DO CURSO E DO
DESEMPENHO DOCENTE**

**AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA E DESEMPENHO DOCENTE: ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 1 – EPS 5121**

A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1. O Professor apresentou à turma o Plano de Ensino da disciplina?	68%	20%	1%	8%	3%	100%
2. A organização dos conteúdos da disciplina favoreceu a aprendizagem?	84%	16%	0%	0%	0%	100%
3. O Plano de Ensino incluía atividades de pesquisa, participação em palestras, seminários, congressos...?	13%	25%	5%	27%	30%	100%
4. A bibliografia apresentada foi adequada?	63%	21%	1%	3%	12%	100%
5. Você percebeu a importância da disciplina para o Curso?	85%	15	0%	0%	0%	100%
6. O nível de exigência das avaliações esteve compatível com as atividades desenvolvidas no decorrer das aulas?	76%	19%	3%	0%	2%	100%
7. O Plano de Ensino foi cumprido?	79%	15%	0%	0%	6%	100%
MÉDIA	67%	19%	1%	5%	8%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	73%	20%	2%	5%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	93%		7%		100%	

B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE:	1	2	3	4	5	TOTAL
8. As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas?	88%	11%	1%	0%	0%	100%
9. O Professor demonstrou domínio do conteúdo?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
10. O Professor demonstrou clareza e objetividade na exposição e explicação da matéria?	82%	17%	1%	0%	0%	100%
11. O Professor utilizou procedimentos didáticos (aulas expositivas, trabalhos práticos ou em grupos e outros) adequados para a disciplina?	99%	1%	0%	0%	0%	100%
12. O professor incentivou ou instrumentalizou, de alguma forma, a pesquisa através dos conteúdos das disciplinas?	67%	24%	3%	1%	5%	100%
13. O professor foi pontual (cumpriu seus horários e compromissos)?	99%	1%	0%	0%	0%	100%
14. O Professor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos?	88%	11%	1%	0%	0%	100%
15. O Professor relacionou o conteúdo da disciplina com possíveis aplicações práticas ou profissionais?	84%	16%	0%	0%	0%	100%
16. O Professor esteve disponível para atendimento extra-classe nos horários combinados?	60%	12%	0%	0%	28%	100%

17. Antes de realizar nova avaliação, o Professor divulga o resultado da avaliação anterior?	11%	8%	1%	8%	72%	100%
18. Após a realização das avaliações, o Professor discutia o resultado em classe e/ou individualmente?	61%	5%	0%	3%	31%	100%
MÉDIA	76%	10%	1%	1%	12%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	87%	11%	1%	1%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	98%		2%		100%	

C)EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:	1	2	3	4	5	TOTAL
19. Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior à Universidade, pré-requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina?	39%	31%	13%	7%	10%	100%
20. Você realizou as atividades recomendadas pelo Professor ao longo do semestre?	84%	12%	4%	0%	0%	100%
21. Você considera que seu tempo disponível para estudo foi suficiente para o bom acompanhamento da disciplina?	63%	19%	11%	7%	0%	100%
22. Você participou das atividades extra-classe (congressos, palestras, projetos, iniciação científica)?	40%	1%	7%	8%	44%	100%
23. Você foi exigido para se comunicar escrita e oralmente de forma correta?	61%	28%	5%	1%	5%	100%
24. A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória?	65%	28%	3%	4%	0%	100%
25. De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina?	90%	9%	0%	1%	0%	100%
MÉDIA	63%	18%	6%	4%	9%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	69%	20%	7%	4%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	89%		11%		100%	

MÉDIA GERAL	69%	16%	3%	3%	9%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	76%	17%	3%	4%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	93%		7%		100%	

**AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA E DESEMPENHO DOCENTE: ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO DE MATERIAIS 2 – EPS 5122**

A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1. O Professor apresentou à turma o Plano de Ensino da disciplina?	81%	15%	3%	1%	0%	100%
2. A organização dos conteúdos da disciplina favoreceu a aprendizagem?	84%	16%	0%	0%	0%	100%
3. O Plano de Ensino incluía atividades de pesquisa, participação em palestras, seminários, congressos...?	9%	11%	8%	15%	57%	100%
4. A bibliografia apresentada foi adequada?	51%	33%	4%	0%	12%	100%
5. Você percebeu a importância da disciplina para o Curso?	83%	17%	0%	0%	0%	100%
6. O nível de exigência das avaliações esteve compatível com as atividades desenvolvidas no decorrer das aulas?	84%	11%	1%	0%	4%	100%
7. O Plano de Ensino foi cumprido?	95%	5%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA	70%	15%	2%	2%	11%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	77%	18%	2%	3%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	95%		5%		100%	

