

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
CAMPUS SÃO PAULO**

**Faculdades fundacionais: a articulação da teoria-prática nos cursos de
bacharelado em administração**

**São Paulo
Março / 2019**

ELI MOURA BRAZ

FACULDADES FUNDACIONAIS: A ARTICULAÇÃO DA TEORIA-
PRÁTICA NOS CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Monografia apresentada à Banca Examinadora do
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Formação
de Professores com Ênfase no Ensino Superior do
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de São Paulo, como exigência parcial
para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Alda Roberta Torres.

SÃO PAULO
2019

Catalogação na fonte
Biblioteca Francisco Montojos – IFSP Campus São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B794n Braz, Eli Moura
Não há / Eli Moura Braz. São Paulo: [s.n.],
2019.
137 f.

Orientadora: Dra. Alda Roberta Torres Co-
orientador: Não Há

Monografia (Especialização em Formação de
Professores com Ênfase no Ensino Superior) -
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de São Paulo, IFSP, 2019.

1. Faculdades Fundacionais. 2. Teoria. 3.
Prática. 4. Administração. 5. Currículo. I.
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de São Paulo II. Título.

CDD 378

Aprovado em: 29 / 04/ 2019.

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Alda Roberta Torres
Orientadora

Julgamento: _____

Instituição: Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia – IFSP

Assinatura: _____

Prof. Ms. Ridnal João do Nascimento
Titular

Julgamento: _____

Instituição: Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia – IFSP

Assinatura: _____

Prof.^a Dr.^a Amanda Cristina Teagno Lopes
Suplente

Julgamento: _____

Instituição: Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia – IFSP

Assinatura: _____

"A arte de pensar é a manifestação mais
sublime da inteligência".
Augusto Cury.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria e equilíbrio na condução das atividades de estudo, à família pela paciência e estímulo pela compreensão da ausência e falta de compartilhamento de momentos e oportunidades de lazer e descontração.

Aos professores e servidores do IFSP, estendo meus agradecimentos pela dedicação ao ensino e atividades pedagógicas, cujas demandas ultrapassaram, por vezes, as horas letivas programadas ao ensino. Em especial, agradeço à profa. Dra. Alda Roberta Torres, por sua dedicação em me orientar atuando como ponte entre meu aprendizado e formação e a realização dessa monografia.

Ofereço também minha gratidão aos colegas de estudo, que compartilharam informações, auxílio e contribuições dentro de suas possibilidades, bem como pelos seus bons exemplos, os quais me animaram nessa jornada.

Enfim, não poderia deixar de lembrar a contribuição dos professores coordenadores de curso, membros do colegiado, com quem também dividimos algumas atividades e à direção do IFSP pelo acertado investimento em cursos de pós-graduação no campo da pedagogia.

RESUMO

Esta pesquisa discute os desalinhamentos entre a formação do administrador e as requisições empresariais. Tem por objetivo conhecer como ocorre a articulação teoria-prática nos cursos de bacharelado em Administração de duas Faculdades fundacionais denominadas fundação A e fundação D na cidade de São Paulo. O problema desta pesquisa é: como se dá a articulação teoria-prática nos cursos de bacharelado em administração nas faculdades fundacionais na cidade de São Paulo? Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, exploratória e descritiva quanto aos fins. Já quanto aos meios, é um levantamento histórico-documental e bibliográfico. Sua relevância se dá pelo conhecimento dos reais fatores que conformam o modelo de formação profissional das faculdades fundacionais visando a orientação de candidatos discentes, docentes e coordenadores de curso possibilitando incrementos curriculares. A base de sustentação teórica foi centrada no currículo e nas teorias educacionais de ensino-aprendizagem pela perspectiva da articulação teoria-prática. Foram achadas evidências de que as duas faculdades fundacionais têm uma visão elitista a qual determina suas práticas e estrategicamente influencia a articulação teoria-prática priorizando a formação técnica e instrumental em detrimento da formação ética. Percebeu-se ainda, assincronismos nessa articulação desfavorecendo a possível sinergia no aprendizado.

Palavras-chave: Faculdades fundacionais. Teoria. Prática. Administração. Currículo.

ABSTRACT

This research addresses the misalignments between Administration studies and business requisitions. Its purpose is to know how the theory-practice articulation occurs in the bachelor courses in Business Administration of two Faculties denominated foundation A and foundation D in the city of São Paulo. The problem of this research is: how does the theory-practice articulation take place in the bachelor courses in Business Administration in the founding faculties in the city of São Paulo? This is a research of a qualitative nature, exploratory and descriptive in its purpose. As for its means, it is a historical-documentary and bibliographical survey. Its relevance is given by the knowledge of the real factors that build the model of professionalization of the founding faculties aiming at the orientation of candidates students, teachers and coordinators, allowing curricular improvements. The supporting theoretical basis was focussed in the curriculum and the educational theories of teaching-learning from the perspective of the articulation theory-practice. Evidence was found that the two faculties have an elitist vision which determines their practices and strategically influences the theory-practice articulation, prioritizing the technical and instrumental formation in detriment of the ethical formation. It was also noticed, asynchronisms in this articulation disfavoring the possible synergy in the learning process.

Keywords: Foundational colleges. Theory. Practice. Administration. Curriculum.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Número de cursos de graduação em administração dos anos 60 ao ano 2000 ...	27
Quadro 02 – Evolução da oferta de cursos de graduação em administração entre os anos 2000 e 2010.....	27
Quadro 03 – Faculdades fundacionais que ofertam o curso de graduação em administração.....	41
Quadro 04 – Relação de faculdades fundacionais que ofertam o curso de administração.....	43
Quadro 05 – Instrumento de seleção, categorização e análise.....	44
Quadro 06 – OAG e OAE alterados na revisão do PPC pela fundação A em 2012.....	60
Quadro 07 – Correlação entre as habilidades e competências propostas.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	<i>Accredited Universities and Business School</i>
ABP	Aprendizagem baseada em problemas
AMBA	<i>Association of MBAs</i>
APEC	Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CC	Código Civil
CC	Colegiado de Curso
CEA	Comissão Externa de Avaliação
CELog	Centro de Excelência em Logística e <i>Supply Schain</i>
CFA	Conselho Federal de Administração
CIA	Curso Intensivo e Administradores
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CRA	Conselho Regional de administração
CRI	Coordenadoria de Relações Internacionais
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
<i>EFMD</i>	<i>European Foundation for Management Development</i>
<i>EQUIS</i>	<i>European Quality Improvement System</i>
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
EUA	Estados Unidos da América do Norte
FEAUSP	Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
FEI	Faculdade de Engenharia Industrial
FFIA	Faculdade Fundação Instituto de Administração
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IA	Instituto de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDIS	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
IES	Instituição do Ensino Superior
IMS	Instituto Moreira Sales
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
<i>MBA</i>	<i>Master Business Administration</i>
MASP	Museu de Artes de São Paulo
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPA	Mestrado Profissional em Administração
NDE	Núcleo Docente Estruturante
OAE	Objetivos de aprendizagem específicos
OAG	Objetivos de aprendizagem geral
ODS	Objetivos de desenvolvimento sustentável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<i>OneMBA</i>	<i>Master Business Administration global executive</i>

ONG	Organização não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSC	Organização da Sociedade Civil
PDCA	Planejamento, desenvolvimento, controle e ajustes
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
<i>PIM</i>	<i>Program of International Management</i>
PNQ	Plano Nacional de Qualidade
POL	Projeto de Organização Local
PON	Projeto de Organização Nacional
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
REP	Resolução Eficaz de Problemas
SA	Sociedade Anônima
SESu/MEC	Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e Cultura
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
USAID	Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos da América
USP	Universidade São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIAL TEÓRICO	21
1.1 A GÊNESE E A HISTÓRIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	21
1.2 HISTÓRIA DAS FACULDADES FUNDACIONAIS	23
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR E DAS FUNDAÇÕES	29
1.4 TEORIAS DA COMPETÊNCIA	33
1.5 TEORIA DAS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR	35
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	40
2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA	40
2.2 CAMPO DE PESQUISA E CORPUS DE ANÁLISE	41
2.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS	43
3 ANÁLISE DE DADOS	45
3.1 HISTÓRIA DA FACULDADE FUNDACIONAL A	45
3.2 HISTÓRIA DA FACULDADE FUNDACIONAL D	49
3.3 CONCEPÇÕES DE FORMAÇÃO TRABALHADAS NA FUNDAÇÃO A	51
3.4 CONCEPÇÕES DE FORMAÇÃO NA FUNDAÇÃO D	64
3.5 ARTICULAÇÃO TEORIA-PRÁTICA NA FUNDAÇÃO A, A PARTIR DOS DOCUMENTOS	75
3.6 ARTICULAÇÃO TEORIA-PRÁTICA NA FUNDAÇÃO D	78
CONCLUSÕES.....	92
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	117
ANEXOS	126
ANEXO I.....	126
ANEXO II.....	132
ANEXO III.....	134
ANEXO IV	136

INTRODUÇÃO

Dentre várias disfunções observadas no ambiente acadêmico, estão as ligadas ao currículo, à didática e à avaliação. No entanto, nas questões do currículo, sem desprezo às demais, podem residir entraves ou barreiras à formação acadêmica plena, tais como: evasão escolar; alto volume de dependências por reprovação; em especial a formação inadequada e insuficiente e a desorientação profissional quanto ao planejamento da carreira, dentre outros.

A dinâmica social, econômica e política, tem promovido grandes transformações sociais e no âmbito econômico, mais detidamente na esfera profissional, cuja prática, tem esperado do espaço acadêmico um nível instrucional elevado de forma que as competências, habilidades e valores presentes nos perfis profissionais atuem para a satisfação de seus interesses. Gondim (2002, p. 300) aponta nesse sentido ao afirmar que "a organização universitária, como qualquer outra esfera da educação formal, está sendo convocada a assumir um duplo papel: o de educar – que se distingue da mera instrução - e o de preparar profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho. Define, portanto, que o primeiro papel maior da organização universitária seria educar, vindo em segundo plano a formação profissional.

Nesse contexto, portanto, ao findar-se a década de 1990, inúmeras normatizações foram estabelecidas conformando as relações entre o Estado e o espaço universitário, dentre elas, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - considerado o principal instrumento de regulação, com forte orientação internacional.

O mundo tem se tornado cada vez mais global e como o campo de atuação do administrador tem sido tensionado pela competitividade, não só as empresas como também o meio acadêmico têm sido impulsionados à internacionalização.

Vista pelo aspecto da educação, a internacionalização é entendida por Knight (2003) como um processo no qual se integram as dimensões intercultural, internacional, papel e a oferta da educação superior. No entanto, Altbach (2004) adverte que os processos de internacionalização tem em si, traços de forte desigualdade, pois embora estimulem seu avanço através da democratização das tecnologias, o que favorece o acesso à informação, países do hemisfério norte têm se destacado como mais avançados em ensino, produção e pesquisa, decorrendo disso, formas diversificadas de processos educacionais de internacionalização

A internacionalização da educação na América Latina, tem sido lenta (MARANHÃO; LIMA, 2009) cuja principal evidência é o baixo ingresso de estudantes de outros países e continentes, e para as pesquisadoras, essa realidade pode decorrer do fato de que a internacionalização dos currículos venha prestigiando matrizes educacionais de países

hegemônicos, tornando-se, portanto, um produto da indústria cultural em detrimento da promoção da diversidade.

Nesse sentido, na pesquisa de Sarfati e Andreassi (2011) sobre o processo de internacionalização dos cursos de administração nas IES brasileiras

Conclui-se que a internacionalização da graduação das escolas de negócio brasileiras limita-se ao envio de estudantes ao exterior. Trata-se de uma internacionalização extremamente rudimentar e incabível frente às pretensões nacionais de aumento de inserção na economia internacional. (SARFATI; ANDREASSI. 2011. p. 12).

Dessa forma, o processo de internacionalização também pode ser entendido como um apêndice ou adereço, cujo objetivo seja adicionar glamour e estabelecer diferenciais competitivos para tornar a formação mais aproximada das necessidades de determinados nichos do mercado profissional.

Razões mais urgentes, no entanto, poderiam assumir o protagonismo quanto ao perfil de formação do egresso, pois a mesma globalização que se alega impulsionar a internacionalização dos cursos de administração, traz em seu bojo, outras interrogações e necessidades.

Neagle (1995) expõe o desalinhamento entre a velocidade e o nível das mudanças no ambiente acadêmico e o que caracteriza as transformações do mercado, ou seja, seu ambiente externo.

Para os desafios postos, depreende-se a necessidade de uma formação acadêmica humanista, que visa a formação de um ser humano integral, cidadão e com capacidade de lidar com a complexidade das questões éticas e dos dilemas decorrentes desse campo, sem desprezo da formação técnica. Porém, como a formação técnica não é capaz e suficiente por si só, de suportar e solver questões complexas, como poderia se dar essa educação?

Este questionamento induz a pesquisa a problematizar a complexidade do ambiente acadêmico, observando que muitas de suas disfunções estão as ligadas ao currículo, à didática e à avaliação. No entanto, nas questões do currículo, sem desprezo às demais, podem residir entraves ou barreiras à formação acadêmica plena, tais como: evasão escolar; alto volume de dependências por reprovação; em especial a formação inadequada e insuficiente e a desorientação profissional quanto ao planejamento da carreira, dentre outros.

Estudos realizados por Plens e Brighenti (2002) estabeleceram comparativos entre a formação obtida em universidades nacionais e as mais conceituadas universidades internacionais, destacam o baixo nível de formação prática dos egressos das universidades

nacionais, importando isso em entraves ao ingresso dos profissionais no mercado de trabalho nacional pela dissonância entre uma formação excessivamente teórica e pouco prática.

A partir dessa percepção, várias sugestões têm sido exploradas no sentido de aproximar teoria e prática. Ao propor o método de estudo de casos, Gil (2002) afirma que o mundo é real e complexo e os estudantes que com ele se envolvem são instigados ao desenvolvimento de habilidades visando resolver problemas práticos. No entanto, como as variáveis, de um caso a outro diferenciam-se, quase sempre, uma “decisão ótima”¹ para o problema de uma organização, não o seria para outra, pois muitas questões são afetadas pela incerteza do futuro, dos comportamentos e reações dos indivíduos e da imprevisibilidade.

Há diversos instrumentos e ferramentas adotados nas Instituições de Ensino Superior, que embora representem grande esforço para o desenvolvimento da formação, tratam o aprendizado como algo compartimentado, não porque servem a determinados fins específicos, mas porque não se sustentam por meio de uma relação espaço-tempo. A dialética que caracteriza a prática apontaria para o sentido de que a realidade prática que se constrói através de ações ou decisões, deve não só articular-se com a teoria, como também ser analisada com criticidade no tempo e momento de sua ocorrência ou sua vivência. Assim, conhecimentos em estudo seriam questionados pela prática visível e vivenciada instantaneamente bem como, práticas decorrentes da emergência poderiam ser estudadas à luz das teorias.

Portanto percebe-se o desafio de se elaborar um currículo e organizar conteúdos, estratégias e técnicas para o desenvolvimento de educandos, com conhecimentos, habilidades, atitudes e vivências práticas que construam suas competências profissionais e que satisfaçam os requisitos da prática do administrador moderno com base no que as empresas esperam encontrar neles; ocorre também que, em decorrência de um evento chamado “globalização”, objetivos ligados a resultados econômicos e ganhos oriundos do capital, passaram a determinar um novo conceito de “administrador de sucesso” e forças desse campo têm entendido que cabe ao espaço acadêmico formar profissionais por essa perspectiva. Essa ideia potencializa-se pelo fato de as organizações estabelecerem estruturas de Governança Corporativa, cujo instrumento

¹ **Decisão ótima** - Em suma, para aplicação do critério bayesiano, quando não há oportunidade de coletar informações adicionais, o administrador deve: a) preparar a matriz de retornos do problema com: as alternativas disponíveis; os estados da natureza relevantes; os resultados esperados; b) estabelecer pesos numéricos (probabilidades) para as ocorrências dos estados da natureza relacionados; c) calcular os valores esperados; d) escolher a alternativa possível que apresentar o valor esperado ótimo.

MACHADO, Rogério A. Avaliação de alternativas na tomada de decisão. Rev. adm. empresas vol.16 nº 2. São Paulo Mar./Apr. 1976. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901976000200005>. Acesso em: 02 jun. 2019.

de controle e vigilância são planos de bonificação atrelados aos resultados alcançados pelos executivos, tolhendo-lhes as possibilidades de priorizarem interesses próprios em detrimento dos interesses dos acionistas ou proprietários.

No atual contexto econômico, é notório o surgimento de uma série de mecanismos de governança corporativa, desenvolvidos no sentido de disciplinar o comportamento das empresas e dos seus agentes executivos, gestores, diretores que atuam no planejamento estratégico como também na execução das estratégias que visam resultados, uma vez que uma diversidade de conflitos de interesses tem tensionado as relações entre agentes e investidores, acionistas e outros interessados.

As empresas e organizações têm sido observadas com novos olhares pelo mercado, em decorrência dos seus valores, visão e missão, princípios de sustentabilidade e ecológicos pois a imagem que conseguem criar no conceito de seus clientes e *stakeholders*² determinará, em parte, a sua competitividade. Na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), as empresas cuja natureza seja “Sociedade Anônima” (SA) têm incentivos a modelarem suas estruturas de governança corporativa. À medida que as empresas introduzem mecanismos e instrumentos de incremento de boas práticas em suas políticas e programas de Governança Corporativa, melhorando e refinando o controle, recebem uma pontuação e passam a integrar uma escala de níveis classificatórios no mercado acionário.

Nesse sentido, Rodrigues e Krauter (2017) estabelecem que “As boas práticas de Governança Corporativa devem ser adotadas, essencialmente, pelas empresas com perspectivas de crescimento e que têm por objetivo utilizar o mercado de capitais como forma de captação de recursos para seus projetos.” (RODRIGUES; KRAUTER, 2017, p. 3). Já Wawrzeniak (2014, não paginado) amplia essa compreensão ao afirmar que os investidores procuram adquirir ações de empresas que adotam práticas de Governança Corporativa, pelo fato de que seus mecanismos de controle garantem maior eficiência e retidão dos administradores no desempenho de seus papéis e que os acionistas também se beneficiam desses mecanismos, pois reduzem riscos de espoliação dos acionistas minoritários pelos majoritários, de abusos de poder da administração sobre os comandados, do excesso de concentração de poder na figura do executivo principal, de fraudes como o uso de informação privilegiada em benefício próprio por diretores e executivos.

Dessa forma, seria factível e necessário determinar as dimensões da Governança Corporativa que abrangeriam: a necessidade de transparência dos atos e decisões da

² *Stakeholders*: São todas as partes que têm interesse na instituição – acionistas, dirigentes, fisco, funcionários, fornecedores e outros.

administração; atuação independente e suprema do conselho de administração; aplicação da ética e harmonização de conflitos de interesse e; preservação e defesa dos direitos dos acionistas e investidores (LEAL; SILVA, 2005).

A fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no ano de 1994, promoveu entre as empresas brasileiras, especialmente as SA, a adoção de programas, regras e mecanismos de Governança Corporativa como princípios de boas práticas em administração em favor de uma gestão mais qualificada e confiável. Se tais instrumentos, mecanismos e políticas são adotadas, presume-se que deve-se aos riscos de condutas impróprias e desalinhamentos com os princípios por parte de executivos resultem em resultados desastrosos às companhias tanto para sua imagem, marcas e reputação, quanto financeira e social devido aos seus impactos sobre o valor da organização e sobre os benefícios que podem gerar para a sociedade (IBGC, 2015). Nesse sentido, uma boa formação acadêmica não é entendida como uma forma suficiente de formação de administradores e agentes executivos. Se tais vulnerabilidades acontecem, mesmo com o bom nível de formação acadêmica apresentado pelos administradores e agentes executivos, tal cenário deve dever-se a outros fatores.

A universidade, eleita como espaço de produção científica, de conhecimento e tecnologia através de pesquisas e estudos, assume como seu papel principal, a transformação social com base na produção do conhecimento. As organizações que promovem mudanças e transformam a sociedade quer de forma pontual ou de forma ampla, buscam apoio para solver conflitos e complexidades que extrapolam as teorias acadêmicas. Assim, as empresas são apresentadas por Levy (1993) como fontes de mudanças coletivas e culturais devido às modificações inicialmente tidas como técnicas, que virão inspirar futuramente, novas visões e práticas.

Da realidade apreendida da prática, ou seja, do dia-a-dia do campo da administração, emergem questões e desafios que buscam nas teorias e no conhecimento acadêmico, respostas.

No meio acadêmico, a articulação teoria-prática, assumem o protagonismo, pois uma prática sem teoria é vazia e uma teoria que não se funda na prática é inócua, não somente por se complementarem, mas porque devem se relacionar dialeticamente, numa relação constante, na qual são transformados: teoria, prática, objeto e sujeito. Triviños (1987) ao abordar a visão marxista do materialismo histórico, afirma que:

Marx afirmava que a solução "de contradições teóricas é possível unicamente pela via da prática". A prática individual e a prática social estão intimamente relacionadas. "A prática individual pode realizar-se e desenvolver-se com êxito unicamente sobre a base da prática histórico-social acumulada pela humanidade ao longo dos séculos; por outro, a prática social se desenvolve e enriquece através da atividade prática e teórica

dos diferentes indivíduos (científicos, dirigentes sociais e políticos, operário das empresas etc.) e coletividades. (TRIVIÑOS. 1987, p. 64).

O atual contexto social, atravessado por crises no campo da ética e dos valores sociais, requer também a revisão do papel da universidade que por conta de uma diversidade de fatores é protagonista de parte da oferta de administradores cuja formação pode estar desalinhada em relação às atuais requisições do mercado profissional e da sociedade. Mais restritamente à administração, Mintzberg (2006) aborda a dicotomia entre a teoria no espaço acadêmico e a formação para ação dos profissionais de administração.

No entanto, de acordo com Pereira (1992) a dicotomia teoria-prática é uma herança cultural brasileira, decorrente do senso comum, debitada à reforma educacional registrada no período entre os anos de 1950 e 1960, quando por um processo de decomposição das disciplinas, muito se perdeu em criticidade, devido ao esvaziamento de conteúdo, ao se premiar a objetividade momentânea.

Tem-se que após 1964, a Educação no Brasil, foi fortemente influenciada pela racionalidade técnica, fruto da expansão industrial aqui promovida. Fatores de produtividade e de eficiência, passaram a ditar o tom, conformando, inclusive a educação, através do viés da fragmentação do conhecimento e da especialização das áreas. Dessa forma, portanto, ocorreu a priorização da formação técnica e profissionalizante que contribuiu para a elaboração de um currículo orientado para a produtividade em detrimento do pensamento crítico e reflexivo, que move a capacidade analítica e de articulação de conhecimento.

Assim, as práticas tradicionais do ensino nas universidades, que refletem uma visão bancária, segundo (FREIRE, 1987), e o estabelecimento de currículos mínimos aligeirados pela visão de escala na produção de profissionais (MOREIRA, 2005), apoiadas no discurso de flexibilização curricular, podem contribuir com a pesquisa proposta, cujo objetivo principal é: conhecer como a teoria-prática é articulada e aplicada nos cursos de bacharelado em Administração nas Faculdades Fundacionais na cidade de São Paulo.

Mintzberg (2006) sustenta que a Administração não é uma ciência, uma vez que a “Ciência trata de desenvolvimento de conhecimento sistemático por meio de pesquisa. Não se pode dizer que seja essa a finalidade da administração. A administração não é uma ciência aplicada.” (MINTZBERG. 2006, p. 21). Complementa ainda, Mintzberg (2006) afirmando que embora a administração se valha de conceitos provenientes de outros campos científicos, está mais orientada à arte, à intuição, previsão, pressentimento da verdade imediata e visão (percepção da estrutura da ideia ou do conjunto de ideias). Ao afirmar que a administração eficiente decorreria dum encontro entre arte, habilidade e ciência, Mintzberg (2006) infere que

“[...] em qualquer avaliação razoável a administração não pode ser considerada uma ciência ou uma profissão. Ela permanece profundamente incrustada nas práticas da vida diária.” (MINTZBERG, 2006, p. 22).

Em abordagem à cientificidade da administração, Taffarel e Silva (2013) colaboram ao afirmar que

[...] As discussões a respeito da cientificidade da Administração envolvem os critérios de demarcação de ciência e a existência de um objeto de estudo delimitado e verificável empiricamente. Além destes fatores, o possível distanciamento entre a teoria e a prática alimenta as razões e as contra razões de seu reconhecimento. (TAFFAREL; SILVA. 2013, p. 34).

Além da prática, encontram-se desafios por ela propostos como o fortalecimento ético do educando para capacitá-lo a tomar decisões que afetam a sociedade, por uma perspectiva coletiva e a vida das pessoas, pelo aspecto individual.

Segundo Pereira (1992) ao descrever a prática como a ação do homem sobre o mundo justifica-se que por esta razão não é possível falar isoladamente em teoria, enquanto a adoção de uma prática empobrecida de base teórica, aponta para um sentido de utilidade, contribuindo para um visão parcial, insuficiente e débil quando confrontada com a complexidade do pensamento e do conhecimento. De outra forma, “[...]a tentativa de compreensão da prática apenas como prática, isto é, como prática pura, divorciada da teoria, joga-nos em certo pragmatismo[...]” (PEREIRA, 1992, p.75). Portanto, a passagem da prática para a práxis, fica impossibilitada devido à distorção do sentido da ação “consciente e transformadora.” (PEREIRA, 1992, p. 75).

Dessa forma estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa, conhecer como se dá a articulação teoria-prática nos cursos de bacharelado em administração das Faculdades Fundacionais, a partir da análise dos documentos institucionais voltados às suas propostas pedagógicas.

Para tanto, a pesquisa estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a história dos cursos de bacharelado em Administração ofertados pelas Faculdades Fundacionais;
- b) Compreender as concepções de formação dos estudantes dos cursos de bacharelado em Administração à luz das propostas formativas das instituições pesquisadas.

Nesse sentido, é possível problematizar questionando: como se dá a articulação teoria-prática nos cursos de bacharelado em administração nas Faculdades Fundacionais?

Visando a responder tais dúvidas, esta pesquisa parte da hipótese de que devido à natureza generalista dos cursos de administração e à amplitude das perspectivas de atuação dos

administradores, ocorrem desalinhamentos entre a formação oferecida pelas Faculdades Fundacionais e os requisitos empresariais, especialmente quanto à conduta ética para o enfrentamento dos desafios relativos à complexidade das transformações sociais.

Há indícios de que as requisições do mercado profissional não têm sido supridas pelo nível de formação dos egressos dos cursos de bacharelado em Administração. Mais claramente falando, há um campo no qual as relações de mercado acontecem e em decorrência do desenvolvimento e da dinâmica social surgem situações ambíguas, demarcadas por uma tênue linha situada entre o que se supõe como sucesso profissional e o que se chama ética e princípios de conduta.

Diante da proliferação e expansão das instituições e dos cursos de bacharelado em Administração, seria supostamente possível o suprimento das atuais requisições e demandas do mercado produtivo na economia, porém é perceptível o vazio formado pelo descompasso entre a estática dos currículos e a dinâmica do mercado. Segundo Gondim (2002), há evidências que reforçam essa concepção, dentre elas: a percepção duvidosa dos estudantes sobre os perfis profissionais exigidos pelo mercado de trabalho e isso dificulta planos futuros (carreira); a percepção e o sentimento de despreparo profissional decorre, em parte, do nível de qualidade dos estágios, entendidos como inadequados e insuficientes; o questionamento dos limites rígidos entre alguns campos da prática e a evidencição de que a rigidez burocrática do sistema educacional é incompatível com os requisitos do mercado de trabalho (GONDIM, 2002). A concepção do mercado é segregada. Se de um lado está a prática, em lado oposto está a teoria.

Esta pesquisa tem relevância por três perspectivas: a perspectiva do pesquisador que entende o campo da administração no ensino superior como carente de reavaliação e de maior aproximação e alinhamento teórico-prático; a perspectiva acadêmica que precisa entender como suprir o campo da prática profissional com teorias atualizadas e enriquecedoras que contribuam para a motivação discente de forma a reduzir a evasão escolar, para educar cidadãos e formar profissionais capacitados às demandas profissionais e exercício da cidadania, reflexão e criticidade; a perspectiva social pela relevância da qualificação e atualização dos cursos superiores de administração que formarão profissionais capacitados à atuação profissional técnica, ética e humana, capazes de enfrentar os desafios da complexidade e de inovar.