B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE:	1	2	3	4	5	TOTAL
8. As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas?	91%	8%	1%	0%	0%	100%
9. O Professor demonstrou domínio do conteúdo?	71%	19%	3%	3%	4%	100%
10. O Professor demonstrou clareza e objetividade na exposição e explicação da matéria?	93%	7%	0%	0%	0%	100%
11. O Professor utilizou procedimentos didáticos (aulas expositivas, trabalhos práticos ou em grupos e outros) adequados para a disciplina?	85%	15%	0%	0%	0%	100%
12. O professor incentivou ou instrumentalizou, de alguma forma, a pesquisa através dos conteúdos das disciplinas?	93%	7%	0%	0%	0%	100%
13. O professor foi pontual (cumprir seus horários e compromissos)?	45%	23%	0%	0%	32%	100%
14. O Professor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos?	27%	10%	1%	1%	61%	100%
15. O Professor relacionou o conteúdo da disciplina com possíveis aplicações práticas ou profissionais?	44%	4%	0%	0%	52%	100%
16. O Professor esteve disponível para atendimento extra-classe nos horários combinados?	45%	23%	0%	0%	32%	100%
17. Antes de realizar nova avaliação, o Professor divulga o resultado da avaliação anterior?	27%	10%	1%	1%	61%	100%
18. Após a realização das avaliações, o Professor discutia o resultado em classe e/ou individualmente?	44%	4%	0%	0%	52%	100%
MÉDIA	61%	11%	1%	0%	27%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	83%	16%	1%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	99%		1%		100%	

C)EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:	1	2	3	4	5	TOTAL
19. Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior à Universidade, pré-requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina?	42%	44%	9%	4%	1%	100%
20. Você realizou as atividades recomendadas pelo Professor ao longo do semestre?	76%	20%	1%	0%	3%	100%
21. Você considera que seu tempo disponível para estudo foi suficiente para o bom acompanhamento da disciplina?	52%	32%	13%	3%	0%	100%
22. Você participou das atividades extra-classe (congressos, palestras, projetos, iniciação científica)?	19%	3%	8%	3%	67%	100%
23. Você foi exigido para se comunicar escrita e oralmente de forma correta?	36%	27%	11%	6%	20%	100%
24. A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória?	75%	25%	0%	0%	0%	100%
25. De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina?	77%	21%	1%	0%	0%	100%
MÉDIA	54%	25%	6%	2%	13%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	62%	28%	7%	3%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	90%		10%			100%

MÉDIA GERAL	61%	17%	3%	2%	17%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	73%	21%	4%	2%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	94%		6%			100%

**AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA E DESEMPENHO DOCENTE: TÓPICOS
ESPECIAIS DE GESTÃO PARA ENGENHARIA DE MATERIAIS –
DISCIPLINA OPTATIVA**

A) EM RELAÇÃO À DISCIPLINA:	1	2	3	4	5	TOTAL
1. O Professor apresentou à turma o Plano de Ensino da disciplina?	92%	0%	4%	4%	0%	100%
2. A organização dos conteúdos da disciplina favoreceu a aprendizagem?	89%	11%	0%	0%	0%	100%
3. O Plano de Ensino incluía atividades de pesquisa, participação em palestras, seminários, congressos...?	87%	9%	0%	0%	4%	100%
4. A bibliografia apresentada foi adequada?	92%	4%	0%	0%	4%	100%
5. Você percebeu a importância da disciplina para o Curso?	96%	4%	0%	0%	0%	100%
6. O nível de exigência das avaliações esteve compatível com as atividades desenvolvidas no decorrer das aulas?	83%	17%	0%	0%	0%	100%
7. O Plano de Ensino foi cumprido?	96%	4%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA	90%	7%	1%	1%	1%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	92%	8%	0%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	100%		0%		100%	

B) EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DOCENTE:	1	2	3	4	5	TOTAL
8. As aulas lhe pareceram bem preparadas e orientadas?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
9. O Professor demonstrou domínio do conteúdo?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
10. O Professor demonstrou clareza e objetividade na exposição e explicação da matéria?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
11. O Professor utilizou procedimentos didáticos (aulas expositivas, trabalhos práticos ou em grupos e outros) adequados para a disciplina?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
12. O professor incentivou ou instrumentalizou, de alguma forma, a pesquisa através dos conteúdos das disciplinas?	96%	4%	0%	0%	0%	100%
13. O professor foi pontual (cumpru seus horários e compromissos)?	96%	4%	0%	0%	0%	100%
14. O Professor conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
15. O Professor relacionou o conteúdo da disciplina com possíveis aplicações práticas ou profissionais?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
16. O Professor esteve disponível para atendimento extra-classe nos horários combinados?	93%	7%	0%	0%	0%	100%
17. Antes de realizar nova avaliação, o Professor divulga o resultado da avaliação anterior?	39%	0%	0%	0%	61%	100%
18. Após a realização das avaliações, o Professor discutia o resultado em classe e/ou individualmente?	57%	0%	0%	0%	43%	100%
MÉDIA	90%	1%	0%	0%	9%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	98%	2%	0%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	100%		0%		100%	

C)EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DO ALUNO:	1	2	3	4	5	TOTAL
19. Você possuía os conhecimentos necessários (formação anterior à Universidade, pré-requisitos e outros) para acompanhar esta disciplina?	48%	48%	0%	4%	0%	100%
20. Você realizou as atividades recomendadas pelo Professor ao longo do semestre?	78%	22%	0%	0%	0%	100%
21. Você considera que seu tempo disponível para estudo foi suficiente para o bom acompanhamento da disciplina?	44%	43%	9%	4%	0%	100%
22. Você participou das atividades extra-classe (congressos, palestras, projetos, iniciação científica)?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
23. Você foi exigido para se comunicar escrita e oralmente de forma correta?	96%	4%	0%	0%	0%	100%
24. A aprendizagem adquirida na disciplina foi satisfatória?	85%	15%	0%	0%	0%	100%
25. De modo geral, você gostou de ter cursado essa disciplina?	100%	0%	0%	0%	0%	100%
MÉDIA	79%	19%	1%	1%	0%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	79%	19%	1%	1%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	98%		2%		100%	

MÉDIA GERAL	86%	9%	1%	0%	4%	100%
MÉDIA EXCLUÍDO “NÃO SE APLICA”	89%	10%	1%	0%	-	100%
MÉDIA – APENAS “SIM” E “NÃO”	99%		1%		100%	

**ANEXO 8 –
MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA OS
PROFESSORES E PROFISSIONAIS QUE PARTICIPARAM DO
CURSO**

**UFSC – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PREG – PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – C**

QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR

Prezado(a) Professor(a)

Este é mais um instrumento do subprojeto Avaliação do Ensino de Graduação da UFSC. Sua contribuição é fundamental! A finalidade é conhecer as condições de ensino com o objetivo de melhorá-las a médio prazo. Assim, pedimos a sua atenção e um pouco de seu tempo para responder às perguntas constantes do presente questionário. Sempre que necessário ou desejável, utilize o espaço para “Comentários Adicionais”.

Preenchimento:

4. Preencha completamente o campo correspondente à resposta da questão.
5. Use lápis ou caneta esferográfica preta, não amasse, não dobre e não suje esta folha.
6. O significado dos números segue a seguinte escala:
 - 1 – Sim (excelente).
 - 2 – Praticamente sim (bom).
 - 3 – Praticamente não (regular)
 - 4 – Não (fraco).
 - 5 – Não se aplica (sem não souber responder ou se o item não se aplica). Nenhuma questão poderá ficar sem resposta.

Em relação à disciplina:

1. O Plano de Ensino foi apresentado à turma no início do semestre?	1	2	3	4	5
2. A disciplina esteve articulada com as demais do Curso?	1	2	3	4	5
3. Procurou adaptar o conteúdo desta disciplina às especificidades deste curso?	1	2	3	4	5
4. O tamanho da turma esteve adequado às especificações da disciplina?	1	2	3	4	5
5. As avaliações favoreceram o processo de ensino-aprendizagem?	1	2	3	4	5
6. O resultado das avaliações refletiu o efetivo desempenho dos alunos?	1	2	3	4	5
7. Você discutiu conteúdos e problemas da disciplina com colegas?	1	2	3	4	5
8. Foi possível cumprir o Plano de Ensino na disciplina?	1	2	3	4	5

Em relação ao desempenho docente:

9. Conseguiu criar nas aulas um clima favorável à participação dos alunos.	1	2	3	4	5
10. Os alunos o procuraram para atendimento extra-classe?	1	2	3	4	5
11. Conseguiu se manter atualizado em relação ao conteúdo desta disciplina?	1	2	3	4	5
12. Suas atividades de ensino se relacionaram com as atividades de pesquisa e extensão?	1	2	3	4	5
13. Os procedimentos didáticos adotados favoreceram o desempenho dos alunos?	1	2	3	4	5