É notória a necessidade de melhoria nos critérios e dispositivos de Governança Corporativa nas instituições empresariais, uma vez que empresas nacionais têm sido penalizadas por escândalos financeiros e materialização de riscos operacionais e fraudes, conflitos de agência, desvios de conduta e corrupção. Para reduzir tal cenário e minimizar seus efeitos sociais, os quais são nocivos e devastadores para toda a sociedade em sentido amplo, é

necessário um novo entendimento do que viria a ser o “sucesso profissional”, metrificado por critérios econômicos, em sua maioria, quando acima disto estaria o valor de elevado padrão ético e de princípios de conduta, imprescindíveis à profissão de Administrador. A formação integral, crítica, ética e política nesse sentido, possivelmente seria um caminho para a condução dessa mudança.

Portanto, no capítulo 1 situa-se o referencial teórico. O capítulo 2, ficou reservado à metodologia da pesquisa, enquanto no capítulo 3 foram desenvolvidas as análises dos dados recolhidos dos documentos e da bibliografia. Na sequência encontram-se Conclusões e Referências bibliográficas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A GÊNESE E A HISTÓRIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Há registros de que o ensino de Administração ganhou notoriedade com a consolidação do primeiro curso oferecido pela Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo, inspirado no modelo americano do curso da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de Harvard (EUA). Embora o reconhecimento de seu curso a nível superior tenha ocorrido tardiamente em 28 de janeiro de 1961, retroagiu, concedendo-lhe validade desde o ano de 1941, o que fica ratificado nos registros de Carneiro (2015, p. 108):

Assim, o primeiro passo para o reconhecimento oficial foi em 1959 quando o padre Bueno, então diretor da ESAN, pleiteou junto ao antigo Ministério de Educação e Cultura o reconhecimento do curso como de “utilidade pública”. O parecer 141/60 concedia à ESAN o título de utilidade pública⁴⁴, ao mesmo tempo que eram organizados os documentos para o reconhecimento oficial da escola. Em 28 de janeiro de 1961, o presidente Kubitschek assinava o decreto 50164, que tornaria a ESAN a primeira escola de administração de empresas do país a ser reconhecida e oficializada pelos poderes públicos, reconhecendo também, pelo mesmo decreto, a validade do diploma dos alunos formados a partir de 1941, desde que tivessem ou viessem a ter curso secundário completo.

Apesar desse registro histórico o curso de administração no Brasil, com reconhecimento governamental a seu tempo, teve seu ensino a partir do ano de 1952, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Rio de Janeiro, por conta da conversão de uma economia agroexportadora para o desenvolvimentismo industrial instaurado no Brasil por governos populistas à época (CFA, 2017, não paginado). Tal movimento, aliado à expansão das atividades governamentais que se aceleravam no Brasil, não só estimulou como também inferiu pressões sobre o campo universitário para a formação de capital humano capacitado a apoiar o crescimento das atividades produtivas e econômicas, e da gestão pública. Segundo Castro (1981), “[...] no ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil [...] os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano em Administração.” (CASTRO, 1981, p. 1).

Dois momentos importantes, demarcaram a história dos cursos de Administração caracterizados pelos currículos mínimos, um deles em 1966 (BRASIL, 1965), seguido pelo segundo em 1993 vindo a desembocar na formulação das Diretrizes Curriculares Nacionais pela Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) relativa ao bacharelado em Administração, em 1998, com

base nas propostas de participantes da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e Cultura (SESu/MEC, 1996, não paginado).

Os cursos de Administração evoluíram impulsionados pelo avanço econômico e social decorrentes do desenvolvimento industrial. Devido à conformação social e econômica brasileira, houve estímulos à abertura dos cursos (CFA, 2017, não paginado). Segundo Covre (1981), tais estímulos apontaram no sentido da especialização e domínio de técnicas, pela formação de profissionais qualificados para sua contribuição às atividades ou funções de análise, planejamento, execução, controle e ações visando atender as requisições do mercado privado das organizações produtivas, comerciais e de serviços privadas e públicas.

A formação em Administração teve seu início na década de 1930, pois em decorrência da crise gerada pela bolsa de Nova York em 1929, o modelo agroexportador, em decadência, abre campo para o desenvolvimento industrial. A partir desse período, intensifica-se a formação de técnicos qualificados para o gerenciamento e a administração dos setores privado e público nacional, incluindo no primeiro, unidades multinacionais aqui estabelecidas como filiais. A qualificação de pessoal para o planejamento e execução das mudanças, aliada à construção de centros de pesquisa e suporte à administração, correspondeu a uma visão fundamental à época que foi de formar profissionais com o objetivo de oferecer um Administrador profissional, apto para atendimento ao modelo industrial desenvolvimentista (CFA, 2017, não paginado).

Essa mudança foi impulsionada com a regulamentação da profissão, em 1965, pela Lei nº 4.769, de 09 de setembro, a qual assegurou a autonomia profissional livre aos graduados (BRASIL, 1965).

A vigência dos cursos de Administração contribuiu para a inserção aqui, da produção em escala, que de forma decisiva contribuiu com a economia nacional, de outra forma segundo Burbules e Torres (2004) “[...] a internacionalização da produção, das finanças e de outros recursos econômicos está inquestionavelmente erodindo a capacidade de qualquer Estado individual de controlar o seu futuro econômico.” (BURBULES; TORRES, 2004, p. 16). Assim, refere-se à identidade e autonomia nacional que se dissipam, ante os pressupostos do capital asseverados pelo movimento de globalização econômica.

Somente em 1945, a criação de dois cursos: Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, aponta inovações no campo universitário brasileiro constituído até então, apenas de engenharia, medicina e direito. Isso já fora sinalizado pelo Manifesto dos "Pioneiros da Educação Nova" em 1932, o qual já acusava a necessidade (CFA, 2017, não paginado).

O ensino de Administração, vinculado ao processo de desenvolvimento do país, tem como o primeiro momento histórico, o governo de Getúlio Vargas, e; em sua segunda fase já

na vigência do governo de Juscelino Kubitschek, volta-se para o modelo internacional. O fortalecimento da industrialização após 1964, especialmente devido à importação de tecnologia norte-americana foi uma das evidências da perspectiva de seu governo, não somente quanto à internacionalização, mas quanto à atratividade pela grande indústria de produção massificada e de escala (CFA, 2017, não paginado).

1.2 HISTÓRIA DAS FACULDADES FUNDACIONAIS

Nesse contexto desenvolvimentista, com o estabelecimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV), seguida pela instalação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade São Paulo (FEAUSP), há um novo conjunto de instituições de ensino e pesquisas em economia e administração nacional, que impulsionaram o crescimento e desenvolvimento nacional. Paralelamente a tais eventos, duas instituições eram impulsionadas pela visão do Pe. Jesuíta Roberto Sabóia de Medeiros, que no início da década de 40 previa o crescimento econômico brasileiro e a consequente necessidade de engenheiros para a indústria e administradores para os setores econômicos brasileiros; a antiga Faculdade de Engenharia Industrial (FEI) e a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), que viriam mais tarde, se fundir no Centro Universitário FEI. Ressalva-se que especialmente o curso de administração teve o reconhecimento legal em 1961, pelo então presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira, permitindo a validação de diplomas de alunos já formados desde 1941.

As citadas instituições coordenaram e lideraram as atividades desse campo, vindo a tornar-se referência no mercado nacional brasileiro. A FGV em 1954, estabelecida por meio do Decreto-Lei de nº 6.693, de 14 de Julho de 1944 (BRASIL, 1944), voltou-se para a administração na esfera pública e buscou favorecer a organização e estrutura de pessoal para a administração pública, bem como à formação de uma elite para a economia em várias esferas, prova disso é o seu centro de estudos econômicos que se incumbem de pesquisas e estatísticas relativas ao campo econômico nacional e internacional. Sua criação deixou de seguir influências de um modelo europeu para seguir o modelo norte americano, o que moldou suas abordagens e conceitos da administração, como também a inspiração para estruturá-la como fundação.

A USP, com o ideal do Instituto de Administração (IA) idealizado em 1946 a partir desse momento se orientou a uma formação de profissionais para a elite econômica, no entanto, destacou-se com a formação de profissionais orientados às grandes corporações e estruturas de

produção em massa e alta escala (grandes multinacionais). O departamento veio a se estruturar finalmente no ano de 1964. A FEI, oficialmente estabelecida em 1961, devido à suas origens no campo da engenharia, direcionou-se à formação de profissionais para o segmento da grande indústria.

Após visita de uma comitiva da FGV às Universidades americanas em 1948, ocorreram novos direcionamentos, orientando-se ao modelo norte americano, em detrimento das influências europeias. Em 1952, a FGV cria a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP).

Já a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), foi criada em 1954, nos âmbitos da FGV, para atendimento às necessidades do empresariado. A FGV assumiu um convênio com o programa de Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos da América (USAID). Esse convênio inspirou a conformação dos cursos da FGV, pelas perspectivas curriculares e de abordagens.

Num sentido mais claro, o evento da globalização trouxe consigo, a derrubada da autonomia dos Estados Nacionais, e eliminação de fronteiras inclusive para o capital e na educação, viu-se também os seus efeitos, pois enquanto aqui se desenrola a luta pela universidade pública de qualidade e meios para os esquecidos e destituídos de direitos sociais, um deles à educação, ocorre um movimento à elitização da educação, com a oportuna possibilidade de fazê-lo por meio de fundações. Não reside aqui, uma prática visando a universalidade da educação nacional e a integralidade no território nacional, mas uma concentração da oferta de um ensino para a construção de uma elite da administração, e uma forte evidência disso é que as fundações se instalam ao lado do capital em articulação com o desenvolvimento econômico e industrial.

As portas se fecham, pois sem acesso a um ensino de qualidade elevada, os educandos que também não conseguem adentrar as portas de universidades públicas são repelidos a uma outra tipologia de Instituição do Ensino Superior (IES) negativamente estigmatizadas pela formação massificada que oferecem e que nem sequer pelo seu nome, garantem um espaço de empregabilidade, contribuindo para ampliar a oferta de profissionais sem aceitação pelo mercado empregador.

Nas faculdades fundacionais, geralmente se formam educandos que farão parte de um grupo diferenciado e esse grupo, já tem um espaço certamente garantido no campo profissional e esses profissionais servirão como futuros selecionadores, empregadores e potenciais apoiadores aos educandos egressos das cadeiras das mesmas instituições.

Cria-se assim, grupos de ex-alunos (ALUMNI)³, e espaços para continuidade de relacionamentos que ampliarão esse efeito estabelecendo: contratos com as melhores, mais sólidas e mais estruturadas empresas para estágios, atividades complementares, pesquisas, estudos de caso e até consultorias e etc.

Há uma linha invisível nesse campo que promoverá um distanciamento e separação de indivíduos com base em suas possibilidades de estar de um lado da linha ou de outro.

A USP, por sua vez, é uma segunda instituição que teve sua criação a partir da influência de figuras de grande representatividade na sociedade.

Foi estruturada em 1934, conjugando-se cursos já existentes à criação de outros. Em 1946, surge a FEA, cujo objetivo foi formar capital humano para Administração pública e privada, pois devido à presença das estruturas de produção massificada, foi necessário profissionais com capacidade técnica e habilidades peculiares à sua gestão.

Dela, nasceram duas Fundações que se destacam em seus segmentos: A Faculdade Fundação Instituto de Administração (FFIA) com a sua atuação orientada especialmente para a Administração e a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI) orientada, por sua vez, aos cursos de Contabilidade, Finanças e Economia, todas com a predominância de professores da FEAUSP.

Na década de 1960, somente, a FEA estabeleceu mudanças e deu origem ao departamento de Administração, com disciplinas comuns aos cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Um dos primeiros cursos de graduação foi o de Administração. Isto veio a ocorrer somente em 1963, com a oferta dos cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública.

As IES passaram a sofrer pressões para atingir uma boa performance econômica e concorrencial, “[...] através da imposição de indicadores de desempenho como os novos mecanismos de ligação entre o ‘centro produtor de política’ e as ‘periferias que praticam as políticas’” (BURBULES; TORRES, 2004, p. 66). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) e a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC) têm, conforme posição dos autores, estimulado uma cultura de competição nos sistemas educacionais, seguindo os moldes neoliberais e capitalistas.

³ *Alumni* é um termo em latim e **significa “ex-alunos”**. Normalmente, esta palavra é usada para se referir aos graduados ou bacharéis em determinado curso de ensino superior na universidade. Em latim, *alumni* é a **forma pluralizada de *alumnus*** (“ex-aluno” ou “antigo aluno”). Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 10 mar. 2019.

Ao encerrar a década de 60, a expansão e disseminação dos Cursos de Administração ocorreria, não mais atreladas às Universidades, mas às Faculdades menores que se multiplicaram na onda de privatização. Ela também se deve às transformações no campo econômico. Nesse meio, é possível comparar os diversos níveis de formação. Há, de forma não louvável, cursos que visam oportunizar ganhos financeiros advindos de alunos que não tiveram acesso à Universidade Pública devido às barreiras que impediram o seu ingresso. Já quanto às faculdades fundacionais, apesar da excelência dos seus cursos, seus preços afastam uma maioria dos estudantes da sociedade, devido às impossibilidades de custeio e manutenção. A forma de vida, convívio e frequência também afastam uma grande maioria de jovens que não têm condições.

O tipo de desenvolvimento aqui estabelecido, favoreceu as grandes estruturas produtivas estimulando o crescimento acelerado das grandes empresas, especialmente estrangeiras e estatais, permitindo a valorização da técnica. Isso ampliou a necessidade de profissionais com competências, habilidades e atitudes apropriadas à execução de diferentes atividades administrativas. Nesse sentido, empresas de grande porte profissionalizaram seus membros, a partir do seu tamanho e complexidade. Isso resultou num virtuoso campo de atuação e trabalho para Administradores qualificados e formados pelas Faculdades Fundacionais.

Dessa forma, a capacitação de profissionais se intensificaria devido ao reconhecimento formal no ano de 1965 e a consequente criação dos Conselhos Federais e Regionais da profissão (CFA; CRA).

A regulamentação dessa atividade, através da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965⁴, também impulsionou a formação do Administrador. Nela, em seu artigo 3º, acentua que o exercício da profissão de Técnico em Administração é específico dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, reconhecido por órgão competente (BRASIL, 1965).

A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, nos seus artigos 18 e 23, prevê mobilidade na constituição de cursos e dos seus currículos. Universidades, faculdades e outras instituições

⁴ A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. nos seus artigos 18 e 23. Art. 18. Além dos cursos correspondentes a profissões reguladas em lei, as universidades e os estabelecimentos isolados poderão organizar outros para atender às exigências de sua programação específica e fazer face a peculiaridades do mercado de trabalho regional; Art. 23. Os cursos profissionais poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e à duração, a fim de corresponder às condições do mercado de trabalho. §1º Serão organizados cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior. §2º Os estatutos e regimentos disciplinarão o aproveitamento dos estudos dos ciclos básicos e profissionais, inclusive os de curta duração, entre si e em outros cursos.

poderão organizar outros cursos para atender às suas estratégias bem como responder às requisições do mercado regional onde atuam (BRASIL, 1968).

Tais acontecimentos repercutiram significativamente, uma vez que, em um intervalo de 30 anos, o ensino de Administração alcançou uma dimensão significativa na sociedade brasileira. No quadro 01, evidencia-se a evolução da oferta de cursos, de 1960 a 2010.

Quadro 01 - Número de cursos de graduação em administração nas décadas de 60 a 2000.

DÉCADAS	NÚMERO DE CURSOS
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1462
2010	1805

Fonte: Dados compilados pelo CFA/2011.com base em informações do MEC.

A rede privada, aproveitando as aberturas e possibilidades de exploração desse campo da educação superior marcou presença, vindo a responder por aproximadamente 79% os alunos desse nível de ensino na transição dos anos 70 para os anos 80. Coube o restante ao sistema público de ensino.

Estudos de Silva e Faroni (2012) apresentam dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e do Anuário Brasileiro Estatístico da Educação Aberta e a Distância (ABED), que refletem a evolução da oferta de cursos, considerando-se, cursos presenciais e EAD, demonstrando uma progressão acelerada dos cursos da modalidade EAD em relação aos presenciais. Os cursos analisados, consideram cursos de administração com linhas de formação específica, visto que, devem conter em seu currículo, uma carga básica mínima de formação geral. Seus dados apontam, segundo quadro 02, para uma evolução de 220% da oferta de cursos presenciais e de 735% de evolução da oferta de cursos na modalidade EAD.

Quadro 02 - Evolução da oferta de cursos de graduação em administração entre os anos 2000 e 2010

ADMINISTRAÇÃO	TOTAIS			
	2001 A 2010	2001	2005	2010
Presencial		1205	2484	3855
À distância		0	26	217
TODAS AS MODALIDADES		1.205	2.510	4.072

Fonte: Com base em dados compilados por Silva e Faroni (2012) a partir de dados disponibilizados pelo Instituto Anísio Teixeira (INEP) e pela Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED).

A evolução da oferta de cursos, portanto, reflete a magnitude desse campo do conhecimento e as razões para tal expressão, encontram-se nas sucessivas fases pelas quais a economia tem se desenvolvido a partir do governo Vargas e da mudança de paradigma das atividades econômicas, mais detidamente considerada a transição de uma atividade econômica agroexportadora para o desenvolvimento industrial calçado num projeto econômico global.

As primeiras instituições e cursos surgiram orientadas ao campo do poder econômico e político, já as novas escolas, surgiram orientadas à formação de administradores interessados em níveis mais operacionais da administração. Essas escolas surgiram das iniciativas e interesses especulativos visando resultados econômicos nesse campo. O Estado a partir de 1964, abriu oportunidades, o que favoreceu a iniciativa privada, visando cobrir a acelerada demanda por acesso ao nível de graduação.

Observa-se uma relação dicotômica, pois as primeiras escolas de Administração, têm produzido para o setor público e privado uma elite de profissionais da administração. Quanto às novas organizações, se propõem à formação de profissionais para os quadros médios de empresas públicas e privadas, treinados para questões operacionais da administração.

O modelo de Faculdades Fundacionais em discussão vem sendo adotado por muitos países Europeus. A gestão das universidades é pública, porém ainda que gratuita, com frequência, pode ser privada nesse regime, e ser ou não autofinanciada sem recursos públicos. Estes dois modelos são conhecidos mundialmente, porém suscetíveis à críticas, mas que permitiram a criação de Universidades Fundacionais. A forma de adesão das universidades, alterações e inovações trazidas pela Lei n.º 13.151, de 28 de julho de 2015, dispõem sobre a finalidade das fundações e tratam do Regime jurídico dos Institutos e Fundações de ensino superior.

Antes, suas condições de estabelecimento, autorização de funcionamento e caracterização como pessoa jurídica de direito privado, eram amparadas pelo parágrafo único do art. 62 do Código Civil, o qual condicionava que a fundação privada só poderia ser estabelecida para desenvolver atividades religiosas, morais, culturais e assistenciais. A Lei n.º 13.151/2015, no entanto, modificou esse artigo, ao ampliar o conjunto de finalidades possíveis (AMARAL, 2015).

Dessa forma, a fundação poderá constituir-se para fins de:

[...] a) assistência social; b) cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; c) educação; d) saúde; e) segurança alimentar e nutricional; f) defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; g) pesquisa científica, dentre outros (AMARAL, 2015, p. 1).

Até a atualidade, algumas universidades mantêm o sistema de gestão administrativa, tradicionalmente pública, enquanto outras aderiram à nova alternativa de gestão fundacional, não havendo alteração no modelo de gestão das universidades privadas. É preciso esclarecer que o alvo desta pesquisa não é o modelo de gestão das universidades privadas.

São percebidos avanços no processo e na estrutura do modelo de ensino superior das Universidades Fundacionais em relação ao modelo tradicional universitário público, não deixando de haver espaço para investigação e pesquisa sobre quais resultados tais níveis de avanço tem levado essas instituições, considerando suas finalidades quando de sua autorização de funcionamento.

Assim, a qualidade da formação universitária, antes de uma avaliação tecnicista, deve ser analisada por outra perspectiva com requisitos de formação integral, humana e cidadã. Tem-se que a formação acadêmica nos cursos de bacharelado em administração brasileiros é insuficiente e ineficaz, por não oferecer formandos preparados ao enfrentamento dos desafios da administração moderna, o que contribui para a formação de um hiato entre a formação acadêmica e a prática profissional. Portanto, a relevância desta pesquisa reside nas contribuições que pode oferecer à Academia, no tocante à articulação teoria-prática das Faculdades Fundacionais, orientação e clareza aos discentes que deverão guiar e gerir sua vida acadêmica e para as organizações empresariais da sociedade que poderão compreender o fenômeno e contribuir com práticas sustentáveis e o oferecimento de um ambiente e contexto ético e baseado em princípios, fundamentais ao seu desempenho.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR E DAS FUNDAÇÕES

O Estado, ao visar uma presença de maior alcance no tecido social, em face das suas insuficiências e incompletudes, formula um segmento do mercado chamado de “terceiro setor” formado por instituições da sociedade civil organizada como: Organizações Não-Governamentais (ONG), Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organizações da Sociedade Civil (OSC), Associações, Institutos e Fundações. Essas instituições representam um braço do Estado e embora sejam de natureza privada ou público-privada, têm autonomia para estabelecimento de objetivos próprios, conquanto se proponham ao desempenho de atividades previstas legalmente cujo cunho seja voltado ao desenvolvimento e bem-estar social. Alguns segmentos são previstos em lei como campo de atuação dessas estruturas, dentre eles a religião, a educação, a cultura, a saúde, as artes e outros.

O Terceiro Setor seria um misto do setor estatal e do setor privado com o objetivo principal de suprir as falhas do Estado e ao atendimento das necessidades sociais de forma conjunta. Seu campo de atuação é conformado por organizações cujos objetivos não apontam para o lucro, elaboradas e organizadas a partir do voluntariado e da iniciativa privada, sem submissão ao controle direto do Estado, atuantes quer suplementarmente, quer complementarmente à assistência social, à filantropia, com a manutenção de seu foco nos objetivos sociais e coletivos, visando o aumento do bem-estar da sociedade,

Embora se entenda que cada caso tem objetivos, razões e configurações distintas, seus *stakeholders*, têm papel fundamental nas decisões quanto à sua tipificação, natureza jurídica, modelo de gestão e de que forma se dará a constituição dessa estrutura. Naturalmente, a causa defendida pela instituição ou os objetivos finais que perseguem, determinarão qual a sua caracterização.

Segundo o Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS, 2017, não paginado), uma das vantagens de sua constituição é de que as bases e estruturação são estabelecidas por seus fundadores que conseqüentemente, definem Missão, Visão e Valores, seu foco de atuação e os seus objetivos essenciais. Ainda de acordo com o IDIS (2017, não paginado), estima-se que os valores envolvidos na manutenção anual de uma Fundação somariam aproximadamente US\$ 240.000 anuais, que cobririam recursos e projetos planejados para programas e projetos. Valores menores, podem orientar uma cobertura maior direcionada para custos administrativos em detrimento do investimento em seus objetivos, o que é incongruente, pois custos administrativos devem ter uma representatividade menor que os investimentos focados em seus objetivos. Nesse sentido, a ação de investimento em uma Fundação, poderia ser desvirtuada e configurar-se simplesmente como uma campanha de marketing (IDIS, 2017, não paginado).

O artigo 44 do Código Civil (CC)⁵, define as associações e fundações, como pessoas jurídicas de direito privado, autorizadas à contração de direitos e obrigações legais, detentoras de proteção constitucional à sua autonomia.

As pessoas jurídicas formam dois grupos: as pessoas jurídicas de direito público, as quais decorrem do Estado, e as pessoas jurídicas de direito privado, originadas a partir da vontade individual, com base no interesse particular e que atuam visando os interesses dos seus instituidores, de uma parcela da coletividade.

⁵ Art. 44. São pessoas jurídicas de direito privado: I – as associações; II – as sociedades; III – as fundações. Disponível em: < <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70309/704509.pdf>>. Consulta em: 10 mar. 2019.

No âmbito do direito privado, distinguem-se, dentre as pessoas jurídicas, os conceitos de corporação, instituição, fundação e associação.

- ✓ **Corporação:** assume um sentido civil, político e administrativo. Pessoas unidas por uma mesma profissão submissas voluntariamente à regras de igualdade. O termo seria adotado para a concentração organizada de diversas unidades produtivas ou empresas. (MAGALHÃES, 2012);
- ✓ **Fundação:** “Fundação é uma instituição privada ou do Estado que é fundada na constituição de um patrimônio, buscando determinado fim em benefício da coletividade.” (MAGALHÃES, 2012, p. 22);
- ✓ **Instituto:** equipara-se a uma fundação ou associação com finalidade científica, econômica, religiosa, beneficente, educativa, cultural, e etc. (MAGALHÃES, 2012);
- ✓ **Associação:** pode-se dizer que associação é formada por um grupo de pessoas com objetivos comuns, visando um único ideal e cujo objetivo não é lucro, sendo econômica ou não. (MAGALHÃES, 2012, p. 21).

Como o interesse desta pesquisa reside nas fundações e associações que podem se apresentar de forma genérica, cabe aqui, compará-las e caracterizá-las para contribuição às análises que se decorrerão.

Segundo o (ART. 53 do Novo CC, 2002)⁶ “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.” Define ainda em parágrafo único que “Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos” (ART. 53, NOVO CÓDIGO CIVIL, 2002).

Nesse sentido, associação pode ser entendida como uma entidade de direito privado, com personalidade jurídica e formada por um grupo de pessoas que compartilhem um mesmo objetivo, não lucrativo, como: literários, artísticos, esportivos, morais, ou seja, finalidades não econômicas, mas baseadas em ideais. Os atos de sua gestão são regidos pelo estatuto social e podem ou não consolidar capital. As associações podem ser classificadas em três grupos segundo a sua finalidade, segundo Cardoso (2014, p. 11):

- I. Prioridade aos interesses pessoais dos próprios sócios. Ex.: Sociedades Recreativas;
- II. São as que embora visem interesses pessoais, estes devem objetivar benefício de terceiros. Ex.: Associações beneficentes;

⁶ Art. 53 do Novo Código Civil brasileiro (2002). Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002 Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.

III. Associações que se subordinam a obras dirigidas por terceiros.

As associações, portanto, diferem das sociedades, principalmente pela finalidade não econômica e pelo número maior de participantes. Sua criação é demarcada por dois eventos: o ato jurídico *inter vivos* e o registro. Passa a existir como pessoa jurídica capacitada, sujeito de direitos e obrigações, após a inscrição de forma pública ou particular de seu estatuto no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. O estatuto regula direitos e deveres da associação e de seus associados (PEREIRA, 2016).

A extinção das associações ou sociedades civis pode ocorrer de forma consensual, por vontade da maioria, de forma legal ou judicial. A dissolução convencional ocorre por vontade comum dos seus membros. Sua extinção poderá ser determinada legalmente ou por ato governamental de cassação à autorização de seu funcionamento (PEREIRA, 2016).

A Fundação pode ser entendida como um conjunto de bens com personalidade jurídica, para a qual é atribuída um papel ou finalidade social, segundo a vontade de seu instituidor, pessoa física ou jurídica. Ela é formada visando atender aos interesses de seus beneficiários, como uma instituição permanente, como renda ou receita vitalícia ou como perpetuação de outro modo de garantia (PEREIRA, 2016).

O surgimento da FGV e da FEAUSP marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país.

Tais instituições ocuparam uma posição dominante no campo das instituições de ensino de Administração, assim como de referência do posterior desenvolvimento desses cursos o processo de formação intelectual de profissionais capacitados aos desafios propostos, se intensificaria no momento da regulamentação da profissão ocorrida na metade dos anos sessenta (1965).

A FGV foi a primeira e mais importante instituição a desenvolver o ensino de Administração. Surgiu por meio do Decreto nº 6.933, cuja origem se reporta à organização do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938 (CFA, 2017, não paginado). A principal finalidade desse órgão era o desenvolvimento de um padrão de eficiência no serviço público federal e a criação de canais mais democráticos para o recrutamento de Recursos Humanos para a administração pública, via concursos de admissão, o que foi estimulado e aprovado por Getúlio Vargas, ao autorizar o DASP a criar uma IES para estudo de princípios e métodos da organização racional do trabalho, para formação de pessoal qualificado para a administração pública e privada, alinhada às classes dominantes do poder político e econômico (FGV/CPDOC, 2017).

1.4 TEORIAS DA COMPETÊNCIA

Debates em torno do conceito de competência é algo de outrora. Nos anos de 1970, McClelland (1973) introduziu discussões a respeito de competência, apontando que as competências, são passíveis de predição do comportamento e do desempenho das pessoas no ambiente profissional.

Outros pensadores tomam a mesma ideia como base (PARRY, 1996; MIRABILE, 1997). Centram seus trabalhos nas competências, entendidas como um composto de qualidades e virtudes (conhecimentos, habilidades e atitudes) que caracterizam uma pessoa com desempenho superior aos demais em um determinado ambiente.