Em relação ao desempenho do aluno:

14. Os alunos estavam motivados para estudar e aprender?	1	2	3	4	5
15. Os alunos estavam preparados para esta disciplina?	1	2	3	4	5
16. Os alunos se comunicaram escrita e oralmente de forma correta?	1	2	3	4	5
17. Os alunos fizeram as tarefas recomendadas?	1	2	3	4	5

Em relação às condições da UFSC:

18. A biblioteca atendeu às suas necessidades para esta disciplina?	1	2	3	4	5
19. A biblioteca atendeu às necessidades dos alunos em relação a esta disciplina?	1	2	3	4	5
20. O ambiente físico disponível para ministração desta disciplina foi adequado?	1	2	3	4	5
21. O Departamento forneceu o material necessário (papel, reprodução de textos...) para ministrar a disciplina?	1	2	3	4	5
22. Recursos audiovisuais, internet e outros estiveram disponíveis para uso na disciplina?	1	2	3	4	5
23. Existe no Departamento local adequado para a preparação de aulas, atendimento de alunos, etc.?	1	2	3	4	5
24. O Departamento prestigiou as atividades de Ensino de Graduação?	1	2	3	4	5
25. O Presidente do Colegiado do Curso prestou a orientação adequada quando solicitada?	1	2	3	4	5
26. O atendimento (pontualidade, atenção eficiência) na secretaria do Curso e do Departamento foi satisfatório?	1	2	3	4	5

Caso a disciplina avaliada seja de laboratório, favor responder também as questões abaixo:

27. As condições gerais do laboratório foram boas?	1	2	3	4	5
28. Os equipamentos e materiais foram suficientes para a realização das práticas previstas?	1	2	3	4	5
29. O número de horas-aulas práticas na disciplina foi suficiente?	1	2	3	4	5
30. As condições de segurança do laboratório foram adequadas à realização das práticas?	1	2	3	4	5

Comentários Adicionais:

--

**ANEXO 9 –
PARECER DOS ALUNOS SOBRE O MODELO**

Como parte da avaliação do Curso de Gestão para Engenharia de Materiais está previsto o levantamento da opinião dos alunos sobre o modelo utilizado. Responda o questionário abaixo, considerando os seguintes pontos:

a) Curso ministrado nos moldes de um M.B.A.:

--

b) Oferta de conteúdos nas grandes áreas da Gestão Empresarial (Negócios, Estratégia, Marketing, Comportamento Organizacional, Produção; Econômica e Financeira):

--

c) Curso modulado (seguindo as grandes áreas) e seqüencial:

--

d) Metodologias de ensino utilizadas em cada módulo:

--

e) Oferta de uma disciplina optativa (Eficiência Produtiva; Liderança e o Processo Decisórios, atendendo a demanda das empresas parceiras do curso:

--

f) Assuntos abordados pelo curso em cada um dos módulos:

--

g) Participação, durante o desenvolvimento do curso, de profissionais especializados nas respectivas áreas e com experiência no ambiente empresarial:

--

h) Aprendizagem e aproveitamento do aluno no curso:

--

i) Mudanças provocadas no aluno pelo curso:

--

j) Importância da continuidade do curso para as demais turmas de Engenharia de Materiais:

--

l) Outros comentários e observações:

--

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADIZES, Ichack. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio B. **História e perspectivas dos cursos de administração do Brasil**. In: Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração, II. Vitória: CFA/CRA-ES, 1997.

BATEMAN, Thomas; SNELL, A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração**: análise integrada das organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRINGHENTI, Idone. **O ensino na Escola Politécnica da USP**. São Paulo: EPUSP, 1993.

BRINGHENTI, Idone. **Perfil do ex-aluno da Escola Politécnica da USP**. São Paulo: EPUSP, 1995.

BUSINESS WEEK. **B-scholls: rankings & profiles**. <<http://businessweek.com/bscholls/00/#top30>>, 01 de ago. 2001.

CARAVANTES, Geraldo R.; BJUR, Wesley E. **Magia e gestão**: aprendendo a re-administrar sua vida pessoal. São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTRO, M. O ensino da administração e os seus dilemas: notas para debates. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.21, n. 3, p.58-61, jul-set, 1981.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUVRE, M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas.** Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais.** Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão das pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz.** 7.ed. São Paulo: Zahar Editores, 1978.

ENGENHARIA DE MATERIAIS. **Engenharia de materiais.**
<<http://www.materiais.ufsc.br/materiaisnovo/>> 14/04/2003

EUROPEAN INSTITUTE OF BUSINESS ADMINISTRATION. **Insead.**
<<http://www.insead.fr>> 06 set. 2001.

FAYOL, Henri. **Administração geral e industrial.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Ademir A.; et al. **Gestão empresarial: de taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FIARTES, Gabriela G.S.; FIARTES, José E.A.; SANTOS, Neri dos. Planejamento e desenvolvimento de um instituto de gestão da inovação e empreendedorismo. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM KNOWLEDGE MANAGEMENT. **Anais.** Curitiba: ISKM, 2003. v.1, p.1-12.

FINANCIAL TIMES. **Interative ranking table.**
<http://mba.ft.com/CareerAdvisor/MBARanking/ranking_body.jsp> 01 ago.2001.

GAJ, Luis. **Administração estratégica.** 3.ed. São Paulo: Ática, 1995.

GARVIN, David; et al. Aprender a aprender. **HSM Management.** São Paulo. v.1, n.3, p.58-64, jul-ago, 1998.

GEUS, Arie. **A empresa viva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira: essencial.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOMES, Maria Tereza. **O guia dos mbas: o roteiro completo dos melhores mbas: Estados Unidos, Europa e Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GROF, Stanilav. *Beyond the brain.* **New York Press.** n.p. New York: New York: State University 1985.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVARD UNIVERSITY. **Harvard business school.** <<http://www.hbs.edu/>> 27 de jul. 2001.

KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente.** São Paulo: Nova Cultural, 1976.

KEITNER, R.C. Perspectivas atuais do ensino da administração na Europa. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.65-70, abr-jun. 1986.

KHUN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip; et al. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer, renovar.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. Como preparar executivos para o próximo milênio. **Marketing.** São Paulo, v.32, n.317, p.12-15, junho, 1999.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, Hélio de Paula. **Contabilidade para administradores.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LONDON BUSINESS SCHOOL. **London business school.** <<http://www.london.edu/>> 05 set. 2001.

MARTINS, C.B. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil. **Ciência e Cultura.** São Paulo, v.41, n.7, jul, 663-667, 1989.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **Mit sloan: the mba program** <<http://www.mit.edu/sloan>> 14 ago. 2001.

- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. **Introdução à administração.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAYER, R.R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.
- McCARTHY, E. Jorome; PREAULT, William D. Jr. **Marketing essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.
- MORAES, Anna M. Pereira. **Iniciação ao estudo da administração.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- MOTTA, Fernando C.P. **Teoria geral da administração.** 17.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- NEW YORK UNIVERSITY. **Leonard n. stern school of business.** <<http://www.stern.nyu.edu/>> 05 nov. 2001.
- NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. **Administração avançada:** conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1980.
- NORTHWESTERN UNIVERSITY. **Kellogg school of management.** <<http://www.kellogg.nwu.edu>> 25 out. 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.
- ROSS, A.A. et al. **Administração financeira:** corporating finance. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHERWOOD, Frank P.; PFIFFNER, John M. **Organização administrativa.** São Paulo: Bestseller, 1965.
- SLACK, Nigel; et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.
- STANFORD UNIVERSITY. **Stanford graduate school of business.** <<http://www.gbs.stanford.edu/>> 10 out. 2001.
- STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. 7.ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

TROUT, Jack. **O poder da simplicidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UNIVERSITY OF CHICAGO. **Chicago graduate school of management**.
<<http://gsb.uchicago.edu/>> 14 nov. 2001.

UNIVERSITY OF COLUMBIA. **Columbia graduate school of business**.
<<http://www.gsb.columbia.edu/>> 25 nov. 2001.

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **Wharton school of business**.
<<http://www.wharton.upenn.edu/>> 03 ago. 2001.

US NEWS. **Top business schools**.
<<http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/grarank/mba/gdmbat1.htm>> 1 ago. 2001.

WOOD, Thomaz Jr. (coord). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter; et al. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus: 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 18.ed. Rio de Janeiro, 1999.

CHICAGO GRADUATE SCHOOL OF MANAGENT. **Brochure: the mba program**. Chicago: University of Chicago, 2000.

COLOMBINI, Leticia. Mimos de verão. **Você S.A.** São Paulo, v.4, n.36, p.26, jun. 2001.

COLUMBIA GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Brochure: the mba program**. New York: University of Columbia, 2001.