No entanto, em contraposição, os franceses Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), propuseram, motivados por profundas alterações no âmbito do trabalho, entre os anos de 1980 e 1990, uma nova visão a respeito de competências com abordagem à instabilidade e descontinuidade presentes na realidade. Na visão de Le Boterf (2003), o trabalho passou de um estágio de relacionamento de tarefas a cada cargo, para o cultivo das capacidades de mobilização de recursos diante da complexidade dos acontecimentos, cada vez mais contingenciais.

A ênfase nos saberes, foi tema defendido por Desaulniers (1997) quando dá ênfase para o fato de que a qualificação pode produzir saberes úteis e necessários à construção da competência. No entanto, considerando o sentido da visão de Le Boterf (2003), não há garantias de equivalência entre os dois conceitos. Na estrutura de competências, a simples posse de saberes disciplinares, escolares ou técnico-profissionais não estabelecem garantia alguma (DELUIZ, 2003).

No campo da administração, Dutra (2004) afirma que as competências individuais devem ser consistentes com as competências essenciais da organização, pois as entregas exigidas das pessoas estão diretamente relacionadas com os objetivos daquela. Dessa forma, o conceito de competência passou a associar-se à agregação de valor, pelo indivíduo, ao meio no qual esse se encontra, ou seja, ao que o indivíduo consegue produzir e entregar às organizações (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

Sandberg (2000), de forma similar aos autores brasileiros (DESAULNIERS, 1997; FLEURY; FLEURY, 2001; DELUIZ, 2003; DUTRA, 2004), afirma que a competência não é, essencialmente, uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém. Esse autor afirma que esses elementos dependem do contexto, e a aquisição dos mesmos ocorre por meio da experiência dos indivíduos no trabalho.

Nessa mesma perspectiva, Cheetham e Chiver (1996; 1998) percebem o valor do contexto e do ambiente de trabalho no processo de construção de competências. Esses autores indicaram um modelo de competências em cuja área central há quatro componentes-chave de competências profissionais: (1) Competências funcionais, que são capacidades de execução várias tarefas básicas do trabalho; (2) Competências pessoais ou comportamentais, que são as capacidades de adotar comportamentos adequados e observáveis; (3) Competências cognitivas/intelectuais, são elas entendidas como a posse e domínio adequado de conhecimentos e a habilidade de praticá-los; e (4) Competências éticas/valores, que são os princípios pessoais e profissionais considerados adequados e a capacidade de tomar decisões com base neles.

Cheetham e Chiver (1996; 1998) acusam inter-relações entre tais competências que se associam em forma de meta competências (comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizagem) e trans competências (autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão) que ao interagirem produzem resultados passíveis de percepção por si (auto percepção) e pelos demais indivíduos (feedback).

Já Paiva e Melo (2008) Com base no modelo desses autores, sugerem um diferente conceito de competência profissional, acrescentando aos estudos citados, a competência política, visando “considerar relações de poder comuns a qualquer estrutura organizacional e, em decorrência disso, razões e atitudes do indivíduo na malha política intra e interorganizacional” (PAIVA; MELO, 2008, p. 349).

Tem sido comum nos últimos tempos, diferentes abordagens ao tema de competências tornando-se amplo proporcionalmente ao desenvolvimento de novos estudos e pesquisas

Nesse sentido, sua mobilização associou-se à articulação de uma gama relativa de saberes diferenciados, resultando nas competências cognitivas/intelectuais, funcionais, comportamentais, éticas e políticas que atuam nas inferências dos indivíduos sobre as coisas. (PAIVA; MELO, 2008),

Na área acadêmica, no sentido de buscar adequar-se à realidade da construção de competências os projetos de ensino têm se apropriado de tal conceito.

No entanto, Bordenave & Pereira (1991), afirmam que "A modernização dos métodos não garante por si mesmo que a Universidade venha a integrar-se no seu meio, a identificar-se com seus problemas e a influir na transformação da sociedade" (BORDENAVE; PEREIRA, 1991, p. 11). Dessa forma, para essa transformação é importante que se construa uma estrutura curricular das IES.

Nesse sentido, a integração entre a teoria e a prática é tema de discussão em pesquisas atuais, considerando a integração entre o *lugar de aprender* e o *lugar de fazer*. Evidencia-se a necessidade de criar condições para a produção de relação entre "saber" e "poder", o que pode representar desenvolver nas escolas, uma gestão participada e participativa (Barroso, 1997).

Assim, dentre os principais objetivos da pesquisa nacional do Conselho Federal de Administração (CFA), em 2011, destacam-se:

Buscar o aprimoramento na identificação dos conhecimentos específicos, das competências, das habilidades e das atitudes que alicerçam a identidade do Administrador.

Prospectar junto aos Empresários/Empregadores e Coordenadores/Professores do curso de Administração que novos conteúdos e metodologias poderão auxiliar na adequação da formação do Administrador visando à sua plena atuação nas empresas, quaisquer que sejam as suas naturezas (CFA, 2011, p. 11).

Em 2011, consideradas as informações de que o curso atendeu satisfatoriamente e completamente às expectativas, atinge-se o elevado percentual de 85,13% de satisfação, segundo o CFA (2011).

No entanto, nos registros das discussões realizadas com grupos em cinco estados da Federação (fase qualitativa da pesquisa), há uma contradição:

[...] Naquela ocasião, foi afirmado que os cursos estão distantes da realidade do mercado, com uma visão muito acadêmica, em consonância com o que pensam os Empresários/Empregadores que se queixam do distanciamento dos conhecimentos teóricos dos Administradores que se formam com a realidade vivida por sua empresa (CFA, 2011, p. 28).

[...] Continua forte a vontade dos profissionais de educação para que os cursos possam efetivamente acompanhar a realidade do mercado de trabalho, para além de modelos tradicionais de projetos pedagógicos em direção à formação acadêmica capaz de qualificar os egressos para que estes possam exercer suas profissões com a segurança exigida por aqueles que os contratarão (CFA 2011, p. 44).

1.5 TEORIA DAS HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

As severas transformações que agem sobre a sociedade da era pós-industrial, pressionam as estruturas empresariais à constante adequação de seus arranjos organizacionais, visando a produtividade, competitividade e a consolidação hoje, dos objetivos de sustentabilidade para a realização de seu papel social.

As intensas mudanças ambientais apontam a necessidade do desenvolvimento de novas estratégias. O contexto de intensa competitividade além de questões de natureza técnica e instrumental evidenciam a importância da perspectiva do desenvolvimento humano nas organizações, abordada por Katz (1995); McGregor (1992); Bergamini (1997) e Marras (2000), em especial quanto aos atributos da gestão.

Chanlat (1994), alerta para o fato de que a ciência da administração tem sido convidada à responder questões em cujo centro se encontra o comportamento humano nas organizações, complementado pela contribuição de Maximiano (2000, p. 76) ao afirmar que “o desempenho de qualquer papel gerencial depende da posse ou do aprimoramento de habilidades de seus gestores.” Ainda nesse sentido, o nível hierárquico do administrador, o tamanho e modelo organizacional, bem como a cultura e o ambiente, inferem pressões sobre o seu desempenho profissional sem desprezo à importância assumida por suas aptidões, competências e habilidades.

Nesse contexto, é pertinente a visão de Santos (2010), ao afirmar que a Universidade é uma instituição social de grande importância para a sociedade, pelo papel fundamental em favorecer novos conhecimentos para proporcionar o progresso e a melhoria da qualidade de vida em sociedade, bem como sua transformação.

Segundo Boog (1991) para o alcance da eficácia, em cada nível, está presente a necessidade de um determinado grau de combinação de habilidades, que varia conforme a progressão do indivíduo na hierarquia da organização, caminhando no sentido da supervisão à alta direção.

O construto de Katz (1995), contribui desde sua concepção sendo citado por uma diversidade de pesquisadores e sustenta que o sucesso organizacional é dependente da combinação de determinadas habilidades gerenciais, as quais são: habilidade de natureza técnica, habilidade de natureza humana e a habilidade de natureza conceitual

Maximiano (2000) afirma que as organizações que objetivam obter vantagens competitivas, dependem, de certa forma, de tais habilidades. Já McGregor (1992, p. 191), afirma que “a principal finalidade da instrução formal para o gerente é aumentar a sua capacidade e ajudar os seus subordinados a aprenderem da experiência.” Essa ideia permite o aprendizado necessário para fomentar e criar um ambiente favorável e estimulante ao seu crescimento e desenvolvimento.

Segundo McGregor (1992), o conhecimento intelectual pode ser adquirido de forma simples e direta, a partir das expectativas detidas, o interesse do indivíduo e suas motivações intrínsecas ou extrínsecas. No caso da ausência dessas motivações, emergiriam severas dificuldades.

Ainda nesse sentido, McGregor (1992, p. 194) aponta para o fato de que “a educação eficaz é sempre um processo de influência por integração e autocontrole.” Em seu ver, há diversos tipos de aprendizagem a aquisição do conhecimento intelectual, o desenvolvimento de habilidades manuais, de habilidades para resolução de problemas, o enriquecimento com

habilidades de interação social, de capacidade comunicacional e de lidar com a informação. Portanto, o seu aprendizado variará segundo sua natureza e tipologia. Assim, as habilidades podem se distinguir entre: habilidades técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica assume uma relação direta com a instrumentalidade na realização das funcionalidades do administrador. Agrupa, por meio instrucional, conhecimentos, métodos, técnicas, instrumentos tecnológicos e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas. Segundo Katz (1955) as habilidades técnicas resultam do conhecimento específico de uma função e de sua especialidade.

Gestores de nível de supervisão e operacional, via de regra são fortemente capacitados tecnicamente e é entre suas atividades que acontecem as operações, quer seja no chão de fábrica, canteiros de obra, laboratórios tecnológicos ou em ambiente de pesquisa ou serviços. As atividades operacionais, portanto, são decorrências de planos táticos e planejamento estratégico.

Boog (1991) segmenta as habilidades técnicas em três perspectivas: na produção por meio de conhecimentos de (processos, métodos, sistemas, máquinas e matérias-primas), na contabilidade (demonstrativos de resultados, documentos contábeis, legislação tributária, balanços) e em recursos humanos (técnicas de entrevista e de seleção, técnicas de treinamento, estatísticas, planos de cargos e salários, leis trabalhistas).

Na concepção de Katz (1995), essa é uma habilidade essencial para as relações interpessoais, por contribuírem para a harmonização dos interesses e o equilíbrio entre a técnica e as questões subjetivas, próprias da natureza humana. A compreensão das atitudes e motivações pode favorecer o desenvolvimento da liderança. A consolidação dos objetivos, em muito passa a depender dos esforços e contribuições das pessoas que formam uma equipe, o que favorece o fortalecimento das estratégias, devido à sinergia decorrente da cooperação. Como os objetivos serão alcançados com a participação das pessoas, o líder deve saber o momento de estimulá-las, destacar o valor de cada uma, prestigiar seu engajamento e realizar comunicações de alinhamento, de persuasão, de prevenção e de reconhecimento.

O sucesso da gestão é em grande parte decorrente desta habilidade, pois o gestor atua entre o nível técnico e operacional e o nível estratégico. Nesse sentido, traduz para o nível operacional, as estratégias organizacionais desdobradas no plano tático e operacional e dá ao nível estratégico, feedback ou retorno sobre o desempenho operacional para melhoria e ajustes das estratégias. Dessa forma, o administrador atua no sentido de contribuir para o alcance de metas e objetivos, valorizando o corpo de colaboradores e garantindo o fluxo de informações importantes para a organização.

O administrador, portanto, deve ter a habilidade de coordenar pessoas, processos e recursos, buscando otimizar sua composição para extrair os melhores resultados com o menor consumo possível de recursos produtivos escassos, dentre eles, os indivíduos.

Boog (1991) defende que estas habilidades se concentram no início da carreira gerencial, no nível grupal, ou seja, entre o nível gerencial e o corpo de funcionários. À medida que o gerente se aproxima do topo hierárquico, suas habilidades humanas precisam se orientar no sentido de seus superiores e seus pares, ou seja, são habilidades de relação também horizontal e entre grupos. É a habilidade de harmonizar as relações entre estas e aquelas gerências e criar um bloco sinérgico nas operações organizacionais.

Segundo Maximiano (2000), corroborado por Katz (1995), a habilidade conceitual é caracterizada pela capacidade para compreender a complexidade integral da organização em detrimento do conhecimento fragmentado e de uma única funcionalidade. A visão, nesta perspectiva, passa para uma visão ampla. É a capacidade para olhar além dos limites de sua função, área, ou departamento e entender a relação da organização com o meio em que se desenvolve.

Na visão de Maximiano (2000), essa habilidade pressupõe de criatividade, planejamento, raciocínio analítico crítico e o entendimento do contexto, ou seja, é a capacidade de se pensar de forma multidimensional e interdisciplinarmente visando a eficácia nos objetivos essenciais contando com a capacidade de resolver problemas etc.

Desta habilidade decorre o sucesso da alta direção ou nível estratégico (nível mais alto da empresa) – formado por dirigentes e por altos funcionários, a quem cabe a definição dos principais objetivos e a formulação das estratégias da organização. A habilidade conceitual atua com o desempenho de longo prazo e conformado pela totalidade da organização. É esse nível que se relaciona com o ambiente externo à organização.

Há também, uma variação na apropriada combinação dessas habilidades, decorrente da progressão e ascensão do indivíduo na escala hierárquica partindo da supervisão à alta direção.

O crescimento na escala hierárquica, promove uma redução da necessidade de habilidades técnicas com o conseqüente aumento das habilidades conceituais. Enquanto isso, no nível técnico e operacional, há uma perceptível necessidade de habilidades técnicas para atualização e formação de pessoal. Nos níveis mais altos, os executivos não precisam se ater a detalhes das tarefas específicas executadas no nível operacional. Embora as habilidades técnicas e conceituais variem em nível de necessidade entre as escalas hierárquicas, a habilidade humana, transita entre todos os níveis. Ora decompondo os objetivos em práticas e procedimentos, ora informando desempenho, soluções e caminhos para o nível estratégico.

Hersey (1986) entende que em meio ao balanceamento entre habilidades técnicas e conceituais, a variável de natureza constante em todos os níveis é a habilidade humana. Assim, à medida que a carreira progride, as habilidades técnicas perdem intensidade, passando a eclodir de forma mais latente as habilidades conceituais. Neste processo, as habilidades humanas, se mantêm, deixando de ser internas ao grupo passando a ser intergrupais (BOOG, 1991).

Em abordagem ao sucesso do administrador, Maximiano (2000), afirma que:

[...] o sucesso profissional não está inteiramente correlacionado com aquilo que lhe foi ensinado, com o seu brilhantismo acadêmico ou com o seu interesse pessoal em praticar o que lhe foi ensinado nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados às características de personalidades, ao modo pessoal de agir de cada um (MAXIMIANO. 2000, p. 76).

Vergara (2000) alerta para a validade atual do modelo abordado por Katz.

Largamente utilizado pelas empresas até hoje, o modelo de Katz argumenta que existem três habilidades no interior das empresas: técnicas, humanas e conceituais. Tais habilidades variariam à medida que se caminhasse entre os níveis de supervisão, intermediário e de alta direção. Ao passar dos níveis inferiores da hierarquia organizacional para os níveis superiores, aumentaria a necessidade das habilidades conceituais, em detrimento das técnicas. Ocorre que as empresas mudaram e as estruturas hierárquicas que davam sentido a esse raciocínio estão esfacelando-se. Diante da complexidade do contexto em que os gestores tem que atuar, ficam cada vez mais tênues, mais fracas, as distinções entre os momentos e os espaços em que as diversas competências se fazem necessárias. Se a visão sistêmica e a orientação estratégica, por exemplo, são competências hoje requeridas de todos os membros da empresa, a adoção do modelo de Katz pode comprometer os esforços da gestão de pessoas para um mundo tão diferente da época na qual ele foi proposto. É como se andássemos de carroça numa via expressa (VERGARA. 2000, p. 39).

Pfeffer (1994) assevera que o poder para mudar e aperfeiçoar produtos e processos, deve estar acompanhado pelas habilidades necessárias para tal. Em decorrência disso, grande parte da maioria dos novos sistemas de trabalho dedica empenho em treinamentos e desenvolvimento de habilidades.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Decorrente do modo como o problema é abordado, a linha de pesquisa adotada foi a pesquisa qualitativa, ficando caracterizada, como pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002) “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL 2002, p. 41). Gil (2002) acrescenta ainda que “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL,2002, p. 41). Esta linha de pesquisa também se é descritiva, pois “parte também da descrição que intenta captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência. Busca, porém, as causas da existência dele procurando explicar sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça por intuir as consequências que terão para a vida humana” (TRIVIÑOS. 1987, p. 129).

A abordagem foi definida quanto aos meios, por levantamento histórico-documental e bibliográfico por usar como referências documentos oficiais das Faculdades Fundacionais nos quais constam suas propostas educacionais, objetivos, métodos e conteúdos do ensino superior adotados, tratados qualitativamente, conforme defende Minayo (2001). A análise foi qualitativa-descritiva quanto aos fins, amplamente adotada nas ciências sociais aplicadas (KERLINGER, 1980). Em relação à sua natureza, o estudo foi identificado como pesquisa básica, cujo objetivo foi a construção de novos conhecimentos, fundamentais para a gestão da educação, prescindindo de sua aplicação prática. O período de coleta de dados e organização da pesquisa compreendeu os meses de maio a dezembro de 2018.

O quadro 03 conjuga os limites da pesquisa, quanto aos elementos que a compõem, os documentos pertinentes ao objeto de estudo, sua delimitação ao território de São Paulo, devido à percebida concentração de Faculdades Fundacionais que ofertam o curso de bacharelado em administração. Uma das razões da concentração dessas instituições, deve-se à concentração das atividades de gestão de grandes organizações, do progresso industrial, de serviços e de tecnologia, dependentes de profissionais formados por elas.

Quadro 03 – Faculdades Fundacionais que ofertam o curso de graduação em administração em São Paulo e documentos.

FUN D	NATUREZA	PDI	PPC	PPP	ANOS	OUTRO	LINK DE ACESSO AO DOCUMENTO
FUN DA	Fund.		X				http://livrozilla.com/download/260001#captcha_failed
FUN DA	Fund.	X					Acesso permitido somente a alunos.
FUN DB	Fund.	CONJUGADO	CONJUGADO			2016-2020	http://www3.fia.com.br/ConhecaFIA/faculdadefia/Paginas/default.aspx
FUN DC	Fund.	X				2015-2019	http://www.fAAP.br/pdf/faculdades/comunicacao/portaria40/P40%20COM%20PDI%202015%20270716.pdf
FUN DE	Fund.		ND				http://www.fAAP.br/pdf/faculdades/comunicacao/portaria40/P40%20COM%20PPC%202012.pdf
FUN DH	Univ. Públ.	X					https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/projeto-politico-pedagogico .
FUN DH	Univ. Públ.		X				https://www.fea.usp.br/sites/default/files/arquivos/anexos/projeto_pedagogico_maio_2012_0.pdf
FUN DD	Fund.	X					https://www.insper.edu.br//graduacao/informacoes-academicas/
FUN DD	Fund.		X				https://www.insper.edu.br//graduacao/informacoes-academicas/
FUN DF	Fund.		X			Sem acesso público	https://moodle.fei.edu.br/moodle/course/index.php?categoryid=68
FUN DF	Fund.					PPC Institucional	https://gerenciador.fei.edu.br/Content/Arquivos/Template/junho2017/The%20mes/Resourses/docs/legislacao/ppi-projeto-pedago%CC%81gico-institucional.pdf
FUN DF	Fund.	X					https://gerenciador.fei.edu.br/Content/Arquivos/Template/junho2017/The%20mes/Resourses/docs/legislacao/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2016-2020.pdf
FUN DG	Fund.	X					Não disponibilizou para consulta pública.
FUN DG	Fund.		X				Não disponibilizou para consulta pública.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 CAMPO DE PESQUISA E CORPUS DE ANÁLISE

O universo no qual se baseia a pesquisa foi representado pela cidade de São Paulo, e como amostra, serão consideradas instituições de ensino cuja natureza jurídica seja de Fundação ou melhor, Faculdades Fundacionais, e que ofertem o curso de bacharelado em Administração, cujos documentos como: PDI, PPP, PPC ou PPI estejam disponíveis publicamente.

Devido às dificuldades de acesso a documentos públicos de um número significativo de fundações, adotou-se o critério que permitiu selecionar duas Faculdades fundacionais cujos critérios de seleção foram:

1. Faculdades fundacionais que ofertam o curso de bacharelado em administração na cidade de São Paulo;
2. Curso mais antigo ou pioneiro devidamente registrado e autorizado e;
3. O curso mais recente ou (com menor tempo de atividade);
4. Ser uma fundação educacional cujo campo principal é o curso de bacharelado em administração;
5. Ter uma unidade de ensino na cidade de São Paulo – SP;
6. Não ser uma fundação de natureza confessional, uma vez que tal condição não contribuiria para a conformação dos objetivos da pesquisa.

A escolha de duas faculdades fundacionais, é resultado da depuração de 6 critérios estabelecidos para definição dos elementos de análise por três razões: 1. Os primeiros cursos reconhecidos e autorizados, são decorrentes das mudanças sociais e econômicas articuladas à transições históricas; 2. As fundações representam novas modalidades de formação, sendo umas fortemente conduzidas e inspiradas pelo Estado e direcionadas para grupos de elite e outras, orientadas para o mercado globalizado e à iniciativa privada; 3. São saídas encontradas pelos instituidores, em detrimento da incapacidade do Estado de ofertar formação qualificada para atendimento da demanda. Foram relacionadas 6 Faculdades Fundacionais que permitiram acesso público a algum documento dentre os relacionados e foram avaliadas pelos critérios antes descritos para verificação das que mais se compatibilizam com os objetivos da pesquisa. São 6 variáveis para seleção das duas Faculdades Fundacionais exploradas nesta pesquisa.

Assim, o predomínio de conformidade determinou a Faculdade Fundacional mais antiga e a mais recente dentro do universo e critérios de seleção. A Faculdade Fundacional mais antiga correspondeu à denominada “A”, cabendo à “D”, a Faculdade Fundacional (Instituto) mais recente e que preenche maximamente os requisitos da pesquisa. Desse momento em diante passam a ser assim denominadas Faculdade fundacional “A” ou fundação A e Faculdade fundacional “D” ou fundação D. O Quadro 04, resume a técnica adotada para escolha das instituições pesquisadas.

Quadro 04 – Relação das Faculdades Fundacionais que ofertam o curso de Administração em São Paulo e disponibilizam documentos institucionais para pesquisa.

FACULDADES FUNDACIONAIS	NATUREZA Data Fund.	CONDIÇÕES					
		Curso principal é o bacharelado em administração	Ter unidade matriz ou filial na cidade de São Paulo	Fundação sem vocação Confessional	Curso mais antigo na Cidade de São Paulo	Curso com menor tempo de atividade	Faculdades Fundacionais mais conformes aos critérios
A	Fundação 1944/1954	X	X	X	X	-	"A"
B	Fundação 1980	X	X	X	-	-	-
C	Fundação 1970	X	X	-	-	-	-
D	Fundação 1998	X	X	X	-	X	"D"
E	Fundação 1961	X	X	-	-	-	-
F	Fundação 1974	-	X	X	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A metodologia de análise de dados adotada nesta pesquisa é a Análise do Conteúdo.

Segundo Bardin, (1977) o objetivo da análise documental,

é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo, é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (BARDIN. 1977, p.45)

Os documentos analisados nesta pesquisa, dizem respeito às intenções formativas, portanto, é possível que o que seja proclamado não corresponda objetivamente à prática. Nesse sentido a metodologia escolhida foi a mais adequada para o fim a que se propôs a pesquisa.

As análises da pesquisa se deram em 3 categorias pré-estabelecidas as quais são: 1. Articulação teoria-prática; 2. História dos cursos e das fundações; 3. Concepção de formação das propostas pedagógicas. As informações foram compiladas dentro dessas categorias. Após alocação dos conteúdos pertinentes, foram analisados em suas relações primárias e secundárias permitindo assim, conclusões lógicas adotadas como achados da pesquisa. As relações primárias e secundárias foram depuradas com base no conteúdo, sua articulação e conhecimento de suas inter-relações.

Nas análises, apenas as informações pertinentes às categorias em discussão e estudo alinhados aos objetivos e que respondam ao problema da pesquisa, foram levados em conta e portanto, por mais que se trate de item importante sob outra perspectiva, será posto à margem com o objetivo de manter o rigor metodológico. Antes mesmo das análises, as informações críticas foram recolhidas dos documentos e relacionadas no instrumento destinado às análises conforme quadro 05.

Quadro 05 – Instrumento de seleção, categorização e análise do conteúdo dos documentos institucionais.

Articulação teoria-prática	História dos cursos e das fundações	Concepções de formação
Atividades complementares - Estágios Visitas técnicas - Empresa Júnior Incubadoras - Estudos de caso.	Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Referencial teórico Revisão bibliográfica	Formação Ética e humana Formação Instrumental Internacionalização

Fonte: elaborado pelo autor

3 ANÁLISE DE DADOS

3.1 HISTÓRIA DA FACULDADE FUNDACIONAL A

Na década de 1930, as atividades política e econômica vigentes no Brasil caracterizam-se, em face das relações desenvolvidas em seus campos, pelo personalismo⁷/patrimonialismo⁸, ou seja, tomando como ponto de partida uma hierarquia inferida a partir do “capital social de relações pessoais” (SOUZA, 2015) definido como o capital decorrente das

[...] relações com pessoas influentes que constituiria tanto o “personalismo”, ou seja, relações de favor/proteção enquanto fundamento da hierarquia social; quanto o “patrimonialismo”, isto é, uma vida institucional que tem como fundamento uma “elite estatal”, também pré-moderna, que parasitaria toda a sociedade (SOUZA, 2015, p. 18).

Nesse contexto histórico, a imbricação da esfera pública com os interesses privados, quer com amparo legal ou destituídas deste, podem ter influenciado declaradas relações de clientelismo que beneficiavam uns em detrimento de outros, propondo o estabelecimento de uma linha tênue e por vezes opaca, na condução da política, das práticas dos agentes públicos e na própria prática social, segundo apontam (WEBER, 1971; SOUZA, 2015).

Nesse mesmo contexto, vem à luz, a reforma administrativa do Estado, cujos objetivos primordiais eram: alinhar as práticas das instituições estatais aos princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo a última implementada mais tardiamente; alinhar os comportamentos dos agentes públicos aos princípios citados visando a redução das possibilidades de conflitos de interesses e; afastar as possibilidades de fortalecimento da administração informal em detrimento da administração formal, idealizada de forma limitada pela teoria da administração burocrática nas previsões de Weber (1971).

Em decorrência de tal reforma, nasce o Conselho Federal de Serviços Públicos, a Comissão Permanente (1936) e o Departamento Administrativo do Serviço Público (1938).

⁷ **per·so·na·lis·mo** (francês *personnalisme*) substantivo masculino 1. .Ação de atribuir tudo a si. 2. Vício do que atribui tudo a si; individualismo. 3. [Filosofia]. Sistema fundado no valor específico, absoluto ou transcendente da pessoa "**personalismo**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/personalismo> [consultado em 24-03-2019].

⁸ **pa·tri·mo·ni·a·lis·mo** (patrimonial + -ismo) substantivo masculino - Forma de governação que não faz distinção entre o patrimônio público e o privado e que baseia a organização social num conjunto de bens com valor de troca. "**patrimonialismo**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/patrimonialismo> [consultado em 24-03-2019].

Posteriormente, em 14 de Julho de 1944, por meio do decreto-lei nº 6.693, elaborado pelo governo do presidente Getúlio Vargas, a partir de financiamento por meio de recursos públicos. cria-se a Fundação D, de natureza privada, portanto, sua criação foi impulsionada pelas relações políticas com a esfera governamental, as quais visavam além da formação de administradores para a administração pública, o enfrentamento da emergente formação de profissionais da administração para sustentação do desenvolvimentismo industrial, entendido como uma nova e promissora perspectiva econômica e produtiva para a atividade nacional, visto que, com a quebra da Bolsa de Nova York em 1929, a atividade agroexportadora entra em decadência (CFA, 2017, não paginado).

Apesar de atuar em várias perspectivas na sua primeira década de vida, a fundação A registra em sua linha do tempo o ano de 1954 como o marco do início das atividades com a instituição do Curso Intensivo de Administradores (CIA), cujo objetivo foi: “[...] transmitir técnicas avançadas de gestão a dirigentes empresariais. Esse curso deu origem ao Programa de Educação Continuada [...]” (FUNDAÇÃO A, 2012, p. 1). Em 1955, teve início “[...] o primeiro curso superior em Administração de Empresas do Brasil – Curso Universitário de Formação, atual Curso de Graduação em Administração [...]” (FUNDAÇÃO A, 2012, p. 1).

A instituição, encorajada pelos seus objetivos, ainda promoveu a criação de programas de pós-graduação no nível de extensão, mestrado e doutorado em Administração de Empresas e Negócios, a Revista especializada em Administração de Empresas, o curso mais aprimorado de Administração Pública, pós-graduações em Programas de Administração hospitalar e Sistemas de Saúde em parceria com a Universidade São Paulo (USP), Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (FUNDAÇÃO A, 2012). A fundação A filiou-se também a Programas Internacionais de Ensino e Pesquisa em Administração como no caso do *Program of International Management* (PIM) e Fundação Kellogg em 1977 (FUNDAÇÃO A, 2012).

Em anos subsequentes, houve a criação do Centro de Estudos de Pós-Graduação em Administração de Serviços de Saúde, do Centro de Estudos de Administração Pública e Governo, do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada e do Centro de Excelência Bancária. Iniciou-se o Curso de Mestrado em Administração, opção profissional. Houve também, a criação do Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem e da Coordenadoria de Relações Internacionais, seu credenciamento internacional com a *Accredited Universities and Business School (AACSB)* – Uma associação internacional para negócios na educação, a criação do Centro de Excelência em Varejo, seu credenciamento internacional pelo *European Quality Improvement System (EQUIS)*, da European Foundation for Management Development (EFMD), do início do Curso de Doutorado em Administração Pública e Governo,

do Programa Internacional *OneMBA* e a criação do Centro de Estudos em Finanças e do Centro de Estudos em *Private Equity*⁹ (FUNDAÇÃO A, 2012).

Alguns segmentos da administração também passaram a constituir-se como instâncias presentes na estrutura da fundação A como: Diretoria de Operações das Unidades de São Paulo, Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico aos Alunos do Curso de Graduação em Administração, o Centro de Estudos em Sustentabilidade, Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios, a Coordenadoria de Avaliação Institucional, o Centro de Estudos de Negócios da Propaganda, a Comissão Própria de Avaliação (CPA), o Centro de Excelência em Logística e *Supply Chain* (CELog), o Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público, o Centro de Estudos de Micro finanças, o Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas, o Mestrado Profissional em Gestão Internacional e o credenciamento internacional do Mestrado Profissional (MPA) e no OneMBA pela AMBA - *Association of MBA* (FUNDAÇÃO A, 2012).

A partir da criação do Departamento de Administração do Setor Público (DASP), a Fundação A voltava-se ao “estudo e à divulgação dos princípios e métodos da organização racional do trabalho e ao preparo de pessoal qualificado para a administração pública e privada, mantendo núcleos de pesquisa, estabelecimentos de ensino e os serviços que forem necessários” (PPC FUNDAÇÃO A. 2012, p. 2). Tal propósito tem como motivação, a grande aproximação entre os ideais fundacionais e a Escola da Administração Burocrática, modelo segundo o qual conformou-se a administração pública (WEBER, 1971).

Em sua primeira década de vida, a fundação A ampliou suas atividades, com a criação de cursos, institutos, centros de pesquisas e revistas. Em 1954 foi estabelecida a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, pelo fato de nesse estado, concentrar-se naquele contexto, grande parte da produção industrial brasileira e da América Latina. Numa trajetória de aproximadamente 60 anos a fundação A constituiu-se em “[...] um centro de excelência [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 2), tanto pelo nível de seus professores quanto pelo brilhantismo de seus alunos. Nesse sentido, é notória a participação em órgãos de governo, nas esferas ministeriais, secretarias, institutos econômicos e até na própria academia, de egressos dos cursos da fundação A, em especial o de administração. Há, no entanto, uma correlação entre

⁹ *Private Equity* - *Private Equity* é uma **modalidade de investimento** em que um fundo levanta **capital para adquirir participação em empresas já desenvolvidas** e obter lucro a médio ou longo prazo com a venda. O *private equity* é uma solução adotada por empresas em tratativas de fusão ou venda. Também é opção para aquelas que desejam abrir seu capital, o chamado IPO, mas não têm condições de fazê-lo sozinhas por falta de recursos. Com isto, a companhia vende parte de seu capital a um fundo de *private equity*, que entra com aporte financeiro e conhecimento sobre o mercado de ações, possibilitando a abertura. Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 10 mar. 2019.

seus propósitos de formar uma elite da administração na esfera da administração pública, como também um grupo seletivo de administradores para atuação no âmbito privado da economia.

No entanto, desde a sua fundação até a segunda década do século XXI, foram profundas “[...] as transformações no contexto mais abrangente [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 3), em cujo PPC da fundação A fica explícito que as mudanças profissionais, impuseram a necessidade de capacitar os profissionais à construção de uma nova trajetória mais consistente para enfrentamento dessas mudanças (PPC FUNDAÇÃO A, 2012). Em face disso, surgiram diversas perspectivas de formação do administrador que poderá trabalhar em organizações dos mais diversos tipos e tamanhos.

Portanto, segundo o PPC da fundação A (2012), o seu curso de Graduação em Administração após três anos de discussão, passou por um processo de reformulação em 2007 e, a partir da avaliação da implantação do curso, por ajustes realizados no segundo semestre de 2011 e no primeiro semestre de 2012, com vistas a se adequar a esse novo contexto. Considerando que a fundação A tenha como principal objetivo a formação de administradores e seu posicionamento diferenciado no ensino superior em Administração, pois o PPC da fundação A (2012) “[...] requer que a Escola mantenha sua atitude pioneira e de vanguarda¹⁰, e que faça opções estratégicas bem fundamentadas. Missão Institucional: melhor curso de graduação. Pioneiro em novos conhecimentos. Inovação. Novas expectativas de aprendizado” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 4).

Aqui, reforça-se a visão elitista da fundação A com a demonstração de que o seu ensino prioriza alunos diferenciados para atendimento de públicos seletos. Em apoio a essa visão, destacam-se ainda, influências de matrizes norte-americanas a partir dos convênios USAID, com a Universidade de Harvard (EUA) e outras certificações internacionais que chancelam o perfil profissional dos administradores ali formados.

O posicionamento geográfico da fundação A alinha-se com o que preconizou Caldeira (2000)¹¹ em sua obra sobre a conformação estrutural da cidade de São Paulo. A partir da década de 20 o centro econômico da cidade de São Paulo firmou-se na região conhecida hoje como centro antigo, ou seja, na região de perímetro central compreendida por Av. São João, Ipiranga,

¹⁰ "vanguarda", (francês *avant-garde*) substantivo feminino 1. Primeira linha de um exército, de uma esquadra, etc., em ordem de batalha ou de marcha. ≠ RETAGUARDA

2. Parte da frente. = DIANTEIRA, FRENTE. 3. Agente, grupo ou movimento intelectual, artístico ou político que está ou procura estar à frente do seu tempo, relativamente a .ações, .ideias ou experiências.

"vanguarda", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/vanguarda> [consultado em 28-03-2019]. in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2013, <https://dicionario.priberam.org/vanguarda> [consultado em 28-03-2019].

¹¹CALDEIRA, Teresa P. do Rio. **Cidade de Muros: Crime, Segregação e Cidadania em São Paulo**. São Paulo: Editora 34/Edusp, 2000.

praça João Mendes, praça da República, viaduto do Chá, praça da Sé, Vale do Anhangabaú, bairro da Bela Vista, Bixiga, Av. 9 de Julho, praça da Bandeira e Parque Dom Pedro II. A partir dessa década, concentraram-se nesse centro, empresas estatais, órgãos públicos, fóruns e escritórios de advocacia dentre outras instituições de destaque à época (CALDEIRA 2000). Nesse espaço, surge em anos posteriores a faculdade fundacional ou fundação A.

As questões de território e tempo aliadas ao perfil de público-alvo explicam a escolha da localização da fundação A próximo à Av. Nove de Julho. Ora, se vislumbra a formação de uma “elite” de administradores para a gestão pública redirecionando-se posteriormente ao desenvolvimento industrial e à formação de gestores da esfera privada nacional e internacional, e para tais propósitos, não haveria de se encontrar local mais apropriado.

Pela perspectiva histórica, seu posicionamento físico e seu compromisso com a formação de gestores da esfera pública e privada no âmbito das grandes empresas, especialmente as multinacionais, apontam para uma formação elitista e fortemente tensionada pelos ideais de mercado, ou seja, capitalistas. Esse posicionamento, colaborados pelas condições financeiras, culturais e sociais dos indivíduos, atuam como filtro para seleção de alunos e dos futuros profissionais da administração. Isso se confirma, pelos fortes indicativos de sua inspiração internacional, pelos convênios firmados e pelas técnicas adotadas na implementação da teoria-prática. A pesquisa aponta também, para uma relação patrimonialista entre grandes empresas privadas e áreas da esfera pública, especialmente no campo econômico, cujo fruto é a própria elitização da fundação, o que viria a garantir um processo contínuo de seletividade pelo mercado nas contratações de administradores ali formados. Os profissionais, portanto, seus egressos, em seu campo profissional poderiam contribuir para a perpetuação dessa lógica através da perenidade do seu ciclo reprodutivo.

3.2 HISTÓRIA DA FACULDADE FUNDACIONAL D

A Faculdade Fundacional D, registrou em seu PPC do curso de Administração que o início de suas atividades se deu em São Paulo, através de seu credenciamento pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), pela portaria de credenciamento do MEC de número 772, de 24 de Julho de 1998, publicada no Diário Oficial da União em 27 de Julho de 1998, como instituição privada com fins lucrativos, com seus 2 cursos: Administração e Economia. A partir do ano de 2004, tornou-se instituição privada sem fins lucrativos, denominando-se “Instituto”, uma tipologia de fundação. Foi credenciada novamente pela Portaria 915 de 6 de Julho de 2012,

publicada no Diário Oficial da União em 09 de julho de 2012. Segundo o PPC do curso de Administração da fundação D (2018), quanto aos seus objetivos, registra que

[...] estimular a diversidade fortalece o respeito e a aceitação das diferenças. Pessoas com origem, formação, personalidade e talentos diferentes, unidas em torno do mesmo propósito, complementam-se e aumentam a capacidade da equipe em resolver problemas e atender aos objetivos almejados. [...] Iniciou a oferta de cursos de graduação, em São Paulo, em março de 1999, com o objetivo de ser uma escola de referência em educação e geração de conhecimento, originalmente nas áreas de Administração e Economia. Pereniza-se nesta condição (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 9).

Para seu estabelecimento nessas condições propostas, declara em seu PPC (2018), que é importante haver entre os membros da instituição, uma comunicação e participação efetiva e clara, melhor compartilhamento de ideias e institui seu código de ética como elemento de regulação entre seus componentes (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

Tem-se que

Desde as primeiras turmas dos cursos de graduação, a fundação D evidenciou seu compromisso com a qualidade da formação de seus egressos”. Seus discentes das primeiras turmas [...] classificaram a fundação D em terceiro lugar nacionalmente [...] pelos resultados do exame nacional realizado em 2002, denominado Provão à época. (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 10).

Em seu PPC (2018) a Fundação D, declara quanto aos objetivos e estratégias, que embora haja uma demanda expressiva,

[...] prioriza e continuará priorizando uma seleção primorosa em relação aos possíveis ingressantes, preocupado muito mais em responder ao mercado a longo e médio prazo no que tange às entregas correlacionadas à qualidade de seu conculinte (perfil do egresso), em detrimento a respostas imediatas quantitativas em relação aos seus ingressantes. (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24).

O portfólio de programas de Pós-graduação cresceu ao longo dos anos, ainda dentro da área de Administração. A Pós-graduação Stricto Sensu iniciou em 2003 com o Mestrado Profissional em Economia, logo seguido pelo MPA (PDI FUNDAÇÃO D, 2018, p. 6).

Fica evidente aqui, que a proposta da fundação D centraliza-se no objetivo de formar qualificadamente seus alunos, movida por objetivos de qualificação como resposta de longo prazo aos requisitos do mercado, em detrimento de uma formação aligeirada e quantitativamente considerada. Assim, procura desde os seus processos seletivos, alinhar seus objetivos formativos aos requisitos estabelecidos pelos nichos de mercado e seu interesse para harmonizar o perfil formativo às necessidades das empresas e organizações, pois a instituição, declaradamente ao sustentar que responde à requisições externas (o mercado empresarial), atua de forma orientada priorizando a formação profissional. Assim, conteúdos, conhecimentos e habilidades mais afetas ao campo da ética, sociologia e filosofia que estariam ligadas ao

comportamento e às inter-relações pessoais e sociais, decorreriam de compromissos curriculares e de um conjunto de princípios e valores que tradicionalmente apontam para as empresas, ou os nichos de mercado que recrutam e selecionam seus profissionais a partir de determinados padrões de capital cultural e social.

3.3 CONCEPÇÕES DE FORMAÇÃO TRABALHADAS NA FUNDAÇÃO A

Mudanças ocorridas nos cursos de graduação da fundação A, para sua adequação ao contexto social e mercado profissional, promoveram a necessidade de ajustes no seu projeto pedagógico do curso de bacharelado em Administração, cujo o mais significativo dentre outros foi a redução da quantidade de linhas de formação que eram duas: administração de empresas e administração pública. A fundação optou por um seccionamento dos cursos, mantendo um curso específico em Administração de Empresas sem nenhuma outra divisão específica e implantou um novo curso independente de Administração Pública, condizente com a sua vocação histórica (PPC FUNDAÇÃO A, 2012).

A partir do segundo semestre do ano de 2011, portanto, não houve ingressantes no curso de administração de empresas com opção em administração pública, manteve diferentes processos seletivos. A partir de então, administração de empresas e administração pública passam a se tornar departamentos distintos, mantendo a vanguarda e o pioneirismo institucional que conformou suas origens. Ficam determinados no PPC do curso de bacharelado em Administração, os princípios norteadores que “direcionam a missão do Curso de Graduação em Administração e auxiliam a elaboração dos princípios norteadores do curso.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 3).

Tais princípios norteadores do curso alinham-se com seus objetivos que segundo o PPC da fundação A (2011) são: “Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país. Contribuir para a inserção do país no cenário internacional [...] Formar administradores éticos, com visão estratégica complexa e profundo conhecimento da gestão das organizações, que conheçam o país, tenham visão internacional e saibam lidar com a diversidade.” (PPC FUNDAÇÃO A 2012, p. 3)

Orientada por uma perspectiva mercadológica e econômica a instituição revela premissas do sucesso de sua atuação, ao afirmar que objetiva a internacionalização, equiparando-se a um rol de instituições internacionais de excelência do ponto de vista do contexto de mercado global consolidando-se também como formadora de alunos advindos de

outros países que compõem instituições alinhadas às políticas do mercado internacional. Busca uma formação cidadã, ética, interdisciplinar e multidisciplinar que o possibilitem ao administrador lidar com a complexidade e a diversidade (PPC FUNDAÇÃO A, 2012). Trata-se, portanto de grande diversidade de perspectivas formativas, aliada à uma multiplicidade de áreas da administração, uma grande variedade de tipos de atuação empresarial. O curso por si só, concentra especificidades as mais diversas, cujo objetivo de nelas aprofundar-se, poderia tornar-se uma utopia ou então, uma ação no sentido de instrumentalizar excessivamente a formação, com poucas possibilidades para uma formação ética ensejada.

É isso que o PPC da fundação A (2012) deixa claro ao afirmar que

É preciso formar profissionais preparados para a mudança, capazes de construir uma trajetória profissional consistente. Como decorrência, tem ganhado destaque a perspectiva de existirem múltiplos caminhos para a formação do administrador, com possibilidades de atuação em organização de diferentes tamanhos e características (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 3-4).

Resta, portanto, saber como se dará sua articulação para a garantia de formação desse profissional a ainda mais, torna-lo capaz de lidar com a complexidade. Importante é destacar que além da formação pretendida pelo seu projeto pedagógico, sua concepção de curso são presididas pela preservação do perfil generalista, e que devem ser “equilibradas pelo reforço à flexibilização, que permita ao aluno orientar seu curso segundo suas aptidões e de acordo com as oportunidades de inserção profissional.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 4).

Nesse mesmo contexto, a fundação A afirma que as principais diretrizes do curso são orientadas por princípios norteadores em alinhamento com a Missão da instituição, complementada por temas, bibliografia e exemplos nacionais. Defende ainda, a inserção do Brasil no Mundo e do mundo no Brasil. Prevê para tanto, a possibilidade de empregabilidade internacional do aluno via projetos globais. Estabelece possibilidades de escolhas individuais de trajetórias, estruturadas por: atividades complementares e eletivas e diferentes possibilidades de atuação (PPC FUNDAÇÃO A, 2012).

Dessa forma, a fundação A procura desenvolver uma abordagem global de formação de seu aluno, pois entende que o meio empresarial, especialmente as esferas do governo, bem como as empresas da economia privada, andam de mãos dadas com o mercado de trabalho globalizado, no qual prevalecem conhecimentos, habilidades e competências as quais devem alinhar-se, em especial, com matrizes de ensino e educação profissional elaboradas e aplicadas em países centrais do capitalismo moderno, especialmente nos EUA, aplicando conceitos, métodos de ensino e didáticas ao seu currículo nacional.

Como contrapartida, espera-se do aluno, coparticipação, autonomia e interesse. O processo pedagógico atua baseado na autonomia do aluno denominado de Aprendizagem ativa com momentos diversificados como: encadeamento funcional, interdisciplinaridade e relações com o meio externo com: empresas, organizações do terceiro setor e Administração Pública.

Seus princípios relacionam-se por um lado ao processo pedagógico e por outro, à missão da instituição. Segundo o PPC da fundação A (2012)

Flexibilidade é um atributo da Escola que permite acolher trajetórias individuais dos alunos dentre os diversos campos da Administração, estabelecer Áreas de Concentração a partir dos interesses específicos dos alunos, permitir a mobilidade em escolas parceiras e em outras escolas da Fundação e acomodar, no currículo, as atividades de Intercâmbio Internacional e de participação em Empresas Juniores e outras entidades estudantis. Acomodar, no currículo, as atividades de Intercâmbio Internacional e outras entidades estudantis. Permitir a mobilidade em escolas parceiras e em outras escolas da Fundação. Autonomia visa desenvolver a responsabilidade e a ética, desenvolver a capacidade de aprender a aprender, por meio de formulação de questões e respostas, possibilitar ao aluno conviver com a diversidade de opiniões e conhecimentos e incentivar a capacidade de avaliar criticamente as informações e ensinamentos recebidos. O princípio de compromisso com o Brasil pode ser observado pela utilização de dados, casos e exemplos brasileiros, pela comparação entre a realidade brasileira e a realidade internacional, pela utilização de bibliografia nacional, pela sensibilização à questão da diversidade nacional e pelo desenvolvimento de visão crítica da realidade brasileira (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 5)

É notória a ligação da realidade brasileira ao contexto internacional, o que torna visível o fato de que no contexto educacional brasileiro, especialmente os formadores da elite trabalham em consonância e em subsunção aos mecanismos do sistema produtivo e de mercado global, mais especificamente os ligados ao Capital e ao Trabalho, fatores relevantes no sistema de metabolismo social (ANTUNES, 1999).

No entanto, segundo o PPC da fundação A (2012) fica explícito que “A principal característica do Curso de Graduação em Administração é proporcionar uma formação generalista, dando aos alunos uma visão abrangente de um mundo em mudança cada vez mais rápida, preparando-os para utilizar as mais modernas técnicas no campo da Administração.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 6)

Nesse sentido, o programa de formação do curso de bacharelado em administração caracteriza-se por um modelo que

[...] tem como premissa que o processo de formação ocorrerá de forma gradativa, ao longo de três ciclos de aprendizagem - Formação inicial, Desenvolvimento Profissional e Transição para o Mundo do Trabalho, sucessivamente mais complexos em termos de realidade administrativa e coerentes com os diferentes graus de maturidade do aluno em sua trajetória. Esses ciclos não devem ser entendidos como estanques, mas sim como momentos (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 7).

Segundo o PPC da fundação A (2012), é oferecida ao aluno uma margem de manobra e escolha de disciplinas eletivas, no sentido de determinar um perfil mais específico alinhado às suas vocações e interesses pessoais de carreira, visando compensar a formação básica e generalista no campo da administração contemplada na proposta original do perfil do curso. A isso o PPC analisado, denomina de flexibilização¹² curricular, que relativiza parte do conteúdo. De 32 créditos de disciplinas eletivas, 12 créditos são apreendidos a uma área de concentração e desses, 4 créditos devem ser cumpridos em área distinta da área de concentração escolhida. Ora, por flexibilização pode ser entendido uma possível formação mais superficial em sua parte generalista para acomodar conteúdos e aprendizagens mais específicas ou conhecimentos especializados que inseridos nesta condição, podem também ser conformados de forma parcial para caber no contexto curricular.

É importante a reflexão de que todos os conhecimentos são importantes, inda que gerais ou específicos, mas conquanto sejam articuláveis interdisciplinarmente e que a aplicação prática desses conhecimentos, viria a representar a consolidação do aprendizado, compreendendo a teoria e a prática unidos formando um todo de sentido. Assim, poderiam residir aqui, superficialmente, conhecimentos e aprendizagens que adiadas suas práticas para um futuro estágio, ficassem comprometidos, ou se transformassem em conhecimentos e práticas rasos ou desprovidos de sinergia.

Ora, se as próprias transformações sociais e do campo profissional requerem revisões curriculares e adaptações flexibilizadas, conhecimentos do primeiro ano poderiam seguramente ser confrontados ou problematizados num estágio de fim de curso ou de semestres posteriores?

A áreas de concentração adotadas pela fundação A visando a flexibilização curricular e a autonomia do discente foram as seguintes: I - Estratégia e Gestão; II – Finanças; III – Marketing; IV - Sustentabilidade e Meio Ambiente; V – Empreendedorismo e VI - Gestão Internacional.

Há outras dimensões além da técnica e instrumental, presentes no currículo do curso de bacharelado em administração da fundação A, tais como: a formação generalista, a perspectiva multidisciplinar e a ênfase na dimensão humana da administração. No entanto, acrescenta-se a estas dimensões, “outras dimensões importantes na formação do aluno como administrador e como cidadão que até o momento não integravam o currículo do curso, embora fossem

¹² **flexível** [cs] *adjetivo de dois gêneros* 1. Que se dobra ou verga facilmente sem se quebrar. 2. [Figurado] Que se submete. 3. Que se acomoda; que se presta; suave, dócil, complacente. "**flexível**", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008/2013, <https://dicionario.priberam.org/flex%C3%ADvel> [consultado em 04-03-2019].

estimulados pela escola como atividades extracurriculares.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 11).

Dentre tais dimensões incluem-se: estruturação de um repertório artístico-cultural, iniciativas de impacto social na comunidade, participação em entidades da sociedade civil organizada, participação e desenvolvimento de projetos de pesquisa, coordenação de projetos de pesquisa próprios, ações de iniciação à atividade docente, dentre outras.

Em cursos de férias de verão e de inverno, os alunos do curso de bacharelado em administração podem cursar disciplinas diversas que são componentes curriculares de outros departamentos de ensino da fundação A, acrescentando a essa possibilidade, a oportunidade de participar de sua escola de Inverno cujo objetivo principal é: “mobilizar a comunidade acadêmica e profissional para promover o intercâmbio acadêmico de ponta, estimular a pesquisa científica em Administração e promover o aperfeiçoamento da formação metodológica, matemática e estatística de seus participantes.” (FUNDAÇÃO A, 2012, p. 12).

A algumas disciplinas atribuiu-se obrigatoriedade, dentre as quais: atividades planejadas contemplada com 8 créditos, ministrada no 1º, 5º e 7º semestres e cuja finalidade seria tornar possível a flexibilização do currículo e a introdução de temas gerais e pontuais, indispensáveis à formação do aluno como: trabalhos acadêmicos com a apropriação de ferramental para seu desenvolvimento e formação; trabalhos em grupo para exercício de convívio com conflitos e diferenças; comunicação oral para fortalecimento das habilidades comunicacionais; a conduta ética no meio acadêmico; importância da formação acadêmica na carreira e avaliação de proficiência em língua inglesa.

A relevância desses temas estudados transversalmente, deve-se ao crescimento de conflitos individuais e pela competição entre os indivíduos no meio social e empresarial na luta por destaque ou pelo pretense “sucesso”, em especial aos administradores que deverão lutar por suas carreiras e também para conter e harmonizar os objetivos e interesses individuais de seus administrados aos objetivos e interesses da organização e isso também leva à emergência da ética, pois, segundo a teoria do agente, numa sociedade em competição crescente, os conflitos de interesses entre os agentes e os interesses dos acionistas ou proprietários, tenderão a se asseverar e as organizações que não conseguirem trabalhar seus valores e dispositivos de governança, enfrentarão sérias dificuldades.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (1994)

[...] os *takeovers*¹³ de empresas podem ser motivados por ambições de caráter pessoal econômico, em vez de serem motivados por razões de eficiência econômica. O

¹³ *Takeover* é o ato de assumir o controle acionário de uma empresa. *takeovers* (também:

mercado de trabalho dos administradores poderá também não estar funcionando perfeitamente bem, considerando o fato de que frequentemente os principais executivos de empresas encontram-se já próximos da aposentadoria, e ainda possuem contratos de longa duração (PINDYCK; RUBINFELD, 1994, p. 823).

A esses embates denomina-se “Conflitos de agência”, ou seja, representam as divergências entre os interesses dos acionistas ou proprietários das empresas e os executivos que a administram, em situações nas quais concorram ambos os lados para garantir seus interesses próprios. A partir da assimetria da informação entre o agente e o proprietário se desenvolvem tais conflitos, segundo Jensen & Meckling (1976).

No PPC da fundação A (2012) fica explícito que para o bacharel em Administração formado pela instituição, tem sido mantido desde os momentos de sua origem, um mesmo perfil desde a sua criação – “[...] a constituição da própria profissão do Administrador de Empresas no Brasil.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17). Esse perfil é de um burocrata, que atua sob o regime vigente na administração pública, a teoria da burocracia desenvolvida por Weber (1971), visto que a Fundação A teve origem nesse contexto (Administração pública) com orientação num segundo momento ao desenvolvimentismo industrial.

Em decorrência de mudanças e alterações ocorridas no campo empresarial e no contexto da administração pública, tem surgido dinamicamente, um novo perfil de formação do Administrador e em resposta a isso, mudanças curriculares têm sido implementadas pela instituição. Por estas razões, a instituição tem atuado no sentido de flexibilizar progressivamente o currículo do curso de bacharelado em Administração, tese esta, sustentada pela presença crescente de disciplinas eletivas motivadas pela expansão da complexidade das decisões no ambiente empresarial e na esfera da administração pública, com a requisição de habilidades específicas, mesmo em face de uma opção de formação generalista, o que poderá ser suportado por disciplinas optativas e eletivas combinadas entre si.

As transformações sociais já citadas, ao mesmo tempo que requisitam novas abordagens pelo administrador, aumentam a responsabilidade da tomada de decisão e isso torna a administração mais complexa, pois surgem novos padrões éticos, modelos comportamentais e de cultura organizacional. Para esse alcance, uma formação humana, crítica e ética é por demais importante, no entanto, não pode decorrer da mutilação de parte da formação básica ou geral.

A formação humanista neste contexto, é tratada como secundária ou complementar, pois o PPC da fundação A (2012) refere-se a ela afirmando que “**De maneira complementar**, a

acquisitions, purchases) volume _upaquisições {f. pl.}more vert. Also covered in the report are issues of hostile as opposed to friendly takeovers. expand more. O relatório também incluiu as questões das aquisições hostis em contradição com as aquisições não hostis.

formação humanista que, ao lado da preparação técnica, sempre caracterizou a Escola, decorreu do propósito de preparar profissionais-cidadãos, capazes de intervir de maneira responsável e crítica nas organizações e na realidade mais abrangente.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17, grifo nosso).

Em seu PPC (2012) a fundação A declara que o curso tem como objetivo o recrutamento e a seleção da “**elite intelectual do país**” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17, grifo nosso) desde que se encontrem dentro de alguns parâmetros que são:

[...] jovens de diferentes estados e diferentes classes sociais e que tenham a capacidade de estabelecer relações entre os fenômenos e de formular questões; a disposição para participar do processo de aprendizagem como sujeito; a capacidade de se relacionar com a diversidade (diferentes tipos de pessoas, classes sociais, culturas, visões de mundo) raciocínio lógico e quantitativo acima da média e excelente capacidade de expressão oral e escrita (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17, grifo nosso).