HSM MANAGEMENT. Conhecimento, uma obsessão. São Paulo. v.3, n.18, p.42-45, jan-fev. 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter. O futuro já chegou. **Revista Exame**. São Paulo, v.34, n.6, ed.710, p.112-124, mar. 2000.

DUTRA, Joel. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão das pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FINANCIAL TIMES. **Dominando administração: uma ferramenta poderosa para a sua formação profissional**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FINACIAL TIMES. **Mba ranking**. <<http://career.ft.com/ft/>> 25 jul. 2001.

HSM MANAGEMENT. Foco em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. São Paulo, v.3, n.17, p.48-52, nov.-dez., 1999.

GOMES, Maria Tereza. Usina de talentos globais. **Você S.A.** São Paulo, v.4, n.33, p.48-53, mar. 2001.

GOMES, Maria Tereza. Educação x sucesso. **Você S.A.** São Paulo, v.1, n.9, p.36-41, mar. 1999.

GOMES, Maria Tereza. Faça um mba aqui e tire o diploma lá de fora. **Você S.A.** São Paulo, v.1, n.11, p.18, mai. 1999.

GOMES, Maria Tereza. MBA: Europa ou Estados Unidos. **Você S.A.** São Paulo, v.2, n.14, p.22, ago. 1999.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Brochure.** Boston: Harvard Press, 2001.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Aspire, inspire.** Boston: Harvard Press, 2001.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **MBA program:** application class entering 2002. Boston: Harvard Press, 2001.

HSM MANAGEMENT. Aprendizagem sem limites. São Paulo, v. 2, n.12, p.118-122, jan-fev. 1999.

HSM MANAGEMENT. Tradição e vanguarda. São Paulo, v.3, n.15, p.26-30, jul-ago 1999.

HURST, David K. **Crise e renovação:** enfrentando o desafio da mudança organizacional. São Paulo: Futura, 1996.

JACOMINO Dalen; COLOMBINI. Letícia. Eles sabem tudo de MBA. **Você S.A.** São Paulo, v.4, n.35, p.16-17, mai 2001.

JACOMINO, Dalen. Os melhores mbas do planeta. **Você S.A.** São Paulo, v.4, n.32, p.24, fev. 2001.

JACOMINO, Dalen. Quem são os brasileiros que fazem mba lá fora. **Você S.A.** São Paulo, v.3, n.21, p.17, mar 2001.

KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT. **Mba:** full time programs - master of business administration and master of management and manufacturing. Evanston: Northwestern University, 2001.

LONDON BUSINESS SCHOOL. **The mba program:** transforming futures. London: LBS, 2001

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **Brochure.** Boston: MIT Press, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia:** a busca pela vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

NEW YORK UNIVERSITY. **Mba program: why stern?** New York: New York University, 2001.

NICOCELLI, Thomé. Sou médico e fiz um mba. **Você S.A.** São Paulo, v.1, n.10, p.57-59, abr. 1999.

NORTHWESTERN UNIVERSITY. **Kellogg school of management**. <<http://www.kellogg.nwu.edu>> 25 out. 2001.

PLENS, Marcelo; BRINGHENTI, Idone. A cultura corporativa do M.I.T. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. 37., Porto Alegre. **Anais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. p.1-10.

PLENS, Marcelo; BRINGHENTI, Idone. O que fazem as melhores escolas de administração. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO. 37., Porto Alegre. **Anais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. p.1-10.

PLENS, Marcelo; BRINGHENTI, Idone. A formação de empreendedores efetivos em Harvard, mediante estudos de casos e experiências vivenciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORES. 3., Florianópolis. **Anais**. Universidade Federal de Santa Catarina: Escola de Novos Empreendedores, 2002. p.1-8.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SENGE, Peter; et al. **A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SOMOGGI, Laura. MBA.com. **Você S.A.** São Paulo, v.2, n.17, p.16-17, nov. 1999.

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Stanford mba program: innovation and leadership: gateway to the future**. Stanford: Stanford Press, 2001.

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS. **Stanford mba application**. Stanford: Stanford Press, 2001.

TOLOVI, Mariana. A maratona do mba. **Você S.A.** São Paulo, v.4, n.32, p.67-67, fev. 2001.

US NEWS. **Top business schools**. <<http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/grarank/mba/gdmbat1.htm>> 1 ago. 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal:** os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack:** definitivo: segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHARTON SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. **Brochure:** executive education. Philadelphia: Wharton Press, 2002.