Então, se há uma elite, é também possível que haja uma hierarquia intelectual no país bem como outras classes sociais ao que se poderia chamar de: classificação ou hierarquização social, embora os indivíduos pelos quais se interessa a fundação A sejam os indicados à formação da classe da Elite intelectual. Há, portanto, um paradoxo, pois no PPC da fundação A (2012) ocorre a explicitação de que os indivíduos pelos quais a fundação A têm interesse são “[...] jovens de diferentes estados e diferentes classes sociais que tenham a capacidade de estabelecer relações entre os fenômenos e de formular questões [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17). Há aqui, evidências de mecanismos garantidores da perenidade dos Sistemas de Capital e de regulação do trabalho, que perpetuariam uma primazia da perspectiva econômica em subjugar para si o trabalho, gerando desigualdades e uma hierarquização das inteligências e do poder na sociedade, para além da graduação, ou seja, no mercado de trabalho, na profissão e na sociedade.

Partindo, portanto, deste ponto é possível conceber que o comportamento do futuro administrador seria alinhado a tais critérios de seleção e que amanhã quando administrador atuante, reproduziria a mesma lógica ao selecionar seus comandados, criando dessa forma, uma circularidade na alocação dos indivíduos na academia, nas oportunidades como trainees e na liderança nos níveis gerenciais e executivos das organizações nacionais e internacionais.

Bourdieu (1980) percebe o campo social como um palco de lutas no qual as pessoas ou grupos sociais desempenham estratégias visando a manutenção ou incremento da posição social à qual pertencem. Portanto, diferentes tipos de Capital influenciariam essas estratégias: o capital econômico, sob diferentes formas como: fatores de produção (terra, trabalho, dinheiro, patrimônio e posses) que se amplia e multiplica exponencialmente acumulando-se; o capital

cultural relativo à práticas e convívios culturais e sociais, ditando costumes e domínio de conhecimentos e; o capital social relacionado à capacidade de aquisição ou manutenção de relações sociais que permitem oportunidades econômicas e sociais valiosas em decorrência dos benefícios que promovem. Para Bourdieu (1980), a educação escolar, seria uma forma de capital cultural, cuja potencialidade se equipara ao capital econômico quanto à demarcação e reprodução da hierarquia social.

As diferentes formas e estratégias de aprendizado, bem como de processar o sistema escolar, diferem de um indivíduo a outro, na medida que a distribuição desses capitais é desigual, resultando em diferentes formas de inclusão ou exclusão no sistema educacional.

Neste sentido, Bourdieu e Passeron (1975) exploram e evidenciam o processo de seleção escolar que exclui e marginaliza estudantes advindos de classes sociais populares, favorecendo a perpetuação a cada geração, dos capitais econômico, cultural e social. Nesse sentido, pode-se questionar o discurso de que a educação oferece igualdade de oportunidades. Portanto, as condições de adentrar à faculdade, estariam postas e em certo nível explicaria suas concepções de formação.

O relatório de Coleman (1988) resultante do estudo, encomendado pelo *Act of Civil Rights* de 1964 orientou conclusões importantes sobre o rendimento escolar a partir das origens dos alunos. Reuniu informações de mais de meio milhão de estudantes, contendo dados, em especial, do desempenho escolar de cada um; correlacionou insumos escolares e o desempenho dos estudantes; gerou o debate de como estimar as funções de produção educacional.

Se por um lado o sistema educacional tem oferecido desencantos decorrentes de seu caráter autoritário e elitista; por outro lado, o acanhado retorno econômico e social alcançado por diplomas de determinados cursos, apontaram no caso ser “[...] imperativo reconhecer que o desempenho escolar não dependia tão simplesmente dos dons individuais, mas da origem social dos alunos (classe, etnia, sexo, local de moradia, entre outros).” (NOGUEIRA, 2002, p.17). Por certo, suas origens trabalhariam por determinar ou não seu adentrar ao espaço universitário para uma formação sólida e promissora.

Assim, Bourdieu (1980) apontou com base em seus estudos, para o fato de que desigualdades escolares decorrem também da origem social dos alunos e para além disso que as desigualdades escolares, por sua vez, reproduzem a lógica do posicionamento, classificação social e da dominação.

A fundação A define as expectativas relativas ao perfil do egresso de seu curso de bacharelado em Administração e afirma que “estão explicitadas nos Objetivos de Aprendizagem Gerais (OAG) e nos Objetivos de Aprendizagem Específicos (OAE) do Curso.

Esses objetivos, formulados a partir da missão e dos princípios, norteiam tanto a ação pedagógica [...] quanto na estruturação das disciplinas.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 17).

Em 2012, os OAG e OAE foram revistos privilegiando o atendimento das Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos e as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação segundo quadro 06.

Já quanto às suas concepções de formação, a fundação A, entende que para um mundo em constante mudança e transformação, é preciso formar cidadãos críticos e profissionais éticos com capacidade de pensar a complexidade. Os seus cursos de administração, agora separados em administração de empresas e administração pública, possibilitam a adoção de diferentes abordagens, uma vez que a escola da administração burocrática estaria mais direcionada à esfera da administração pública e para a esfera da administração privada, uma gama considerável de opções estaria disponível, desde o marketing às operações logísticas e de *supply chain*. De acordo com seus documentos institucionais, para isso ser possível a fundação apostou na flexibilização curricular, achando espaço para inserção de disciplinas mais específicas. É, de certa forma paradoxal que a fundação A mantenha estrategicamente, sua formação predominantemente generalista.

Seus cursos, de acordo com o PPC (2012) da fundação A, são guiados por princípios norteadores, decorrentes dos princípios que orientam sua missão como instituição os quais se harmonizam com os objetivos declarados de Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país; a internacionalização de duas mãos e; a formação ética e estratégica para lidar com a diversidade.

Quadro 06: OAG e OAE alterados na Revisão do PPC pela fundação A em 2012.

ITENS REVISADOS NOS OAG	ITENS REVISADOS NOS OAE
1. Administrar pessoas e recursos segundo princípios, propósitos e valores éticos.	1.1. Os alunos irão identificar as atividades e questões que possam envolver desafios éticos, articulando as consequências associadas aos comportamentos não-éticos.
2. Usar pensamento complexo, sistêmico e crítico, integrando os componentes relevantes da realidade organizacional, para identificação de problemas ou oportunidades e para a tomada de decisão.	2.1. Os alunos demonstrarão competência para integrar conhecimentos das várias áreas da administração, de maneira crítica e propondo soluções estratégicas para soluções de problemas. 2.2. Os alunos demonstrarão competência para criticar interpretações que não estejam bem alicerçadas pelos conhecimentos e técnicas das várias áreas da Administração. 2.3. Os alunos deverão demonstrar a compreensão integrada do meio ambiente, de sua interface com a sócio cultura, a produção, o trabalho e consumo, e das propostas voltadas à sustentabilidade socioambiental.
3. Utilização dos conhecimentos das várias áreas da Administração para propor soluções concretas a problemas de gestão.	3.1. Alunos demonstrarão ser capazes identificar e utilizar conceitos de seus repertórios de conhecimentos das várias áreas da Administração, quando deparados com questões de gestão ou de negócios.
4. Conhecer a realidade social, econômica e política das regiões brasileiras.	4.1. Alunos serão capazes de propor soluções adequadas às características de regiões específicas do Brasil. 4.2. Os alunos demonstrarão a capacidade de analisar situações reais de diferenciação regional no Brasil, mediante seleção e utilização de um repertório humanístico próprio.
5. Conhecer as principais questões e atores internacionais, sabendo avaliar o impacto recíproco dos fenômenos locais e globais	5.1. O aluno apresentará uma mentalidade (<i>mindset</i>) global 5.2. O aluno será capaz de demonstrar a habilidade de entender o mundo segundo uma visão geopolítica. 5.3. Os alunos demonstrarão a capacidade de comunicação em línguas estrangeiras.
6. Abordar de forma responsável, respeitosa, empática e reflexiva a diversidade cultural, social, política e econômica.	6.1. O aluno demonstrará a habilidade de descrever e interpretar situações de diversidade cultural, social, política e econômica reconhecendo princípios associados aos direitos humanos e de forma adequada para o tratamento de questões potencialmente sensíveis.
7. Aplicar habilidades interpessoais, analíticas e de aprendizado contínuo no processo de gestão organizacional	7.1. Os alunos demonstrarão habilidades de comunicação escrita em situações típicas da gestão. 7.2. Os alunos demonstrarão habilidade de apresentar oralmente um tema ou situação de forma profissional 7.3. Os alunos demonstrarão competência na aplicação de raciocínio lógico/quantitativo em problemas de gestão. 7.4. Os alunos demonstrarão habilidades de trabalho em equipe.

Fonte: Extraído do PPC da fundação A.

As mudanças declaradas no quadro 06, correlacionam a habilidade de identificação de questões éticas a possíveis consequências dos comportamentos destituídos de ética. O campo da administração tem se defrontado com questões éticas as mais variadas. Os problemas relacionados à postura ética do administrador e das empresas, além de causar impedimentos e fracassos empresariais no campo da competitividade, promovem perdas à sociedade devido aos impactos negativos decorrentes e em particular ao capital humano que tem na sua carreira, reflexos das ações, decisões e práticas cultivadas pelas organizações. Assim, mais do que discurso, uma postura ética é um importante atributo enquanto competência necessária ao Administrador atual.

Outro ponto destacado nas mudanças, refere-se à complexidade das questões vividas pelas organizações e que passam a requisitar administradores cujo pensamento transita por uma

cadeia interdisciplinar e que tenham capacidade de planejar, decidir e agir em um ambiente complexo por meio de uma visão crítica sobre o contexto e realidade de seu campo.

Solução de problemas complexos, análise crítica de situações para as quais a teoria disponível seja incompleta e uma visão integral da administração que engloba a gestão de pessoas, gerenciamento e administração de recursos naturais finitos, capital, trabalho, produção e meio-ambiente, são competências importantes a serem detidas pelo administrador. Contudo, há uma forte preocupação sob duas perspectivas: 1. Seria fundamental que ao primeiro contato com o curso de bacharelado em Administração o aluno já estivesse capacitado a um novo modo de pensar, autônomo, crítico e reflexivo, o que impulsionaria sua capacidade de lidar com a complexidade e, geralmente embora tenham bons indicadores de formação escolar evidenciados no processo seletivo, estão despreparados nesse sentido; 2. De uma forma ou de outra uma vez desenvolvido esse novo modelo de pensamento, seria paradoxal que na graduação lhe fossem ofertadas disciplinas compartimentadas, embora com o discurso de que haja interdisciplinaridade. A interdisciplinaridade seria questionada aqui, portanto, quanto ao seu nível de aprofundamento, sobreposição e interpenetração disciplinar. Portanto, pressupõe-se que tal pensamento permitiria o aprofundamento da questão elevando a discussão para um novo campo: a teoria-prática.

Isso, necessariamente, implicaria numa questão conceitual. Tem-se que o Administrador deve ter capacidade de solução de problemas, no entanto uma atribuição mais nobre a ele confiada seria o desenvolvimento da capacidade de antever, prevenir, planejar, executar e conduzir a organização a um campo de eficiência empresarial nas dimensões produtivas, econômicas, humanas, social e ambiental, cuja ação estaria limitada à condicionantes legais, técnicos, morais e éticos. Nem todas as organizações nas quais o administrador poderá administrar teriam no lucro ou na visão econômica, seus objetivos essenciais. Sua atuação poderá se dar numa organização da sociedade civil, numa fundação cultural, ou ainda numa instituição beneficente, mas em todas, embora não tenham objetivos econômicos, o administrador deverá ter compromissos morais e éticos os quais estariam acima de quaisquer outros.

Uma outra mudança curricular se daria no sentido do conhecimento instrumental promovendo a capacitação técnica do Administrador para o reconhecimento das questões e a aplicação de conceitos e técnicas apropriados para enfrentamento dos desafios cotidianos da administração.

O conhecimento do tecido social, da realidade econômica e política das regiões brasileiras, é importante para a formação do Administrador, pois as organizações encontram-se

distribuídas ao longo do vasto território nacional, demarcado por grandes diferenças nesses aspectos. Não cabe aqui, discuti-las em detalhes pelo aspecto histórico ou sociológico. No entanto, cabe entender que em cada região, diferenciam-se muito os problemas, as estruturas e os recursos bem como os desafios. A essência do curso de bacharelado em Administração da fundação A, teve sua vocação inicial no industrial desenvolvimentismo desde a década de 1940 e mantém-se até os dias atuais, segundo explicitado em seu PPC e isso proporia a assunção da existência de diferentes níveis de desenvolvimento econômico e social, regionais, classes socioeconômicas e o seu objetivo de formar uma elite de profissionais brasileiros na área de administração oferece evidências de uma formação seletiva para oferta de um capital humano qualificado pelo viés profissional e econômico com base em uma estrutura de classes, em regiões desenvolvidas e em nichos de concentração de riqueza, além da esfera da administração pública e política brasileiras.

Dentre as principais mudanças, encontram-se as ligadas ao desenvolvimento de habilidades de reconhecimento do contexto internacional e global, com a percepção do fenômeno da globalização, para compreensão do mundo pelo aspecto geopolítico e o fortalecimento de sua comunicabilidade, inclusive por meio da comunicação em línguas estrangeiras. Tais mudanças alinham-se com as transformações sociais e econômicas promovidas pelo capitalismo em seu movimento neoliberal mundial e apontam de forma sutil para os níveis de compromisso das faculdades fundacionais orientadas para nutrir um sistema econômico hegemônico em andamento.

As alterações promovidas no PPC da fundação A, consideram ainda aspectos humanistas como: uma abordagem responsável, respeitosa, empática e reflexiva à diversidade cultural, social, política e econômica, de forma a capacitar os alunos a desenvolverem habilidades apropriadas para lidar com assuntos pertinentes aos direitos humanos e tratamento adequado de questões de grande expressão e sensíveis ao mesmo tempo.

Além das já citadas, há mudanças que destacam o fortalecimento das habilidades de comunicação oral e escrita, de relações interpessoais, analíticas e de aprendizado contínuo, aplicação de competências ligadas ao raciocínio lógico em problemas de gestão e habilidades de trabalho em equipe, ou seja, a capacidade de lidar com pessoas em torno de objetivos compartilhados.

O PPC da fundação A (2012) sustenta que

Um curso de graduação deve preparar seus alunos para contribuir com as organizações e a sociedade e para crescer pessoal e profissionalmente durante toda a vida; deve ser capaz de mudar e evoluir continuamente assimilando e antecipando mudanças

econômicas, culturais, sociais e políticas; e deve manter-se em um processo contínuo de melhoria de qualidade (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 24)

Há a necessidade de um programa de melhoria contínua da instituição para garantia da formação e de incrementos em seus processos de ensino e aprendizagem e nela esse programa intitula-se: “Processo de Garantia de Aprendizagem”. Segundo o PPC da fundação A (2012) “É um processo explícito, compartilhado, regular, sistemático e continuado no tempo e, para garantir sua efetividade, deve ser separado e distinto do processo de instrução [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 24). O processo de aprendizagem em face de melhoria contínua, passa por avaliação como processo. O foco das suas avaliações concentra-se no processo e não nas disciplinas, alunos e professores, pois um processo sem folgas ou que não apresente variações significativas em seus indicadores, certamente resultará em formações em conformidade com o objetivo.

Dentre as principais ferramentas de qualidade, as quais compõem os Sistemas de Gestão da Qualidade, o *SIX SIGMA* ou “Seis Sigmas”¹⁴ orientam a visão do controle da qualidade para os processos de produção e trabalho. Assim estabelece os limites ou margens de inconformidade, ou sejam, tolerâncias para mais ou para menos, de forma que se garanta que o produto final esteja posicionado dentro dessas margens de tolerância. Se o processo está adequado a esses limites, certamente o produto também estará. Nesse sentido, a fundação A preocupada com a complexidade de sua formação, a estruturou em processos que podem ser aferidos e certificados como forma de obter informações sobre a eficiência e eficácia do alcance de seus objetivos formativos, sem ignorar o caráter complexo da formação educacional.

A partir de objetivos oriundos da missão institucional e do curso seccionados em objetivos gerais e objetivos específicos há o alinhamento curricular cuja avaliação se dá por indicadores-chave de desempenho os quais apontam intervenções periódicas que assumem o sentido de melhorias contínuas, por se tratar de um mecanismo dinâmico. Entende-se, assim, que se há um processo continuamente avaliado e melhorado, o seu resultado: ensino e aprendizagem devam ser garantidos. Observações em contrário, portanto, contribuem no sentido da realização de ajustes e reorientações.

¹⁴ *SIX SIGMA* ou Seis Sigmas - [...] A letra grega sigma (18ª letra do alfabeto grego) é também um símbolo matemático que representa uma medida de variação: a distribuição em torno da meta de qualquer processo ou procedimento. O termo Seis Sigma define uma medição da qualidade: 3.4 defeitos por milhão de eventos ou 99,99966% de perfeição. Um defeito é qualquer coisa que cause a insatisfação do cliente, tal como um produto que não atenda às especificações do cliente, serviço deficiente ou uma etiqueta com preço muito alto [...] Se uma organização puder reduzir a média de desvio de seus produtos, uma menor quantidade deles terá defeitos e haverá uma economia de custo. Em termos estatísticos, sigma (desvio padrão) é uma medida que quantifica a variação existente entre os resultados (produtos) de qualquer processo ou procedimento. Quanto menor o valor do desvio padrão, melhor o processo.” (FIGUEIREDO, 2007, p. 12-13).

3.4 CONCEPÇÕES DE FORMAÇÃO NA FUNDAÇÃO D

A fundação D, uma jovem instituição abre suas posições sobre concepção de formação com a declaração de que “[...] visa ao desenvolvimento de líderes e profissionais inovadores, da graduação às demais etapas de suas vidas, por meio de um forte engajamento do corpo docente e discente no processo de ensino e aprendizagem, habilitando-os a lidar com as complexidades do ambiente em que atuarem.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 7). Aqui, o documento explicita de forma mais reduzida a delimitação do aluno como um líder atuante em seu campo de estudo.

Em continuidade, o PPC da fundação D (2018) ao abordar o curso de bacharelado em Administração, anuncia que “[...] O objetivo final é desenvolver cidadãos competentes e socialmente responsáveis, com coragem para inovar e empreender, capazes de ser agentes de mudança onde quer que atuem.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 8) Já nestes termos, o documento aponta para um sujeito, cidadão, ser social e profissional da administração como um ser importante para a condução da mudança, um evento de ocorrência garantida no decorrer da linha do tempo.

Na sequência, no PPC da fundação D (2018) afirma-se de forma explícita que sua Missão “[...] é ensinar e gerar conhecimento em áreas onde podemos dar contribuição efetiva, lastreada em fortes princípios éticos [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 8) e ainda em sustentação ao explicitado, aponta que “[...] Nossos objetivos de aprendizagem compreendem não apenas conteúdo acadêmico, mas também o desenvolvimento de competências essenciais como habilidade de análise e resolução de problemas, trabalho em equipe, liderança de grupos de projeto, argumentação e apresentação [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 8). Quanto aos valores, declara que os reforça e além disso, discute os dilemas éticos.

Embora não torne claro qual o programa estipulado a garantir o aprendizado dos alunos, sustenta que o provê quando afirma que: “Visamos sempre aprimorar a mensuração do efetivo aprendizado dos alunos, em todos os nossos programas, à luz dos fins pretendidos, em um processo de adequação que visa a melhoria contínua.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 8). Assim, torna claro que é importante a participação ativa do aluno nos processos de ensino e aprendizagem e que a instituição também adota mecanismos para estimular essa participação discente.

Subentende-se pelo explicitado no PPC da fundação D, que a instituição imprime esforços no sentido de que os professores não atuem apenas transmitindo conteúdos, mas adotem outros meios para garantia do aprendizado, seja dentro ou fora da sala de aulas quando

aborda a atuação docente afirma que seu foco não é apenas a transmissão de conteúdo, mas sim o efetivo alcance dos objetivos de aprendizagem. Por certo de outros meios e mecanismos deve a instituição ter se valido para tal alcance.

Logo a seguir o PPC da fundação D (2018) explica a ênfase dada à geração de conhecimento válido e aplicável à solução de problemas reais que afetam as empresas e a sociedade, por meio da pesquisa.

A ética, é entendida em seus documentos, como uma prática a ser desenvolvida no cotidiano da instituição, a partir das relações entre docentes e discentes, o público externo com o qual a instituição se relaciona. Nas relações institucionais o respeito, cortesia, gentileza são favorecidos e desprovidos de qualquer tipo de preconceito.

A internacionalização de seu curso é na concepção institucional, um diferencial, e vale-se de 3 certificações internacionais como forma de obter reconhecimento de outros mercados, estimular o trânsito internacional de alunos e preparar administradores contextualizados globalmente. Em seu corpo, o PPC da fundação D (2018) esclarece a escolha da capital paulista como uma metrópole rica, com acesso a capital, infraestrutura e sustenta sua tese em defesa dum direcionamento ao qual denomina de regionalização apoiando-se na classificação de São Paulo pela *Endeavor* em 2017, como o primeiro lugar no ranking das cidades empreendedoras. Se apresenta como provedor de capital humano para um grupo elitizado de organizações ao citar que “tem uma vocação para o empreendedorismo desde a sua missão [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 12) citando o que a instituição objetiva: “[...] Visamos ao desenvolvimento de líderes e profissionais inovadores [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 12). De forma articulada, continua abordando o seu estabelecimento numa região favorável ao empreendedorismo, nomeando esse movimento por micro regionalização, devido à grande concentração empresarial, especialmente de empresas multinacionais de grande porte, de tecnologia, seguros e serviços financeiros e que ostenta o status de um novo centro econômico paulista, conformado pelas avenidas Brigadeiro Faria Lima, Juscelino Kubitschek, Bandeirantes, Marginal Pinheiros e Engenheiro Luís Carlos Berrini. No conteúdo do PPC da fundação D (2018) tem-se que a

[...] A Avenida Faria Lima é um dos centros financeiros da cidade de São Paulo, com grande concentração de empresas do setor. O bairro abriga grande número de escritórios de organizações nacionais e multinacionais dos mais variados setores, com destacada concentração de empresas de alta tecnologia, a ponto de já ter sido citada como Vale do Silício paulista na economia [...] (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 12).

Há, segundo o PPC da fundação D (2018), oportunidades de aprimoramento noutras dimensões como: inovação, capital humano e empreendedorismo e que podem ser fortemente

influenciadas por instituições do ensino superior. Sua localização, portanto, facilita o cumprimento de sua missão, como também propicia suas relações de interação com grandes empresas empregadoras e que de forma seletiva, podem absorver seus egressos do curso de bacharelado em Administração.

Os motivos que levaram a fundação D a se instalar na capital de São Paulo, constam de seu PPC (2018) e são: a representatividade de sua economia de 31,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 28,9% do PIB industrial. Assim, “Segundo Ranking da Competitividade dos estados brasileiros, o Estado de São Paulo mantém-se como o grande destaque em nosso país, como espaço de produção, desenvolvimento e inovação.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 13).

O índice *Endeavor* (2017) de cidades empreendedoras segundo (PPC FUNDAÇÃO D, 2018)

[...] leva em consideração o ambiente regulatório, a infraestrutura, o mercado, o acesso a capital, a inovação, o capital humano e a cultura empreendedora. São Paulo destaca-se sobretudo nas dimensões de infraestrutura, mercado e acesso a capital, dimensões em que ocupa a primeira ou segunda posição nacional [...] (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 12).

Em continuidade em seu PPC (2018) a fundação D sustenta a tese de que surgem oportunidades de “[...] aprimoramento de outras dimensões, algumas das quais podem ser fortemente influenciadas por instituições de ensino superior, como a Inovação, o Capital Humano e a Cultura Empreendedora [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p 15).

Dessa forma, justifica suas ações no sentido de tornar-se uma fundação a partir de 1998, e estabelecer-se estrategicamente nessa região da capital paulista, evidenciando a influência da riqueza sob a égide capitalista, que captura as instituições de ensino e convoca suas contribuições a favor de seus interesses.

Uma notória contribuição para esta pesquisa, ratifica a lógica que rege as relações entre as faculdades fundacionais e a perspectiva desenvolvimentista representada pelo setor produtivo, não só limitado à produção industrial mas que hoje abrange empresas de tecnologia, serviços e finanças. Uma afirmação no PPC da fundação D (2018) explicita essa posição quando afirma que

[...] prioriza e continuará priorizando uma seleção primorosa em relação aos possíveis ingressantes, preocupado muito mais em responder ao mercado a longo e médio prazo no que tange às entregas correlacionadas à qualidade de seu concluinte (perfil do egresso), em detrimento a respostas imediatas quantitativas em relação aos seus ingressantes. (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24, grifo nosso).

Ocorre neste ponto, o alinhamento entre as faculdades fundacionais e a perspectiva desenvolvimentista que rege o mercado de trabalho. Como decorrência do movimento de globalização em plena expansão do capital, a posição clara da fundação D aponta quem

requisita, quem responde aos requisitos e também de que forma responde a eles. A afirmação “Prioriza e continuará priorizando uma seleção primorosa em relação aos possíveis ingressantes” explicita o nível de aprofundamento da fundação D aplicado aos seus processos seletivos nos quais se determina quem fica e quem não fica. Sua justificativa se dá com a expressão “preocupado muito mais em responder ao mercado a longo e médio prazo no que tange às entregas correlacionadas à qualidade de seu concluinte (perfil do egresso).” E na continuação do texto explica que põe a segundo plano a oportunidade de fornecer um volume maior de profissionais ao mercado em caráter mais imediato no momento em que escolhe a entrega mais prolongada, porém de um egresso alinhado aos requisitos da formação profissional. Aqui também, pode-se entender uma crítica a instituições de ensino em massa, cujas salas de aula são superlotadas e cujo modelo educativo e de formação sejam, de certa forma, aligeirados.

O administrador ali formado, alinha-se aos moldes requisitados pelo mercado em consonância com os requisitos empresariais. O seu posicionamento geográfico, devido a esta razão, se dá no entorno das microrregiões nas quais se concentram empresas que absorvem seus alunos em formação ou já formados e onde novos estudantes procurarão estudar, ou por ficar próximo ao seu local de trabalho, ou porque o fato de estudar na instituição poderá abrir as portas para ingresso profissional em empresas que reconhecem o status da sua formação, a qual se alinha com seus requisitos organizacionais.

O mundo é dinâmico e a economia também. Por trás das reconfigurações urbanas, especialmente em grandes metrópoles, há a organização e conformação econômica da cidade. Em São Paulo, ainda resiste o “velho centro de negócios” em cujo espaço, subsistem órgãos do judiciário, da receita e da fazenda, bem como empresas de seguros, bancos e empresas de advocacia entre outros. Num segundo momento histórico, o centro de negócios passa a acomodar-se na região da Av. Paulista, cuja vizinhança acomoda um público da renda média a alta, o qual circunda instituições culturais, símbolo da cultura como Museu de Artes de São Paulo Assis Chatobriand (MASP), Casa das Rosas, Instituto Moreira Sales (IMS – Paulista), teatro Gazeta, Centro Cultural FIESP – SESI/SP, Teatro Belas Artes e Mirante 9 de Julho. Já em tempos mais atuais, percebe-se grande concentração de negócios na região na qual se concentra a fundação D, servida por infraestrutura de transportes, locais para alimentação, *shoppings centers* e outras estruturas importantes para uma vida prática, bem como a proximidade física entre a instituição de ensino e as empresas de seu interesse. Portanto, as relações amistosas entre as faculdades fundacionais e as empresas que comandam a economia,

acomodam-se estrategicamente criando rastros que evidenciam suas relações ao longo da história.

A fundação D declara em seu PPC do curso de bacharelado em Administração, que sua Missão e Visão estão alinhadas ao posicionamento do mercado verificado no âmbito do contexto educacional, e afirma que está comprometida com e para o oferecimento de “[...] uma Educação de qualidade com propósitos diferenciados em sua execução.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24).

Logo a seguir a fundação D (PPC FUNDAÇÃO D, 2018) declara que “[...] atua como instrumento das mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais e ambientais de sua micro e meso região, alcançando seu impacto ainda, em nível nacional e internacional [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24) e a fundação D em seu PPC (2018) ainda define o modo como opera:

[...] desenvolvendo projetos e programas que refletem melhoria da qualidade de vida das comunidades representativas de seus egressos [...] com [...] o incentivo às inovações e estímulo à integração da Instituição com a realidade das empresas que com ela se relacionam. (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24).

Numa abordagem mais estreita e direcionada à concepção de formação a fundação D em seu PPC (2018) contextualiza que

Com o aumento da complexidade do ambiente institucional, social e tecnológico no qual as organizações são inseridas, a profissão de Administração tem passado por grandes desafios. Ao invés de profissionais orientados para sua função específica, buscam-se cada vez mais pessoas multifuncionais e com habilidade de interligar diferentes áreas; ao invés de profissionais meramente intuitivos, demandam-se cada vez mais administradores que conciliem intuição com um forte refinamento analítico; ao invés de indivíduos preocupados com áreas de competência específicas da profissão, aumenta a procura por pessoas que saibam trabalhar em equipe e que tenham condições de liderar e executar transformações nas organizações. Entende-se também, cada vez mais, que o Administrador não é mais somente um profissional de humanas ou somente de exatas, como classificações mais antigas tendiam a ser feitas de maneira ingênua. Hoje, o profissional precisa dominar os instrumentais de análise quantitativa/qualitativa, aliada à capacidade de uma visão sistêmica, integrada, que só é possível com um olhar crítico e um pensar social, histórico e humano (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 26).

A fundação D indica ainda, que tais conceitos, inspiram os diferenciais que seu curso proporciona, pois antes de seu estabelecimento em 1998 e início em 1999, sua motivação se deu pelos resultados obtidos em seu programa de MBA executivo em finanças, estabelecido sob os mesmos conceitos. Tanto é que após o ano de 2004 o instituto passa a funcionar como fundação, em face de seus objetivos.

Os seus cuidados com a formação também objetivam o atendimento à legislação e documentos oficiais evidenciados pelo seu “[...] compromisso com as Diretrizes Curriculares

Nacionais e seus princípios norteadores, assim como com os aspectos implícitos nos documentos oficiais de avaliação do ensino superior, relacionados à qualidade do ensino [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 28)

Quanto aos seus objetivos de internacionalização “[...] Os cursos de graduação atendem aos requisitos das creditações internacionais [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 28) ao suprirem aspectos nos âmbitos da aprendizagem o do currículo, da qualificação do corpo docente, do comprometimento do corpo discente e docente com a internacionalização, formação ética e responsabilidade social.

A fundação D, promove a pesquisa e a extensão quando “[...] busca aproveitar as sinergias entre as três dimensões, visando ao desenvolvimento dos seus alunos, incentivando a participação do corpo discente em atividades de extensão e de iniciação científica e apoio à pesquisa [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 29).

Em sua concepção formativa valoriza os temas transversais ao estabelecer que “[...] Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação incluem como elemento de formação obrigatório os temas relacionados aos Direitos Humanos, Responsabilidade Social, Sustentabilidade e Educação Ambiental e Relações Étnico-Raciais.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 29).

Uma perspectiva de formação discente contemplada pelo PPC da fundação D (2018) é: “Desenvolver e ofertar disciplinas que discutam especificamente as temáticas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade socioambiental **priorizadas pelos stakeholders** [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 29, grifo nosso), inserir e promover “[...] conteúdos e discussões das temáticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade de forma transversal ao currículo, tais como, Desenvolvimento Sustentável e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS/ONU) [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 29), e de acordo com o PPC da fundação D (2018) complementado por “[...] Princípios de Educação Consciente (PRME/ONU); Direitos Humanos; Educação Ambiental e Sustentabilidade; Relações Étnico-Raciais; Educação; Liderança, Empreendedorismo, Inovação e Desenvolvimento.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 31).

Nesse sentido, há uma demonstração de que os estímulos e requisições para inserção de disciplinas são definidos pelos *stakeholders*, ou seja, todos os interessados no perfil de formação do aluno, sendo que entre eles destacam-se as empresas e o mercado que se servirão para os seus interesses e desempenho, em especial o econômico convencionado como “oferta de resultados”. Não deixa de residir aqui, a preocupação com requisitos como os da ONU devido também aos propósitos de internacionalização.

A fundação D busca para atingir tais finalidades estimular pesquisas por meio do “Centro de Políticas Públicas, Centro de Negócios, Métricas, Núcleo Economia e Meio Ambiente, entre outros centros, o desenvolvimento e difusão de estudos com temáticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 32), pois além de garantir uma formação integral, visa garantir também o cumprimento de vasto rol de leis que implicam as práticas profissionais voltadas a tais temas.

Segundo o PPC da fundação D (2018) “[...] Estas ações visam promover o amplo debate sobre temas vitais quando se pretende a formação de um profissional comprometido com a universalidade da vida nos aspectos científico, humanístico, social, político, econômico, cultural e ambiental.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 33).

O curso de Administração da fundação D “[...] objetiva formar profissionais com formação sólida e capaz de interagir com diferentes áreas do conhecimento. Deve também saber conciliar intuição com refinamento analítico.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 37). Acrescenta-se a isso, o desenvolvimento de habilidades sócio emocionais como: trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, liderança nas ações executivas.

O curso almeja formar um administrador capacitado instrumentalmente à análises quantitativas e qualitativas, articuladas à capacidade de visão sistêmica, integrada “[...] que só é possível com um olhar e um pensar social, histórico e humano. O objetivo final é, então, na (SIC) formação de um profissional com capacidade de atuação multifuncional, interdisciplinar e aplicada, com rigorosa formação teórica e instrumental.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 37). Ainda segundo o PPC da fundação D (2018) espera-se que os Administradores formados pela fundação D “[...] sejam capazes de ocupar cargos que exijam forte raciocínio analítico, visão sistêmica e capacidade de liderança de equipes, em organizações dos mais variados tipos.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 37)

Ao final de sua formação, portanto, o egresso da fundação D deve ser caracterizado pela sua capacidade de: orientação empreendedora, identificação e resolução de demandas da sociedade com a utilização das ferramentas apropriadas, guiado pelos fundamentos do conhecimento que orientam sua prática profissional. Segundo o PPC da fundação D (2018), o seu egresso deverá diferenciar-se dos egressos das demais instituições de ensino superior pela sua aptidão para trabalhar em equipe, habilidade de formulação, análise e resolução de problemas, autonomia intelectual e capacidade de comunicação. A fundação D acredita ser importante para o desenvolvimento do país a busca da eficiência e eficácia no âmbito das organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos e nesse sentido entende que profissionais éticos e capacitados a lidar com a complexidade das transformações

socioeconômicas e políticas representa uma forma de integrar uma formação diferenciada à realidade do contexto social brasileiro.

Espera-se também, que os profissionais formados pela fundação D tenham capacidade de utilização e articulação eficaz de conceitos, teorias e ferramentas associadas ao seu curso, visando o aprimoramento e transformação das instituições nas quais se insiram. Espera-se que eu egresso desenvolva um olhar social e coletivo, que considere os impactos de suas decisões sobre o bem-estar da sociedade e ao integrar a teoria e prática, tenha capacidade de identificar, definir e equacionar problemas, melhorar processos e construir soluções. Um importante atributo esperado é o de estruturar a análise de problemas para fundamentar a tomada de decisão, interagir com a diversidade de origem e de visão, além de comunicar-se fluentemente de forma oral e escrita com objetividade e obter resultados efetivos em análises e projetos desempenhados (PPC FUNDAÇÃO D, 2018). Aqui reside uma preocupação, pois quando se fala em teoria-prática, subentende-se um todo composto por algumas faces e o termo “integrar a teoria e prática”, transmite a impressão que isso se realizará em campo quando o administrador já estiver formado e em plena atuação. Naturalmente isso ocorrerá quando do enfrentamento dos desafios da realidade. Aí, não haverá tempo para discussão acadêmica com orientadores, professores e especialistas, visando um diagnóstico para suporte de uma decisão urgente.

A elaboração de objetivos formativos, além de guiar-se pelos requisitos das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNE) do curso de Administração, partem também de consensos elaborados entre a fundação D e organizações empregadoras de egressos do seu curso conjuntamente com um grupo focal criado pela instituição e formado por egressos do curso denominado “Conselho Alumni”¹⁵. Esta composição sinérgica, visa a potencialização da empregabilidade dos egressos do curso. Para tanto, pode ser entendida como um mecanismo de perpetuação de um sistema seletivo que se inicia com os critérios seletivos presentes em seus filtros para ingresso dos alunos e continua no mercado de trabalho selecionando empresas cuja parceria facilite o diálogo quanto ao resultado formativo que se deseja. Desta forma, num sistema que foge aos parâmetros comuns, os níveis gerenciais e de direção das organizações que se destacam em porte, desempenho e perspectiva de futuro, níveis de remuneração e benefícios, passam a se reservar para um grupo seletivo de administradores. Seus próprios gerentes e diretores, são em grande parte, egressos da fundação, favorecendo seu compromisso com as escolhas dos futuros profissionais. Esse pensamento se funda no que fica explicitado no PPC da fundação D (2018) com a seguinte escrita:

¹⁵“Conselho Alumni”: Conselho de Ex-alunos. Composto por egresso do curso de graduação em Administração.

Com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Administração e **a partir de discussão institucional, envolvendo organizações comumente empregadoras dos egressos, [...] além de um grupo focal de egressos conhecido internamente como 'Conselho Alumni', foi elaborada uma lista de objetivos de aprendizado que buscam desenvolver no aluno competências definidas como essenciais para a formação integrada do aluno e a sua boa colocação no mercado de trabalho.** Ao concluir a graduação [...] buscamos garantir que os alunos tenham desenvolvido, além dos conhecimentos específicos do curso de Administração, as competências em Análise e Resolução de Problemas, Trabalho em Equipe, Comunicação e Pensamento Crítico (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 39, grifo nosso).

Essa ideia é reforçada a partir dos compromissos assumidos por egressos que atuam como padrinhos dos novos alunos, na forma de orientação e persuasão, contribuição com o custeio do curso e por que não concluir, com sua futura inserção já orientada no mercado de trabalho. O quadro 07 relaciona as competências e habilidades necessárias para o desempenho da administração como um conjunto ideal. Em lado oposto, exhibe o que está explícito no PPC do curso da fundação D (2018).

Quadro 07: Correlações entre as habilidades e competências propostas pelas DCEN para habilitação dos discentes do curso de bacharelado em Administração e as propostas pela fundação D.

Competência e Habilidade definida pelas diretrizes curriculares do MEC	Competências (objetivos de aprendizagem) correspondente definidas pelo Insper
I – Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Específico de Administração • Análise e Resolução de Problemas
II – Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais e intergrupais.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em Equipe • Exposição e Comunicação
III – Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Crítico
IV – Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante de diferentes contextos organizacionais e sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Crítico • Exposição e Comunicação
V – Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência de qualidade das implicações éticas do seu exercício profissional.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Específico • Trabalho em Equipe • Além disso, os aspectos éticos são avaliados a partir da aderência dos comportamentos dos alunos ao Código de Ética do Insper.
VI – Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamento Crítico • Exposição e Comunicação
VII – Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Específico do curso • Análise e Resolução de Problemas
VIII – Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento Específico do curso • Análise e Resolução de Problemas • Além disso, tais conhecimentos e habilidades são desenvolvidos por meio do Programa Resolução de Problemas, em atividades complementares e nos Centros de Estudo e Entidades Estudantis (como a Insper Jr. Consulting, o Centro de Pesquisas em Estratégia e o Centro de Empreendedorismo).

Fonte: Extraído do (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 42).

Ademais, habilidades e competências são desenvolvidas com a ajuda do Programa Resolução de Problemas, aplicado em atividades complementares ao curso e nos Centros de Pesquisa e Entidades Estudantis como: a fundação D Jr. Consulting, o Centro de Pesquisas em Estratégia e o Centro de Empreendedorismo (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

A fim de harmonizar os objetivos legais e os institucionais que garantam as aprendizagens que visam o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao administrador atual, a fundação D considera uma intervenção inovadora no âmbito da aprendizagem, a criação de “Trilhas de aprendizagem” segundo texto do PPC da fundação D (2018, p. 43-44). Tal inovação requer um líder que garantirá que o curso responda às suas requisições, para alinhar o desenvolvimento curricular com os objetivos da trilha que coordena. Desta forma, passam a compor o Núcleo de Desenvolvimento Estruturante (NDE) do programa. Há, de acordo com o PPC da fundação D (2018, p. 45) um intercâmbio entre alunos de cursos diferentes, com o objetivo de que haja um trânsito entre diferentes áreas cujo objetivo é promover uma sinergia entre conhecimentos específicos, possíveis de fornecer enriquecimentos às áreas inter-relacionadas a partir do aprendizado conjunto de novos temas. Há, desta forma, fomento à interdisciplinaridade quando alunos do curso de bacharelado em administração, são estimulados a rever conceitos, teorias, estratégias de administração a partir de conhecimentos advindos das áreas de economia e de tecnologias, de forma a desenvolver a criatividade e versatilidade. Da mesma forma que aprendem, compartilham seus conhecimentos para enriquecer as demais áreas.

Ao buscar uma formação autônoma, diante da necessidade de um administrador versátil, multicapacitado e adaptado a modelos organizacionais complexos e diversificados segmentos de mercado, a fundação D vê na flexibilização curricular, uma forma de eliminar a rigidez das matrizes curriculares e reduzir parcialmente os pré-requisitos por meio da oferta de disciplinas eletivas, entre outras ações, entendendo que “As disciplinas eletivas buscam complementar e enriquecer a formação do aluno [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 45). Dessa forma, crê-se que há maiores possibilidade de variar e inovar a aquisição de novas habilidades e competências pelos discentes. Já quanto ao desenvolvimento de outras habilidades e competências mais apreendidas ao campo social, a fundação D acredita que as atividades complementares desenvolvidas ao longo do curso contribuirão muito com os objetivos de formação das DCNE e do seu currículo (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

Portanto, para garantia dessa formação diferenciada a constituição curricular poderá contemplar diversas trilhas de conhecimento, as quais são entendidas na fundação D como: Ciclo básico; ciclo específico e; especialização. Para atendimento a essa diversidade de ciclos

formativos a fundação D entende ser necessário que se valha de metodologias diferenciadas que garantam os objetivos de aprendizagem a cada ciclo de formação. Afirma no (PPC FUNDAÇÃO D, 2018) de forma clara que uma metodologia única, “[...] seria um contracenso (SIC) com a perspectiva institucional” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 46). e fundamenta este posicionamento, ao afirmar em seu PPC (2018) que

Em função dessas características, o caso é considerado um instrumento metodológico muito adequado ao objetivo de aprendizagem proposto, uma vez que desafia o aluno a raciocinar, argumentar, negociar e refletir – habilidades bastante demandantes do ponto de vista cognitivo e social (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 46).

A fundação D acredita que o conhecimento é um processo construído a partir de conhecimentos prévio do aluno e o professor como mediador, elaborará a forma como garantirá esse processo, uma vez que é planejado de forma que a detenção do aprendizado seja um processo gradativo a nível de complexidade. A atuação docente se dará com o fornecimento de novos conteúdos e exposição do aluno a situações e questões nas quais tais conteúdos e habilidades sejam articulados e exigidos, em níveis cada vez mais progressivos. Segundo seu PPC, a fundação D (2018), propõe que seus processos de ensino e aprendizagem sejam a partir da: estruturação das trilhas de conhecimento, definição de objetivos, alinhamento ao currículo, criação de planos de medição e aferição, avaliação e mediação do aprendizado para intervenção na formação. Com esse processo atuando de forma dinâmica através da sua revisão continuamente, sua concepção curricular presume estar criando um percurso intelectual que garanta o atingimento dos objetivos de aprendizado antes estabelecidos dentro de padrões objetivados de conformidade.

A fundação D, portanto, divide seus objetivos de aprendizagem classificando-os por duas naturezas: objetivos de aprendizagem geral e; objetivos de aprendizagem específicos. Os primeiros, visam garantir uma formação profissional e cidadã coerentes com sua Missão e decálogo. Podem ser considerados como transversais a diversos programas, considerando-se suas adaptações e ajustes e por sua vez, contribuem para o alcance de objetivos específicos. Já quanto aos segundos, se relacionariam de forma mais estreita à formação do campo profissional, mais instrumentalizada e teriam, embora suas especificidade, de alinhar-se com os objetivos articulados e maiores que caracterizam as trilhas de conhecimento para integralidade do conhecimento e formação. Os objetivos de aprendizagem disciplinares estariam mais ligados ao momento das disciplinas, ou seja, quando ocorrem, porém “[...] os objetivos de aprendizagem dos Programas a elas associados fazem parte de um desenho curricular, que envolve diferentes disciplinas. Só assim eles podem ser efetivamente desenvolvidos.” (PPC

FUNDAÇÃO D, 2018, p. 51). Nesse caso, o professor estaria para a disciplina, enquanto a coordenação do curso e o Núcleo Docente Estruturante (NDE) estariam para o alcance dos objetivos do programa.

Quanto ao alinhamento curricular da fundação D, em seu PPC (2018) tem-se que:

O desenho do currículo se organiza de modo a desenvolver e avaliar a aprendizagem dos alunos quanto ao desenvolvimento dos objetivos de aprendizagem dos programas, sejam gerais ou específicos de conteúdos disciplinares. Para tanto, cada disciplina deve desenvolver objetivos de aprendizagem alinhados aos objetivos e aprendizagem de uma ou mais trilhas do programa (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 51-52).

Além das já citadas atividades complementares que visam uma formação transversal, são oferecidas atividades de monitoria com docentes que auxiliam os professores e coordenadores de trilhas do conhecimento, com a oferta de atividades extra-classe, complementando em período continuado às aulas, estudos de caso, exercícios, escrita e pesquisa científica, bem como a revisão de conteúdos, conceitos e teorias, como uma forma de intervir em insuficiências de conhecimento e aprendizado, para garantir que a articulação esperada entre as disciplinas e as trilhas de conhecimento se dêem em paralelo sem comprometimento do rendimento discente. “As monitorias são recursos valiosos para os professores acompanharem junto aos auxiliares (que ministram as monitorias) quais as principais dificuldades dos alunos bem como nível de frequência e engajamento, de forma a ajustar/adaptar o ensino com base nessas informações” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 54).

3.5 ARTICULAÇÃO TEORIA-PRÁTICA NA FUNDAÇÃO A, A PARTIR DOS DOCUMENTOS

A fundação A propõe que a “[...] Aprendizagem ativa ocorre por meio da filosofia de “aprender fazendo” - desenvolver, além do conhecimento, habilidades e atitudes e é incentivada pela integração da teoria com a prática [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 5) e considera que por meio de projetos que possibilitam a aplicação do conhecimento à realidade das empresas, a aprendizagem será garantida.

Evidencia-se no conteúdo do seu PPC que as atitudes sejam trabalhadas ao oportunizar a aplicação prática nas atividades complementares, das teorias estudadas, com a exploração das habilidades discentes.

Por esta razão, propõe umnexo entre teoria e prática em seu PPC (2012) ao defender que a

Integração é um princípio que visa ligar os outros, e orienta que os conteúdos estudados e as atividades propostas devem: integrar-se com a realidade, articular-se

com outras disciplinas, atender a interesses da comunidade, prestar serviços à comunidade, integrar-se com os conteúdos de escolas parceiras e de outras escolas da Fundação e articular-se com atividades profissionais (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 5).

Nesse sentido, a fundação A entende a teoria e a prática como duas faces de uma moeda, as quais devem ser integradas e acredita ainda nas relações transversais e interdisciplinares cujo experiência tangenciaria uma diversidade disciplinar e do conhecimento.

Para um descritivo mais claro, o PPC da fundação A (2012) detalha como seriam organizadas suas atividades curriculares relacionadas à relação teoria-prática:

• Atividades Experienciais; • Atividades Complementares; • Cursos de Férias e Escola de Inverno; • Atividades Planejadas; • Intercâmbio; • Estágio Curricular Supervisionado; • Trabalho de Conclusão do Curso. • Atividades Planejadas = Nos períodos iniciais = Experiência empreendedora; no decorrer do curso = Projeto de Organização local; período final = Projeto de Organização nacional [...] O equilíbrio entre embasamento teórico e aplicação prática, por meio da aprendizagem ativa, tem se provado uma ferramenta eficaz de aprendizagem. No Curso de Graduação em Administração foram inseridas várias disciplinas interdepartamentais com foco na aplicação dos conceitos na prática organizacional (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 6-10).

Como Experiência Empreendedora – Os alunos são desafiados a elaborar um plano de negócio para construção de um novo empreendimento. Segundo o PPC da fundação A (2012, p. 10-11) “os melhores planos de negócios participam de uma feira, no final do semestre e são analisados por avaliadores externos (inclusive por representantes de fundos de venture capital)¹⁶”. Tais fundos são especializados na alocação de capital de investidores-anjo¹⁷, os quais buscam especulação financeira através do investimento em boas oportunidades de negócios. O Capital aqui, torna-se o ponto referencial. Uma outra atividade que visa a articulação entre teoria e prática é o Projeto de Organização Local (POL) que se dá pelo envolvimento dos alunos com pequenas empresas e, orientados por uma metodologia desenvolvida pelos professores da disciplina, correlacionada com os requisitos Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), resultando na elaboração de um diagnóstico da empresa com as consequentes sugestões de melhorias. Às empresas são fornecidos relatórios contendo sugestões da equipe e um comparativo entre sua empresa e outras empresas participantes do

¹⁶ *Venture Capital* (VC) é um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento. Fonte: Dicionário financeiro. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/venture-capital/>>. Consulta em: 15 abr. 2019.

¹⁷ Investidor anjo é: profissional experiente, com negócios já consolidados, que dispõe de capital para investir em novos empreendimentos e que, em troca deste aporte, espera um porcentual da empresa em que acreditou: é o investidor anjo, ou *angel*, nos Estados Unidos. Fonte: *Endeavor*. Disponível em: <**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Consulta em: 15 abr. 2019.

semestre. Gradativamente, percebe-se um crescimento em termos de complexidade, visível quando os alunos participam do Projeto de Organização Nacional (PON) no qual os alunos montam equipes e elegem uma grande empresa na qual se desenvolverá o projeto. “[...] A metodologia apresentada na disciplina POL é resgatada, porém o desafio é aprofundar o diagnóstico e as sugestões, uma vez que o grau de complexidade do objeto é maior.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 11).

Quanto às Atividades Complementares, segundo definição da fundação A (2012):

[...] São componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade. (RESOLUÇÃO Nº 4 DO CNE, de 13 de julho 2005, art. 8).

As atividades complementares em cursos de outras áreas, geralmente buscam fugir do eixo profissionalizante e promover interações do discente com aspectos sociais, da cultura e do meio-ambiente, visando à humanização da formação. Aqui, se vê um frisar referindo-se “especialmente ao mundo do trabalho”.

A relação dos discentes com instâncias do ambiente social no qual seus egressos desenvolverão suas atividades, embora estivessem, em parte, presentes no currículo desde a criação do curso, outras ainda eram ausentes. Dentre as que já se encontravam presentes estavam: a formação técnico-profissional, mas também outras dimensões que a complementam, como a formação generalista, a perspectiva multidisciplinar e a ênfase na dimensão humana da administração. Outras dimensões importantes na formação do aluno como administrador e como cidadão que até o momento não integravam o currículo do curso, antes estimulados pela escola como atividades extracurriculares eram: “[...] elaboração de um repertório artístico-cultural, ações de impacto social na comunidade, participação em associações e entidades, participação em projetos de pesquisas, condução de projetos de pesquisa próprios, iniciação à atividade docente, dentre outras.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 11).

A fundação A adota a metodologia da autonomia e da criticidade estimulando a atuação mediadora do professor pois segundo o PPC da fundação A (2012, p. 13) favorece o “[...] ‘aprender fazendo’ e o ‘aprender refletindo criticamente’, abordagem que pressupõe que a aprendizagem é um processo ativo, que envolve dois atores: o aprendiz e o professor.”

Outros recursos são explorados visando a garantia do aprendizado como: “[...] método do caso; simulação (*role playing*); aprendizagem baseada na resolução de problemas (*problem based learning*); seminários; exercícios e debates, além das atividades monitoradas.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 13).

Há atividades elaboradas e definidas pelo professor para serem desenvolvidas pelos alunos com autonomia, em ambiente externo à sala de aula, que visa possibilitar a experiência e vivência, prática e investigação autônoma as teorias discutidas em sala de aula. Além de serem estruturadas são acompanhadas por meio de relatórios, discussões e apresentações. São estas chamadas de atividades monitoradas, segundo o PPC da fundação A (2012).

No sentido que o curso é apresentado, oportuniza-se, atividades que contribuirão com o aspecto da internacionalização favorecendo um conhecimento e vivência com indivíduos, instituições e até o mercado internacional, neste caso há o intercâmbio internacional, apoiado pela Coordenadoria de Relações Internacionais (CRI). Além de um programa regular de intercâmbio com escolas e instituições em diversos continentes, em especial Europa, América do Norte e América Latina e de outras regiões do mundo há também programas internacionais durante as férias e seguidos de competições internacionais de estudos de casos.

A fundação A, oferece ainda como complemento à formação do aluno, oportunidades de realização de monitorias e estágios, visando garantir o aprendizado e pelo aproveitamento pelos discentes. “[...] Um professor tutor acompanha uma turma ingressante no primeiro semestre do curso e serve como canal facilitador da turma, tanto em relação à coordenadoria do curso, quanto em relação aos professores e à própria dinâmica da turma.” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 14).

Os estágios curriculares supervisionados do curso de bacharelado em administração da fundação, segundo seu PPC (2012) são realizados em “[...] empresas privadas, entidades do Terceiro Setor, órgãos da Administração Centralizada Federal, Estadual e Municipal, órgãos da Administração Descentralizada Federal, Estadual e Municipal, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e Fundações [...]” (PPC FUNDAÇÃO A, 2012, p. 15).

Estágio no exterior. O período de estágio obrigatório é de 6 meses (180 dias) e pode ser cumprido de forma ininterrupta ou parcelada (no mínimo 30 dias), a partir do 7º semestre. O estágio deve ser realizado por, no mínimo 3 horas e, no máximo, 6 horas por dia, em horário compatível com as atividades escolares do aluno.

3.6 ARTICULAÇÃO TEORIA-PRÁTICA NA FUNDAÇÃO D

Diferentemente da fundação A, a fundação D não adota uma metodologia de aprendizagem específica. “[...] Como nossa organização curricular tem como premissa fundamental o desenvolvimento de objetivos de aprendizagem, cada um deles necessita de uma

escolha metodológica que seja adequada a essa especificidade.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 9).

No curso de bacharelado em administração, um dos objetivos de aprendizagem, o de análise e resolução de problemas requereu a introdução no currículo, de uma disciplina que se caracteriza por um trabalho de campo, realizado numa empresa parceira da fundação D, que apresenta aos alunos uma situação problema não estruturada. A partir disso, os alunos, divididos em equipes, analisam e formulam o problema, diagnosticam suas causas e desenvolvem planos de ação para verificar e inferir nas causas-raízes (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

O PPC (2018) da fundação D, justifica a adoção dessa metodologia ao alegar que

[...] a metodologia de estudo de casos é adequada, uma vez que pressupõe o estudo de um problema sem solução pré-definida, que exige empenho do aluno para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções. Em função dessas características, o caso é considerado um instrumento metodológico muito adequado ao objetivo de aprendizagem proposto, uma vez que desafia o aluno a raciocinar, argumentar, negociar e refletir – habilidades bastante demandantes do ponto de vista cognitivo e social (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 9).

Segundo o PPC da fundação D (2018) “O ensino deve permitir um crescimento progressivo do conhecimento, dinâmico como um processo estrutural de construção. Deve-se priorizar a articulação entre teoria e prática através de ações propostas tanto em nível curricular e em atividades complementares [...] como também pela participação dos docentes e a integração entre os vários campos do conhecimento.” (PPC FUNDAÇÃO D 2018, p. 20-21).

Quanto aos objetivos e estratégias o PPC (2018) da fundação D declara que

[...] Muito embora os números são expressivos em termos de montante total da demanda possível [...] a fundação D [...] prioriza e continuará **priorizando uma seleção primorosa em relação aos possíveis ingressantes, preocupado muito mais em responder ao mercado a longo e médio prazo no que tange às entregas correlacionadas à qualidade de seu conluente (perfil do egresso), em detrimento a respostas imediatas quantitativas em relação aos seus ingressantes** (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p.24, grifo nosso).

Quando se afirma que a fundação D está mais preocupada “[...] em responder ao mercado a longo e médio prazo no que tange às entregas correlacionadas à qualidade de seu contribuinte (perfil do egresso)” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p.24) é possível perguntar: Se responde a uma pergunta ou a uma ordem? uma reação que decorre de uma ação ou uma resposta a uma ordem ou determinação. Como a resposta se dá ao mercado, é possível que ele e exatamente ele determine o papel da instituição de ensino. Portanto, torna-se claro o que a instituição deve fazer e como fazer, para que o resultado esteja dentro dos padrões esperados. O mercado empresarial e econômico composto especialmente pela grande empresa ou multinacionais, tem estabelecido seus requisitos e formatado as condições de trabalho para os profissionais dentro de uma política global e daí a prioridade de uma seleção primorosa em

relação aos possíveis ingressantes. Assim, o capital cultural e social dos candidatos serão decisivos para sua classificação.

De acordo com o PPC (2018) da fundação D “[...] Os estudos apresentados acerca do contexto educacional **ratificam o posicionamento de mercado** [...]” da fundação D “[...] assim como, sua Missão, Visão e comprometimento com/para uma Educação de qualidade com propósitos diferenciados em sua execução [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p.24, grifo nosso).

O posicionamento de mercado, aponta para o fato de que a fundação D se lança num “mercado” da educação e posiciona-se quanto ao perfil de egressos, local de atuação e relaciona-se com empresas com as quais possa estabelecer parcerias com os programas de estágios, recrutamento de *trainees* e que se disponham a participar dos projetos e atividades práticas desenvolvidas pelos discentes em sua formação.

Há, por um outro lado, um posicionamento regional visando contato com empresas que possam consumir programas de treinamento, consultoria e pacotes de formação personalizados. Portanto, seu posicionamento numa região nobre, a qual pode ser considerada como o atual centro financeiro e empresarial da cidade de São Paulo, pode atrair novos estudantes que trabalham nesse centro, pelas facilidades de locomoção e acesso em relação ao trabalho, cujas empresas conveniadas poderão estimular seus funcionários subsidiando sua formação e adotar a fundação D como uma instituição referenciada de ensino, favorecendo os administradores ali formados.

Uma das formas de consolidação da relação teoria-prática adotados pela fundação D seria

[...] desenvolvendo projetos e programas que refletem melhoria da qualidade de vida das comunidades representativas de seus egressos e englobam diversas linhas de ação que vão desde o incentivo às inovações e estímulo à integração da Instituição com a realidade das empresas que com ela se relacionam. (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24).

Agora, por uma outra perspectiva, segundo o PPC da fundação D (2018) “Os conteúdos dos cursos [...] são baseados em referências bibliográficas clássicas e atualizadas disponíveis em cada área e em pesquisa acadêmica. São pautados pelo rigor científico e pela adequação aos objetivos de aprendizagem dos programas.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 24). Nessa afirmação, fica oculta a definição do que viria a ser “referências bibliográficas clássicas e atualizadas”, pois embora vivamos numa sociedade que assume a cada dia uma conformação global, o currículo da instituição, disciplinas e referências bibliográficas, tendem a seguir uma cultura acadêmica alinhada às matrizes da administração norte-americana, pensamento que se sustenta com o sentido apresentado no PDI da fundação D (2018) na afirmação de que

[...] Casos, Simuladores e Cursos online de Harvard [...] A fundação D [...] possui parceria com a *Harvard Business School*, que permite que professores utilizem uma série de recursos de aprendizagem para subsidiar o trabalho em sala de aula. Alguns deles são: Estudo de Caso: é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado, ou seja, é aquele problema que não tem uma solução pré-definida, exigindo empenho do aluno para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções. Além dos casos de Harvard [...] possui sua coleção própria de casos, desenvolvidos por professores da instituição (PDI FUNDAÇÃO D, 2018, p. 66).

Além dos Estudos de caso, outros mecanismos seguem a mesma linha de orientação internacional como os Simuladores que são “[...] ferramentas que permitem aos alunos explorar o impacto de suas decisões a partir de fatos reais ou dados apresentados no simulador, com rápido feedback sobre as decisões.” (PDI FUNDAÇÃO D, 2018, p. 66) acrescidos dos “[...] Cursos Online, os quais oferecem uma introdução abrangente para cada área do conhecimento e permitem aos alunos construir uma base sólida para a educação empresarial.” (PDI FUNDAÇÃO D, 2018, p. 66).

A fundação D, destaca o uso de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) “[...] a serviço do processo de ensino e aprendizagem, o uso de simuladores, laboratórios específicos a serviço da metodologia adotada e softwares de apoio à aprendizagem.” (PDI FUNDAÇÃO D, 2018, p. 66).

Segundo explicitado em seu PDI (2018) a fundação D para o seu curso de bacharelado em administração objetiva formar profissionais com formação sólida e de perfil interdisciplinar. Com capacidade de conciliação entre intuição com refinamento analítico, munido de habilidades sócio emocionais, como trabalho em equipe e capacidade de gerenciar conflitos, liderar e executar ações no ambiente organizacional. Segundo o PDI da fundação D (2018, p. 37) “O curso almeja formar um administrador que domina os instrumentais de análise tanto quantitativa quanto qualitativa, aliada (SIC) à capacidade de uma visão sistêmica, integrada, que só é possível com um olhar e um pensar social, histórico e humano.” Visa, na realidade, formar um profissional versátil e multifuncional, com rigorosa formação teórica e instrumental e que, referindo-se aos seus egressos, “[...] sejam capazes de ocupar cargos que exijam forte raciocínio analítico, visão sistêmica e capacidade de liderança de equipes, em organizações dos mais variados tipos.” (PDI FUNDAÇÃO D. 2018, p. 37).

Para o alcance desses objetivos, portanto, a fundação D adota atividades complementares e disciplinas eletivas, como forma de oferecer um curso moderno, o qual detenha espaços para sua adaptação a temas da modernidade e emergentes na Administração.

A fundação D acredita não só na elaboração moderna e flexível do currículo do curso de bacharelado em administração mas também na troca de conhecimentos entre disciplinas de um curso e disciplinas de outro e cita em seu PPC (2018) como exemplo:

[...] o uso de tecnologia de prototipação em “Fundamentos de Administração” e a execução de projetos de melhoria no “REP - Resolução Eficaz de Problemas”, entre várias outras), mas também, na metodologia aplicada a diversas disciplinas, mesmo consideradas mais “tradicionalis. (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 26).

Ainda assim, a fundação D entende ser necessário que não fiquem à margem, assuntos como: “[...] big data e ciência dos dados, criptomoedas, capitalismo consciente, neurociência aplicada ao *marketing*, técnicas multivariadas de análise em pesquisas de marketing, indústria 4.0 dentre outros [...]” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 26).

Assim, a fundação D busca não só através de reformulação das disciplinas e seus conteúdos, mas através de atividades complementares e disciplinas eletivas, inserir tais conhecimentos na formação do aluno como forma de responder aos anseios e novas necessidades da gestão e garantir um mínimo de estabilidade no currículo do curso. Considera-se 4 anos como o período necessário para a formação profissional e cidadã e a legislação estabelece diretrizes que sejam possíveis nesse espaço de tempo formativo. Portanto, uma reflexão seria possível a partir do que está posto: O conteúdo mínimo curricular contemplado nas DCNEs do curso de bacharelado em Administração (BRASIL, 2017) não estaria sendo lentamente mutilado pelas questões emergentes da administração moderna? Partiria dessa reflexão para um aprofundamento na questão da qualidade desse conhecimento. Abordar o assunto e oferece-lo como conteúdo mínimo é uma coisa, mas a que nível a imersão do aluno nesses conhecimentos seria estimulada?

A Pesquisa Acadêmica também é destacada no PPC da fundação D (2018), como uma das perspectivas de enriquecimento da prática, uma vez que a partir de pesquisas aplicadas, há adição ao conhecimento agregado ou a refutação ou confirmação de outras teorias acadêmicas. Sua grande contribuição se dá em publicações em periódicos de consulta e estudo por profissionais que atuam em níveis gerenciais ou que elaboram políticas públicas. Nesse campo, a fundação D destaca os Estudos de caso como enriquecedores da prática.

A fundação D, estimula investimentos em pesquisas de ponta, especialmente as que podem ser conduzidas por seus professores, tanto é que foi criada uma coordenadoria de pesquisa, cujo principal objetivo é organizar “a divulgação da produção discente” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 36).

Um de seus programas de articulação teoria-prática, denominado Resolução Eficaz de Problemas (REP), é composto por duas partes: 1. Teoria e; 2. Prática. A primeira se desenvolve

na sala de aula e nas instâncias da instituição de ensino e a segunda, em campo no ambiente corporativo. Segundo o PPC da fundação D (2018):

[...] Na parte teórica, os alunos discutem e analisam problemas reais da área de Administração, fazendo uso de ferramentas estatísticas e método de resolução de problemas. Na parte prática, os alunos trabalham em grupos, por um período de 12 a 15 semanas, para resolver um problema real de uma organização parceira. Durante o projeto nas empresas, o grupo possui um mentor para orientar o andamento do trabalho e apoiar os alunos em seu processo de desenvolvimento profissional. O mentor é um executivo com ampla experiência corporativa, parceiro da Escola e dedicado à formação dos alunos nos objetivos de aprendizagem do programa. Ao final do REP, os alunos que se destacarem recebem certificação Green Belt [...], emitido pela Falconi Consultores de Resultados, que atesta a capacidade do profissional em solucionar questões complexas, por meio do método estruturado de resolução [...] (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 42).

O PPC da fundação D (2018) esclarece que suas propostas de inovação como a abordada anteriormente, harmonizam-se com os requisitos das normas de funcionamento dos cursos de graduação, e mais especificamente com a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, responsável pela introdução das Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Superior do Curso de Graduação em Administração. Cita vários aspectos que comprovam tal regularidade como: a carga horária do curso é de 3260h, superior a 3000h; Libras oferecida como disciplina optativa (Decreto 5.626, de 22 de dezembro de 2005); o tempo mínimo de integralização é de 4 anos; estágio curricular supervisionado de acordo com o Art. 7º da DCN; as Atividades Complementares, com 80h, atendem ao Art. 8º da DCN, “[...] com a prática de estudos e atividades independentes presenciais e/ou online, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mercado de trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade [...]” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 43); atende ao estabelecido na Resolução CNE/CP Nº 01 de 17 de junho de 2004 das DCNEs sobre as Relações Étnico-raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-brasileira e Indígena); as Políticas de Educação Ambiental (Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999 e Decreto Nº 4.281 de 25 de junho de 2002) entre outros.

A proposta pedagógica da fundação D, por meio da interdisciplinaridade na sua construção curricular estabelece bases para atingir a excelência na formação dos seus alunos. Dessa forma se dá a formação curricular da fundação D, articulando teoria-prática. Portanto, o trabalho interdisciplinar define-se como atividade pedagógica que abarca diversas disciplinas do curso e até teorias de disciplinas ministradas em outros cursos cuja aplicação nestas seja possível, segundo PPC (20188) da fundação D, como

[...] Vale ressaltar ainda a forte integração entre os cursos de graduação [...] da fundação D [...] (Administração, Economia, e as Engenharias - Computação, Mecânica e Mecatrônica). Como exemplo, os alunos de Fundamentos de Administração (1º Semestre) utilizam o FabLab para prototipação de soluções de um

trabalho da disciplina, de forma análoga à disciplina de Natureza do Design de Engenharia. Esta aproximação com tecnologia de prototipagem e produção também ocorre na disciplina de Gestão de Operações e Sistemas (5º semestre), em que os alunos aprendem gestão de processos simulando uma produção real no TechLab. (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 45).

A metodologia interdisciplinar da fundação D “[...] Leva primordialmente à articulação entre os conhecimentos construídos em sala de aula e a vivência fora dela e realiza-se por meio de estudos de aprofundamento, trabalhos de pesquisa, projetos, cursos de extensão, entre outros.” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 43).

A fundação D esclarece em seu PPC (2018) que estimula a iniciação à pesquisa científica, integração com a comunidade regional com base nas atividades desenvolvidas de extensão, maior participação pela representação em órgãos colegiados e com a oferta de oportunidades para crescimento pessoal, promove a convivência universitária, a possibilidade de integração ao programa de Monitoria e de iniciação científica.

A fundação D entende como oportunidade de diferenciação e enriquecimento curricular a possibilidade aos alunos de cursarem “[...] disciplinas eletivas, atividades complementares, intercâmbio, ações de extensão, iniciação científica, atividades de ensino semipresencial (*Blended Learning*) e estágios extracurriculares [...]” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 45). Há disponível, intercâmbio para disciplinas eletivas com outras instituições de ensino nacionais ou internacionais, a partir de convênios. Os alunos podem ter acesso a conteúdos e desenvolvimento de competências de relacionamento multicultural através das oportunidades de internacionalização.

Por meio do intercâmbio internacional, os alunos não somente têm acesso a conteúdos diversos, muitas vezes não oferecidos na fundação D, mas também têm a oportunidade de desenvolver outras competências de relacionamento multicultural. A Fundação D vê nas ações de extensão “[...] iniciativas de educação continuada, prestação de serviços, ação social e comunitária e fortalecimento da profissionalização, proporcionando o desenvolvimento integral da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho [...]” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 46).

A fundação D trabalha o desenvolvimento de competências requisitadas pelo mercado de trabalho, as quais ampliam também o interesse e conhecimento sobre setores e áreas do campo da administração. Segundo o PPC da fundação D (2018) alguns temas do eixo são: participação em entidades estudantis; elaboração e desenvolvimento de novos negócios; administração nas empresas familiares; criação e gestão de negócios sociais; inovação e

economia criativa; *venture capital*¹⁸ e *private equity*¹⁹, entre outros. Para além das dinâmicas no campo da administração, novos tipos de negócios abrem espaço para diferentes modelos empresariais e de gestão, como os casos relacionados ao “terceiro setor” ou negócios sociais nos quais as práticas da administração privada, embora disponham de técnicas modernas, como os sistemas de gestão da qualidade, exigem por vezes, práticas assemelhadas às desempenhadas na administração pública, regimentada segundo a teoria da escola da burocracia inspirada e fundamentada nos estudos do sociólogo, Weber (1971) e que adotam sistemas de gestão da qualidade delimitados pela forma da lei. Se tais organizações, embora de direito privado, utilizam-se de capital público para o desenvolvimento de projetos sociais, devem ter zelo e o mesmo dever fiduciário dos agentes públicos, os quais devem agir sob os princípios que regem a administração pública como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além disso, para desenvolvimento destes eixos, alguns conhecimentos, habilidades e competências são desenvolvidas com a ajuda do Programa Resolução de Problemas, aplicado em atividades complementares ao curso e nos Centros de Pesquisa e Entidades Estudantis como: uma fundação D Jr. De Consultoria, o Centro de Pesquisas em Estratégia e o Centro de Empreendedorismo (PPC FUNDAÇÃO D, 2018). O PPC da fundação D (2018) declara que as DCNESs do curso de bacharelado em administração não incluem “[...] como exigência uma monografia ou um trabalho de conclusão de curso.” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 53).

Um dos componentes curriculares obrigatórios é o estágio supervisionado no curso de bacharelado em Administração da fundação D. O Núcleo de Carreiras coordena as atividades de aproximação e encaminhamento dos alunos ao mercado de trabalho. A fundação D entende que essas atividades visam complementar a formação acadêmica dos seus alunos, possibilitando praticar e observar os principais conceitos e sua implementação nas organizações. Não deixa

¹⁸ *Venture Capital* (VC) é um tipo de fundo de investimento focado em capital de crescimento para empresas de médio porte que já possuem carteira de clientes e receita, mas que ainda precisam dar um salto de crescimento. Fonte: Dicionário financeiro. Disponível em:<<https://www.dicionariofinanceiro.com/venture-capital/>>. Consulta em: 15 abr. 2019.

¹⁸ Investidor anjo é: profissional experiente, com negócios já consolidados, que dispõe de capital para investir em novos empreendimentos e que, em troca deste aporte, espera um percentual da empresa em que acreditou: é o investidor anjo, ou *angel*, nos Estados Unidos. Fonte: *Endeavor*. Disponível em:<<https://endeavor.org.br/dinheiro/investidor-anjo/>> Consulta em: 15 abr. 2019.

¹⁹*Private Equity* - *Private Equity* é uma modalidade de investimento em que um fundo levanta capital para adquirir participação em empresas já desenvolvidas e obter lucro a médio ou longo prazo com a venda. O *private equity* é uma solução adotada por empresas em tratativas de fusão ou venda. Também é opção para aquelas que desejam abrir seu capital, o chamado IPO, mas não têm condições de fazê-lo sozinhas por falta de recursos. Com isto, a companhia vende parte de seu capital a um fundo de *private equity*, que entra com aporte financeiro e conhecimento sobre o mercado de ações, possibilitando a abertura. Disponível em:<Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 10 mar. 2019.

de considerar sua proposta de suprimento do mercado de acordo com a demanda existente, por profissionais que se iniciam na carreira, moldados por uma excelente formação em alinhamento com o projeto da fundação.

Na realidade, é uma preciosa oportunidade de auto avaliação institucional. Segundo o PPC da fundação D (2018) “Para a coordenação, é um momento importante para se avaliar de oportunidades de melhoria do curso e/ou das habilidades profissionais dos alunos, a partir da opinião de empregadores e da reflexão dos alunos.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 60). Esta afirmação explica o esforço da instituição em conhecer as necessidades e requisitos de formação que satisfazem os empregadores bem como a satisfação e realização dos alunos que vêm um sentido concreto em sua formação ao alinhar-se com as perspectivas e possibilidades de suas carreiras. Pelo fato de o estágio supervisionado corresponder a um componente curricular e demonstrar finalmente que a fundação D cumpriu seu objetivo formativo e que esse objetivo está alinhado com os requisitos do mercado ela “[...] se responsabiliza por criar condições para o efetivo aprimoramento dos alunos nos estágios, como parte da sua formação profissional.” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 60).

A fundação D justifica sua preocupação com o estágio supervisionado apontando seus benefícios ao afirmar que: “oferece uma contribuição efetiva para o aluno, pela experiência adquirida; para a instituição de ensino, por colaborar com a efetividade da formação que ela oferece; para a unidade concedente de estágio, pela contribuição do aluno com o desenvolvimento desta organização.

Devido ao fato de o estágio supervisionado ser uma atividade curricular, sua integração ao processo curricular seria inevitável e em decorrência, para sua aprovação, deve necessariamente ser aprovado “[...] mediante a apresentação de um plano das atividades que serão realizadas pelo discente, bem como por meio do acompanhamento de um professor supervisor e por um profissional da instituição concedente.” (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 60).

O estágio supervisionado em organizações externas só é previsto para realização durante o 7º e 8º semestres letivos do curso, momentos estes em que os alunos cursarão apenas disciplinas eletivas. Os alunos podem, no entanto, optar por estágios externos durante os períodos de férias ou de intervalo entre os semestres letivos. Pressupondo que a teoria-prática seja um conjunto dialético e que uma parte esteja contida na outra, ou seja, a teoria se nutre na prática e a prática se fundamenta na teoria, as duas partes somam-se e caminham juntas visando à formação, capacitação e consolidam a experiência.

Nesse sentido é possível a reflexão sobre a possibilidade de uma experiência assíncrona, na qual a teoria ocorre em espaço e tempo diferentes da prática e seria possível apenas prever uma aplicação prática da teoria, sem a outra via, aquela que vem da prática, apontando situações desconhecidas e carecendo de soluções para novas e complexas questões para as quais a teoria e o pensamento complexo e crítico poderiam contribuir. Essa via que alimentaria e enriqueceria a teoria, agora não existe e poderia assim, representar um ruído e uma lacuna importante no aprendizado discente.

Visando garantir uma maior dedicação às disciplinas obrigatórias do curso, os alunos podem estagiar em organizações externas, durante o período letivo, somente no 7º ou 8º semestres do percurso da graduação, quando estarão cursando regularmente apenas disciplinas eletivas. É possível, entretanto, que os alunos façam estágios de férias em qualquer momento do curso, no intervalo entre os semestres letivos.

Quanto à conclusão do estágio supervisionado, tem-se que o

Relatório final de Estágio: relatório em que o aluno deve, de forma crítica, contextualizar a organização em que realizou o estágio, descrever as atividades que desenvolveu, identificar e propor melhorias nos processos em que atuou e fazer uma reflexão sobre sua atuação e as lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes que percebeu durante o desenvolvimento das atividades. **Cabe ao professor supervisor do estágio e ao coordenador do estágio compilarem as reflexões dos alunos de forma a identificarem lacunas na formação do mesmo, de forma a retroalimentar o curso.** Tais propostas de melhoria são levadas ao NDE de Administração e a coordenação do curso. Os estágios que não cumprem com a documentação acima descrita não são reconhecidos pela instituição (PPC FUNDAÇÃO D. 2018, p. 62, grifo nosso).

Há uma preocupação clara no texto do PPC da fundação D (2018) quanto ao fato de que a supervisão do estágio, deverá identificar lacunas no aprendizado do aluno, a partir de suas reflexões que constarão no Relatório final de Estágio, com o objetivo de retroalimentar o curso.

Todo o dado fornecido pelas avaliações supracitadas auxiliará e permitirá que várias ações sejam propostas e implementadas na instituição e no curso de Administração com o objetivo de corrigir as fragilidades percebidas e de promover um melhor aproveitamento dos discentes e docentes. A partir de tais dados, torna-se possível iniciar processos de modificação da realidade social e profissional, dentro dos princípios da educação continuada, permitindo até mesmo ao egresso, a reciclagem constante de seus conhecimentos (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 62)

Alguns exemplos de ações possíveis de aplicação seriam: a. Revisão semestral do PPC a partir de discussões e reorientações que permitam abrir espaço e tempo para flexibilização do currículo e de projetos acadêmico-científicos interdisciplinares; b. Orientar os docentes quanto à aplicação de novas metodologias de ensino e aprendizagem e a adotarem modelos avaliativos mais contextualizados; c. Estímulo aos docentes para divulgação aos discentes, quanto à disponibilização dos seus Programas de Ensino; d. Promoção de atividades cujos conteúdos

mantenham correlação com a Formação Geral; incremento e revisão da infraestrutura como laboratórios e bibliografias atualizadas; oferta de cursos de extensão e especialização que respondam aos anseios da comunidade acadêmica

Orientação, discussão e revisão semestral do PPC no sentido de criar espaço e tempo no currículo para a flexibilização do curso e o desenvolvimento de projetos acadêmico- científicos interdisciplinares; Orientar os docentes a aplicar formas de avaliação mais contextualizadas e a usar metodologias de ensino e aprendizagem inovadoras; Orientação aos professores para disponibilização dos Programas de Ensino aos discentes; Realização de atividades que envolvam conteúdos relacionados à Formação Geral aos estudantes; Revisão constante da infraestrutura necessária especialmente: laboratórios e bibliografias atualizadas; Oferta de cursos de extensão, bem como curso de pós-graduação na área, gerados a partir das demandas da comunidade acadêmica, de seminários acadêmicos abertos a professores e alunos para enriquecimento do campo científico (PPC FUNDAÇÃO D. 2018).

A fundação D vê na participação de pesquisadores nacionais e internacionais de ponta para apresentarem e discutirem seus trabalhos de pesquisa em seminários, grande contribuição quanto à troca de experiências e estímulo para construção de um ambiente acadêmico qualificado (PPC FUNDAÇÃO D. 2018).

A fundação D em seu PPC (2018) criou um organismo que mantém denominado ALUMNI, um departamento agregador, com o objetivo de acompanhar a formação e carreira de seus egressos, durante o curso e após, quando estão inseridos no mercado por meio de um relacionamento contínuo e perene.

O ALUMNI, formado por egressos do curso de graduação funciona desde o ano de 1999, e segundo o PPC do curso de bacharelado em Administração da fundação D (2018, p. 68), são vários os benefícios na continuidade da relação institucional com a fundação D como:

- Manutenção de uma área, exclusiva, para acompanhamento dos Alumni;
- Manutenção de banco de dados dos egressos, atualizado;
- Acompanhamento da situação dos egressos no mercado de trabalho para avaliar o impacto do curso em sua trajetória profissional;
- Descontos para Alumni com matrícula [...] na fundação D [...] incentivando a educação continuada;
- Participação dos Alumni na governança [...] da fundação D;
- Estímulo ao trabalho voluntário [...] na fundação D;
- Disponibilização contínua de eventos e atividades gratuitas aos Alumni, cujos temas incluem postura ética, preocupação com trabalho e meio-ambiente e com o desenvolvimento de postura voltada à cidadania, bem como atividades voltadas ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A Comunidade ALUMNI tem atualmente, em torno, de 12.000 egressos. Os objetivos da fundação D com a Comunidade Alumni segundo o PPC do curso de bacharelado em Administração da fundação D (2018) são:

- Estimular o contato permanente com colegas, funcionários e professores;
- Incentivar troca de experiência entre eles, como por exemplo pela ferramenta Alumni Networking que é uma rede de relacionamento online, na intranet, que facilita a troca de experiência e conhecimento entre profissionais com interesses em comum;
- Estimular o aprimoramento contínuo, por meio de descontos em novos cursos;
- Incentivar a participação dos egressos em debates que abordam temas atuais e relevantes;
- Estimular o relacionamento/networking entre eles, por meio de encontros frequentes;
- Disponibilizar apoio para processos de inserção no mercado de trabalho e desenvolvimento profissional, pelo Núcleo de Carreiras (divulgação de vagas, orientação profissional, atividades em grupo para discutir mercado de trabalho e oportunidades profissionais etc.);
- Estimular a participação dos Alumni como voluntários em projetos de impacto, contribuindo com a perenidade [...] da fundação D [...], por exemplo:
 - o Programa Alumni-padrinho: Alumni são padrinhos de alunos bolsistas da Graduação;
 - o Organização de Eventos: Apoio dos Alumni na concepção e organização de eventos;
 - o Participação dos Alumni na condução de atividades extracurricular: cursos, workshops, painéis de debates etc.;
 - o Participação no processo de seleção de alunos bolsistas;
 - o Participação em matérias na mídia: com depoimentos e casos de sucesso;
 - o Como doadores, apoiando o Programa de Bolsas;
 - o Como embaixadores [...] da fundação D [...] em suas organizações;
- Incentivar a participação dos Alumni nos diferentes órgãos de governança [...] da fundação D [...], por exemplo:
 - o CEA - Comissão Externa de Avaliação - Os Alumni (graduação e pós-graduação) são convidados pela presidência [...] da fundação D [...] a participar de fóruns de que avaliam questões estratégicas da escola (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 69).

Os integrantes da Comunidade Alumni contam com ampla e diversa gama de cursos, de longa e curta duração, nas mais diversas áreas de negócios e economia e para incentivá-los a prosseguir com seu desenvolvimento a fundação D oferece condições especiais exclusivas à essa comunidade.

O acompanhamento compara a situação profissional no início do curso com a situação profissional após o curso (para os programas executivos) ou no último ano do curso (para a graduação), procurando identificar o impacto que o programa teve em sua trajetória.

Alunos e egressos também contam com o apoio do Núcleo de Carreiras, que oferece atividades (cursos, workshops, painéis de debates), intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, divulgação de vagas e dos currículos, eventos e canais de relacionamento, com o objetivo de favorecer a troca de ideias e aproximá-los do mercado de trabalho, preparando-os para as escolhas e a alavancagem de suas carreiras na trajetória profissional. O Núcleo dedica-se a estabelecer relações com organizações de vários setores

econômicos. “[...] Atualmente nossa rede é formada por mais de 4.000 organizações de diversos tamanhos e segmentos que interagem com nossos alunos e Alumni (em torno de 17 mil graduados).” (FUNDAÇÃO D. 2018, p. 69).

A relação da fundação D com os alunos compreende também responsabilidades desde seu ingresso na faculdade, acompanhando toda a sua trajetória profissional.

São suas responsabilidades:

- Promover a conexão entre alunos, Alumni e o mercado de trabalho;
- Buscar parcerias com empresas e organizações, tanto públicas como privadas;
- Contribuir com a trajetória profissional dos alunos e Alumni, apoiando-os na preparação, desenvolvimento, mudanças e/ou inserção no mercado de trabalho;
- Acompanhar a evolução da trajetória profissional de nossos egressos, por meio de feedback dos empregadores, pesquisas, entre outras formas, para avaliar o impacto dos cursos em suas vidas;
- Incentivar a participação dos egressos em atividades junto aos alunos, por meio de realização de painéis de debate, workshop, orientação sobre o dia a dia no mercado de trabalho etc.;
- Criar parcerias/compartilhamento de trabalho com áreas internas [...] da fundação D [...] visando a melhor exposição [...] no mundo do trabalho;
- Acompanhar práticas e comportamento / tendência do mercado de trabalho para identificar formas de melhor atender os alunos/Alumni e empregadores, bem como trazer indicadores/informações atualizadas para a Comunidade [...] da fundação D;
- Acompanhar e analisar a evolução da trajetória profissional dos Alumni;
- Monitorar os indicadores relevantes do mercado de trabalho e dos egressos;
- Realizar pesquisas de satisfação com alunos e egressos para melhoria contínua dos serviços oferecidos pelo Núcleo de Carreiras;
- Utilizar ferramentas de divulgação de oportunidades profissionais (vagas) e disponibilizar currículos dos Alumni para as organizações parceiras, atualizando ao mesmo tempo os dados profissionais e cadastrais dos egressos. Essa ferramenta tem condição de mapear e atualizar o perfil, bem como sua área de atuação
- Incentivar o relacionamento entre alunos e Alumni, por meio da administração da ferramenta Alumni Networking (FUNDAÇÃO D. 2018, p. 70).

Quando o PPC do curso de bacharelado em Administração da fundação D aborda o posicionamento e inserção de seus egressos no mercado de trabalho, considera sua participação em vários segmentos como: órgãos públicos da administração direta ou indireta, empresas privadas, entes da sociedade civil organizada (denominado 3º Setor), bem como o seu protagonismo como empreendedores. Dessa forma, tem-se um ponto de partida do qual originam-se monitoramentos do mercado e da localização dos egressos em suas devidas carreiras, visando a promoção do alinhamento de seus egressos com a formação ofertada pela fundação D, em consonância com os requisitos do mercado profissional.

A fundação D estimula a formação de vínculos entre seus egressos e a sociedade, com base nos princípios cultivados por ela com o objetivo de garantir sua perenidade e apoiar o voluntariado. Dessa forma os seus programas de mentoria incluem membros do Alumni, os quais são preparados para “[...] mentorar os alunos da graduação, participam como instrutores

em workshops, cursos, treinamentos voltados ao mercado de trabalho, entre outros trabalhos de apoio ao desenvolvimento profissional dos alunos.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018. p. 71).

A Comissão Externa de Avaliação (CEA) recebe em sua conformação, profissionais qualificados e experientes em suas áreas de atuação, os quais contribuem para o Conselho Alumni que “[...] apoia e guia as ações destinadas à Comunidade Alumni. Participam também como doadores do Fundo de Bolsa, voltado para alunos de baixa renda, aprovados no vestibular e no Programa de Bolsas.” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018. p. 71).

O currículo da fundação D, é fortemente influenciado pelo acompanhamento das tendências do mercado profissional, pois delas decorrem ajustes que potencializam as intervenções acadêmicas e contribuem para modificações em seu campo profissional e social. Nesse sentido, as intenções de ensino e aprendizagem da fundação D são significativamente influenciados pelos requisitos advindos do mercado, não da totalidade do mercado, mas das empresas com as quais a fundação D estabelece relação direta e das empresas que acolhem seus egressos, especialmente os Alumni, os quais atuam como interlocutores entre a fundação D e o campo de atuação da administração. Essa indicação, expõe a lógica de suas relações com o mercado profissional e a importância desse mercado para suas intenções e propósitos formativos, considerando como diferenciação, a qualidade da fatia de mercado que representa o seu campo de relações acadêmico-profissional (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

Dessa forma, os ajustes curriculares apontam para possibilidades de capacitação e educação continuada, disponibilizadas aos seus egressos (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

Alguns centros ou organismos formais da fundação D, garantem a participação discente, visando a modelagem mais acertada e eficaz possível, das intervenções que buscam a melhoria contínua do currículo e do curso os quais são: O Núcleo Docente Estruturante (NDE); o Colegiado de Curso (CC); a Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e; o Conselho Superior (CONSUP) (PPC FUNDAÇÃO D, 2018).

CONCLUSÕES

É muito importante aqui, lembrar o problema a que visa responder esta pesquisa, a hipótese estabelecida para esta busca e o caminho proposto visando o alcance das respostas que consolidam esta pesquisa, sem o intuito de redundâncias ou repetições, mas para apenas rememorar a essência da pesquisa.

O problema estabelecido para esta pesquisa, portanto, foi: como se dá a articulação da teoria-prática nos cursos de bacharelado em administração nas Faculdades Fundacionais? e para responder a esta questão foi traçado um caminho definido pelos objetivos intermediários definidos da seguinte forma: a. Conhecer a história dos cursos de bacharelado em Administração ofertados pelas Faculdades Fundacionais; b. Compreender as concepções de formação dos cursos de bacharelado em Administração à luz das propostas formativas das instituições pesquisadas.

Como hipótese, esta pesquisa propõe que, devido à natureza generalista dos cursos de administração e à amplitude das perspectivas de atuação dos administradores, ocorrem desalinhamentos entre a formação oferecida pelas Faculdades Fundacionais e os requisitos empresariais, especialmente quanto à conduta ética para o enfrentamento dos desafios relativos à complexidade das transformações sociais.

Como foram estudados os cursos de bacharelado em administração de duas faculdades fundacionais denominadas nesta pesquisa: faculdade fundacional A ou fundação A e faculdade fundacional D ou fundação D, é importante estabelecer aqui, alguns pontos que contribuíram para a elaboração das conclusões.

Primeiro, a consideração de que a conformação da cidade de São Paulo foi fortemente influenciada pela perspectiva sócio econômica conforme a abordagem de Caldeira (2000), o que determina o posicionamento geográfico estratégico da fundação A, próximo à av. Nove de Julho. Segundo, que a escolha de seu público-alvo se dá com base em critérios de mercado, articulados com variáveis demográficas, econômicas e sociais, fortemente influenciadas pelo desenvolvimento industrial e a expansão da estrutura da administração pública. Terceiro, que a influência norte americana foi determinante para seu posicionamento de mercado cuja perspectiva de formação foi diretamente moldada pelas tendências neoliberais que caracterizaram o novo paradigma dos cursos de administração influenciados pelo modelo norte americano de teorias acadêmicas da Universidade de *Harward*, EUA. O curso de Administração em seu estágio inicial abandona as influências do ensino europeu, até então vigentes. Quarto, que embora a fundação A seja caracterizada como uma fundação privada, portanto de direito

privado, grande parte dos investimentos iniciais para sua propulsão resultaram de aportes de capital público durante o governo de Getúlio Vargas. Segundo Fernandes (2010, p. 1) a Fundação D, uma “[...] instituição privada, criada por decreto-lei, assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, e com financiamento público.”

Assim, é possível entender que a fundação A organizou seu currículo e suas orientações pedagógicas a partir das perspectivas econômicas e por ser uma instituição tradicional e pioneira, mantém-se como uma faculdade fundacional de vanguarda que mantém seus interesses formativos desde sua gênese em 1944, fortemente ligados agora, aos interesses do mercado global. A sustentação para essa conclusão se dá pelos seus objetivos e políticas de internacionalização, pois quando objetiva a internacionalização, equipara-se a um rol de instituições internacionais de excelência do ponto de vista do contexto do mercado global, posiciona-se também de forma competitiva visando seu destaque nesse mercado que caminha para a globalização.

A história de sua implantação e seu desenvolvimento, portanto, aponta para uma visão elitista fortemente influenciada por duas perspectivas: a econômica e a política. A primeira, pelas razões que a levaram a fundação A a se estabelecer, ou seja, o industrial desenvolvimentismo e a expansão da atividade econômica e política; a segunda, pela necessidade de formação dos quadros funcionais da grande empresa e das estruturas da Administração Pública. Portanto, a escolha do espaço onde se estabeleceu estrategicamente, de seu público-alvo, as influências norte americanas na conformação de suas matrizes curriculares e recursos pedagógicos, complementadas por práticas patrimonialistas, ou seja, a imbricação dos interesses privados com os públicos. Esse conjunto de fatores favorecem a criação de um mecanismo circular que envolve a formação de administradores preparados para esse mercado alvo cujos requisitos são estabelecidos nas relações de estágios, consultorias e desenvolvimento de pesquisas. Assim, são incorporadas tendências, teorias e inovações nesse campo. Devido a isso, seus egressos passam a gozar de vantagens para empregabilidade e destaque nesse mesmo mercado que estimulou a implementação de seu curso.

Já a fundação D, nasce no ano de 1998, e a partir do ano de 2004, tornou-se instituição privada sem fins lucrativos, denominando-se “Instituto”, uma tipologia de fundação. Sua estruturação se deu com a doação de capital próprio e privado, diferentemente da fundação A, que embora uma fundação de natureza privada, estruturou-se com capital público por meio de pesados investimentos. Seus ideais se estabeleceram visando um seletivo público-alvo composto por alunos com objetivos de desenvolvimento no campo da administração para atuação em níveis gerenciais e de direção de grandes empresas ou corporações e uma forte evidência desses

objetivos é o seu posicionamento estratégico e geográfico próximo à região das Av. Berrini e Brigadeiro Faria Lima, atuais corredores que formam um virtuoso centro econômico onde se concentram escritórios de empresas multinacionais industriais, comerciais, de serviços e de tecnologia. Na busca de justificar suas escolhas, seu posicionamento geográfico e competitivo, a fundação D exalta o *status* da região em que se localiza.

Ao afirmar que é primorosa, ou seja, seletiva com seus possíveis ingressantes os quais dificilmente estariam desprovidos de um considerável capital social e cultural. Possivelmente, jovens de classes sociais desprovidas de recursos e desses capitais, não comporiam as fileiras de seus alunos. Quando afirma que se preocupa muito mais em responder ao mercado a médio e longo prazos referente às entregas correlacionadas à qualidade de seu concluinte (perfil do egresso), ao invés de dar respostas imediatas quantitativas em relação aos seus ingressantes, torna claro a quem responde: “o mercado” e prefere respostas a médio e longo prazos deixando transparecer que opta por uma formação demorada mas de excelência, e aproveita a afirmação para estabelecer o que a diferencia das demais IES, ou seja, forma um número de egressos bem menor, porém com um padrão superior em qualidade.

Seu posicionamento estratégico e geográfico se alinharia com o perfil das empresas com quem tem interesse em relações recíprocas, em cujo campo desenvolve seus processos circulares de consolidação como instituição qualificada para formação dos profissionais que serão acolhidos por essas estruturas empresariais que habitam a região, garantindo através do instituto ALUMNI, sua perenidade e a reciclagem de sua formação de administradores. O seu público-alvo estaria logo ali, com fácil trânsito entre as empresas e seu espaço acadêmico, facilitando o acesso, frequência e até visitas técnicas, processos de estágios e consultorias. Dessa forma, se criaria um circuito virtuoso de relações recíprocas o qual facilitaria as inter-relações institucionais e conseqüentemente, a alocação ótima de seus egressos. Nesse sentido, a atratividade de seus cursos e o seu nome passam a abrir portas das empresas e impulsionar a empregabilidade de seus egressos que futuramente apoiariam outros egressos.

Ambas as fundações, trabalham com missões orientadas a nichos seletos de mercado, assumindo um caráter elitista baseado no capital. O direcionamento de ambas já se deu com a sua estruturação direcionada aos seus públicos-alvo, quer seja na esfera pública ou privada e se desenrolam num virtuoso campo econômico que lhes favorece o destaque, o crescimento e sua perenidade. Nesse sentido, enquanto sua estrutura incorpora traços de uma instituição, sua infraestrutura atua como uma organização. Portanto, suas escolhas de localização, definição de público-alvo, a adoção das influências das matrizes educacionais norte americanas e seus posicionamentos elitistas, determinam sua submissão aos requisitos e interesses do seu mercado

e nas suas relações recíprocas, ocorrem respostas a essas requisições e esses interesses na forma como são desenhados os mecanismos de articulação da teoria-prática como: estágios curriculares; empresas Juniores; elaboração de projetos locais, nacionais e até internacionais; consultorias; estudos de casos e elaboração de diagnósticos com as devidas propostas de intervenção, sem desconsiderar a criação de grupos focais como o ALUMNI, que desenvolve um fluxo de iniciativas e ações que visam dar dinâmica às suas atividades e garantir a empregabilidade e a perenidade desse círculo virtuoso.

Considerando a ótica das concepções de formação a fundação A afirma que mantém seu perfil tradicional e de vanguarda e que preside seus objetivos formadores, o modelo generalista. No entanto, vê-se numa situação conflitante, pois entende que na atualidade há diversas perspectivas formativas, diversos tipos de empresas, perfis profissionais e opções de escolhas de perfis discentes, aumentando assim, a complexidade da formação discente ante sua tradição generalista. Vê, no entanto, no reforço à flexibilização curricular um recurso de equilíbrio entre a formação, interesses dos alunos e oportunidades profissionais.

Nesse sentido, as diversas opções ou possibilidades de formação específica, poderiam tornar-se facilmente, uma utopia ou resultariam numa formação excessivamente instrumentalizada. Um desafio surge dessa questão: como formar um profissional cidadão, ético e dotado de inteligência emocional para lidar com desafios também complexos?

Se excessivamente orientada por uma visão instrumental, a fundação A pode apoiar-se na adoção da multidisciplinaridade e interdisciplinaridade justificando a possibilidade de formação diversificada sem despreocupar-se com a sua intenção de internacionalização, favorecendo seus objetivos com atividades complementares e eletivas. Devido a essas razões é possível que a formação crítica e ética possa ser comprometida pela excessiva carga de estudos decorrente da diversidade formativa, ou que, pela flexibilização curricular torne-se possível a promoção de uma formação generalista insuficiente ou rasa, inda que cumpra com uma minimizada base comum de formação, já legalmente definida. Após uma última revisão curricular, a fundação A resolveu simplificar e reduziu para duas as suas linhas de formação: Administração de Empresas e Administração Pública. O lema de sua atividade é: vanguarda e pioneirismo, visando sua equiparação a instituições de ensino internacionais. Busca uma abordagem global, tanto no meio governamental quanto privado pelas relações mais diretas com o mercado de trabalho global alinhada às matrizes norte americanas dos cursos de administração que favorecem uma visão globalizada.

Já quanto à fundação D, de acordo com o que publica em seu PPC (2018), ao responder ao mercado empresarial que lhe impõe suas requisições, declara sua escolha de formar

profissionais qualificados para supri-las. Como esse mercado empresarial é quem determina os requisitos formativos, considera-se verossímil que os seus objetivos se deem com base nos interesses do capital, ou seja, as empresas carecem de administradores que tenham capacidade de gerar resultados econômicos. Para formação desses administradores a fundação D também requer um custeio consideravelmente elevado em relação a outras IES, priorizando em seu desempenho, o alcance de resultados econômicos. Um objetivo de ensino da fundação D é formar profissionais para a administração da grande empresa, multinacionais, empresas financeiras e de tecnologia e isso fundamenta sua preocupação com a internacionalização. Para tanto, inspirou-se em indicadores econômicos, demográficos e de demanda por educação.

O resultado econômico sobre sua atividade empresarial seria aqui, um objetivo comum partilhado entre empresas e a fundação D, evidenciando que o nexos entre o espírito incorporado pelas fundações educacionais e o assumido pelas empresas, é o Capital. Fica evidente aqui, que a proposta da fundação D centraliza-se no objetivo de formar qualificadamente seus alunos, como resposta de longo prazo aos requisitos do mercado, em detrimento de uma formação aligeirada e quantitativa. Assim, procura desde os seus processos seletivos, alinhar seus objetivos formativos aos requisitos estabelecidos pelos nichos de mercado de seu interesse para harmonizar o perfil formativo às necessidades das empresas e organizações, pois a instituição, declaradamente ao sustentar que responde à requisições externas (o mercado empresarial), atua de forma orientada priorizando a formação profissional. Assim, habilidades, conteúdos e conhecimentos mais afetos ao campo da ética, que estariam ligados ao comportamento e às inter-relações pessoais e sociais, decorreriam de compromissos curriculares e de um conjunto de princípios e valores que tradicionalmente apontam para as empresas, ou os nichos de mercado que recrutam e selecionam seus profissionais a partir de determinados padrões de capital cultural e social.

Portanto, a preocupação com a formação generalista favorece uma formação básica e instrumental e pode colocar em segundo plano uma formação ética e crítica, pois, como conta com a flexibilização curricular, possíveis insuficiências ou mutilações na formação ocorreriam nesse espaço. Como o nível de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação curricular são determinados pelo nível de requisição das empresas com base nos perfis profissionais esperados por elas, o capital social e cultural dos ingressantes já garantiria um alinhamento inicial cabendo à disciplinas eletivas e atividades complementares sua modelagem e adequação. Na visão do mercado, preocupações com uma formação deficiente nesse campo, seriam supridas com a adoção de mecanismos de controle e de Governança

Corporativa, no sentido de alinhamento do comportamento do administrador com os princípios e valores organizacionais. Por esta razão são adotados.

A fundação A adota um sistema de aprendizagem Ativa que contempla: encadeamento funcional, interdisciplinaridade e relações com o meio externo representado por empresas, organizações do terceiro setor e a administração pública. Estabelece áreas de concentração a partir dos interesses e vocações dos alunos e inclui no currículo, atividades que contribuam com a formação como: intercâmbios internacionais, participação em empresas Júniores e etc. Uma das características de sua proposta de formação, então, seria sua natureza generalista suplementada pela flexibilização curricular num sentido de relativização de parte do conteúdo. Ora, todos os conhecimentos e objetivos de aprendizagens são importantes, quer sejam gerais ou específicos, conquanto sejam articulados para a consolidação do aprendizado. Em caso de se buscar incluir forçadamente conteúdos específicos ao currículo sem uma boa dosimetria, é possível em decorrência disso, a mutilação da formação básica ou geral, ou ainda a inclusão de conteúdos específicos rasos sem enriquecimento à formação integral.

Para tanto, divide a formação em três etapas: a formação inicial; desenvolvimento profissional e; transição para o mundo do trabalho. Cada fase se torna mais complexa e compatível com a maturidade formativa do aluno.

A fundação D, por sua vez, propõe como metodologia de formação a concepção de “Trilhas da Aprendizagem” constituída a partir da articulação interdisciplinar da formação por meio de Núcleos Estruturantes, da interdisciplinaridade, inclusive entre os cursos da fundação, mas que também incorre na flexibilização curricular. Vê nela, grande oportunidade de promover a aquisição de novas habilidades e competências pelos alunos. Já, habilidades e competências mais afetas ao campo social seriam fomentadas e desenvolvidas em decorrência de atividades complementares. Se dividiriam, portanto em: ciclo básico; ciclo específico e; especialização. Para essa abordagem, a fundação D adota metodologias diferenciadas e justifica que uma metodologia única seria um contrassenso com a perspectiva institucional.

Percebe-se, portanto, na proposta da fundação D, uma articulação bem estruturada para alcançar objetivos formativos, pois a organização curricular presume a criação de um percurso intelectual cada vez mais complexo para garantir a melhor qualidade formativa. Seus objetivos também dividem-se em: objetivos gerais e; objetivos específicos. Se a aprendizagem representa o objetivo principal no processo de formação do aluno, seus objetivos devem estar alinhados aos objetivos de aprendizagens dos programas que dependeriam dos objetivos de aprendizagem de uma ou mais Trilhas.

Assim, embora as fundações elaborem estratégias diferenciadas, a fundação D propõe uma abordagem mais articulada entre a teoria e a prática quando propõe a construção de Trilhas da Aprendizagem, pelo favorecimento de uma articulação progressiva em nível de complexidade que resulte na criação de um percurso intelectual que favoreça o desenvolvimento discente.

A adoção de metodologias diferenciadas, possivelmente, traria benefícios ao processo de aprendizado devido a uma melhor equação entre o potencial empenhado e os possíveis resultados. No entanto, a flexibilização curricular que é adotada por ambas as fundações, pode tanto contribuir para tornar possível novas modelagens curriculares, como para arrefecer as tensões resultantes da complexidade progressiva da administração. Além da grande diversidade de formações específicas, o tempo ou o ciclo de vida de certos conhecimentos e técnicas é curto em decorrência da evolução tecnológica e para isso, passaria a ser necessário revisões cada vez mais profundas e constantes no currículo.

De forma explícita, a fundação A entende a formação humanista como secundária, ou seja, a classifica como complementar, e acrescenta que quanto aos seus objetivos, intenta selecionar a elite intelectual do país, para o que estabelece condições da parte dos discentes. Esta afirmação, portanto, é uma evidência clara do caráter elitista da fundação A, estendendo-se à visão de uma sociedade de classes, pois se existe a elite intelectual, existem outras classes. Sua concepção de curso decorre do prestígio que a sua posição de vanguarda e pioneirismo lhe traz e pela tradição em ensino para formação de profissionais da administração para as novas elites industriais e das esferas do governo na administração pública. Portanto, essa visão elitista que prioriza uma formação técnica ou instrumental em detrimento de uma formação ética reforça a conclusão anterior de que a formação humanista e ética é vulnerável diante de grandes interesses econômicos. Se o é no discurso, por qual razão não seria na prática?

Portanto, o perfil dos egressos do curso de bacharelado em administração da fundação A está claro no conteúdo de seus objetivos de aprendizagem gerais e específicos, os quais norteiam tanto a ação pedagógica, quanto à estruturação de suas disciplinas.

As transformações sociais já citadas, ao mesmo tempo que requisitam novas abordagens pelo administrador, aumentam a responsabilidade da tomada de decisão e isso torna a administração mais complexa, pois surgem novos padrões éticos, modelos comportamentais e de desenvolvimento da cultura organizacional. Para a superação desses desafios é importante uma formação humana, crítica e ética, sem que, no entanto, decorra da mutilação de parte da formação básica ou geral. Seria importante, nesse sentido, preservar a formação básica, ainda que em nome do acréscimo ao currículo, de disciplinas específicas ou conteúdos específicos de

disciplinas. Assim, a atuação profissional do administrador estaria ajustada à realidade de seu campo e por essa razão, ao lançar-se ao trabalho, nenhuma estranheza seria causada ao administrador, decorrente dessa nova fase de sua vida.

Está claro e evidente que a missão e visão da fundação D alinham-se no posicionamento do mercado verificado no âmbito do contexto educacional e que para isso há o compromisso com uma formação qualificada com propósitos diferenciados em sua execução. Assim, a fundação D procura integrar-se à realidade das empresas que com ela se relacionam, sem contudo, desalinhar-se com as DCNE e com os princípios de internacionalização estabelecidos pelas requisições de um mercado global.

A partir da discussão institucional envolvendo organizações comumente empregadoras dos egressos e Além do grupo focal de egressos conhecidos internamente como Conselho Alumni essa integração envolve também a criação de mecanismos de controle dessas relações com as empresas e esse mecanismo na fundação D também é o grupo focal ALUMNI, o qual mantém em sua estrutura, antigos egressos que ocupam posições de destaque no mercado profissional e que favorecem as trocas entre o mercado e a fundação D. Dentre essas trocas estão: a empregabilidade de egressos, possibilidades favoráveis de estágio curricular; definição de objetivos de aprendizagem e inovações esperadas nesse campo que podem ser oferecidas na formação ou através de pesquisas científicas e etc.

Se as razões que levaram as fundações A e D a estabelecerem suas missões estão definidas pelo mercado como respostas às suas requisições e são mais determinantes que qualquer outro objetivo formativo ou educacional, são elas que também determinam quem é o administrador de sucesso, abrindo margem para as possibilidades de que assumam destaque nas empresas, as vantagens e virtudes advindas do capital em sobreposição à ética. Tanto é evidente essa questão, que para controlar ou afastar possíveis conflitos de agência²⁰ criou-se o instituto da Governança Corporativa²¹. Portanto, se há necessidade de sofisticação e aprimoramento de

²⁰ Na concepção de Jensen e Meckling (1976), o conflito de agência decorre de separar a propriedade (principal) da gestão da organização (o agente). De outra forma, o principal contrata o agente a quem delega poder para decidir defendendo interesses da empresa. No entanto, há um campo potencial do qual emergem conflitos de interesse entre os proprietários e os administradores quando os interesses da propriedade e da administração das organizações não coincidem, seja pela razão de o agente, priorizar interesses próprios, agir com imprudência, imperícia, negligência, omissão ou má-fé, ou atuar em prol dos interesses dos proprietários, em contrariedade aos interesses dos proprietários.
JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305- 360, 1976.

²¹ **Governança Corporativa** é um instrumento de regulação e controle das ações e decisões dos executivos, para que estejam alinhadas aos interesses dos proprietários ou acionistas das organizações. Esse instrumento também, passaria a regular pelo aspecto da ética, o alinhamento das atitudes e comportamentos da administração no sentido de manterem-se fiéis aos princípios, valores e diretrizes que sustentam a confiança e a imagem das organizações e de suas marcas perante o mercado no qual atuam. Na concepção de Denis e McConnell (2003), a governança

tais instrumentos de controle, é porque há uma supervalorização de interesses econômicos e nesse sentido faz-se necessário como elementos suplementares, a vigilância e o controle. Isso claramente pode ser compreendido, pois se a prática alimenta a teoria acadêmica, é dessa prática que emergem as questões de ordem ética. São exemplos: fraudes, desonestidades e práticas duvidosas que se asseveram partindo das organizações e desembocando em resultados que afetam os direitos individuais do cidadão, direitos coletivos, difusos, direitos de propriedade, de investidores e acionistas em conflito com executivos da administração. São casos possíveis em pequenas, médias e grandes corporações e em empresas que contratam com o poder público e que se envolvem em práticas condenáveis.

Dentro de suas concepções de formação a fundação A entende que, visando a empregabilidade internacional de seus egressos do curso de bacharelado em administração, seria importante o estudo do cenário nacional, com visão crítica, para sua articulação ao contexto internacional, visando, inclusive, a empregabilidade de seus egressos. Já a fundação D afirma que quanto à perspectiva de internacionalização que seus cursos de graduação atendem aos requisitos das creditações internacionais ao suprirem aspectos nos âmbitos da aprendizagem e do currículo, da qualificação do corpo docente, do comprometimento do corpo discente e docente com a internacionalização, com a formação ética e responsabilidade social.

A internacionalização na sua concepção institucional é um diferencial. A fundação D possui três certificações internacionais. Busca a obtenção de reconhecimento de outros mercados, estimular o trânsito internacional de alunos e preparar administradores contextualizados globalmente. A internacionalização, além de ter se tornado uma necessidade devido à globalização dos negócios, tem por missão, favorecer matrizes de formação profissional internacional com forte influência no meio acadêmico nacional. Surge com ela, um novo mercado a ser explorado a favor dos que se estabelecem formando opinião ou formando novos conceitos e paradigmas.

Não poderiam deixar de ser citadas, atividades que visam à internacionalização favorecendo as inter-relações com indivíduos, instituições e até o mercado internacional, além de um programa regular de intercâmbio com escolas e instituições em diversos continentes,

corporativa se configuraria num conjunto de mecanismos, institucionais e de mercado, que conduzem os administradores e executivos a decisões que maximizam o resultado definido como valor do negócio ou da empresa para os acionistas. Tais definições orientam-se, portanto, pelo nível de retorno como resposta aos acionistas, investidores e proprietários, visado a atração de financiamentos externos, que segundo Tirole (2006), numa visão mais estreita, considera apenas os interesses do grupo de sócios das empresas – modelo *shareholder*, vindo a ser considerado como o conceito dominante na área econômica.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. *International corporate governance*. New York: ECGI, 2003. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=320121>>. Acesso em: 10 mar. 2019.; TIROLE, J. *The theory of corporate governance*. Princeton: Princeton University, 2006.

com programas internacionais de férias e seguidos de competições internacionais de estudos de casos.

Se vê que há um imenso bolsão de ferramentas e instrumentos que visam à promoção do curso da fundação A buscando um reconhecimento de ponta, mas que permitiriam também questionar se em sua totalidade realmente atuam sinergicamente para garantia da formação discente, ou representaria um *menu* sofisticado cujos resultados práticos resultariam em meros acessórios sem expressividade maior? A exemplo disso, uma pesquisa da Sarfati e Andreassi (2011) buscou estudar o processo de internacionalização dos cursos de administração brasileiros concluindo que “[...] a internacionalização dos cursos analisados limita-se ao envio de estudantes ao exterior.” (SARFATI; ANDREASSI, 2011 p. 1) e quando seu estudo é comparado a outros estudos desenvolvidos nos EUA, em países árabes e da América Latina os resultados constata[m] [...] a baixa internacionalização do currículo dos cursos de graduação em Administração de Empresas no Brasil.” (SARFATI; ANDREASSI, 2011 p. 1).

A fundação A afirma que os princípios norteadores do curso atuam em etapas, assumindo em cada uma delas, níveis mais intensos de formação. Essas etapas seriam: formação básica ou inicial; formação profissional e; transição profissional para o mercado de trabalho. Isso, evidencia, seguramente, uma primazia à adaptação desse profissional formado, aos requisitos estabelecidos pelo mercado, quem determina os objetivos formativos à fundação A. Portanto, essa afirmação poderia permitir o pensamento de que o que é básico ou inicial, presumidamente uma formação crítica ou humana e cidadã, poderia, sem maiores preocupações ser colocada em suspensão criando-se um campo para possíveis manobras curriculares, ainda que essas custem a precarização dessa fase de formação, para priorizar os interesses do mercado, que seriam aí tidos como requisitos prioritários, sem os quais a introdução profissional do egresso ficaria comprometida. A essas fases, seria concedida uma certa prioridade em nome da flexibilização curricular. A que custo, portanto, se dariam essas adaptações e compensações?

A fundação A estabelece que o foco da consolidação do aprendizado de seus alunos se daria com a prática, na qual ocorreria a articulação entre conteúdos básicos ou específicos, e que essa articulação assumiria maior importância que os conteúdos ou disciplinas em si mesmos. Nesse sentido, a articulação entre conteúdos e teorias básicas ou específicas com a prática seria crível. No entanto, como seria possível articular conhecimentos específicos ou básicos com uma prática quando estes ocorrem de forma assíncrona? Há disciplinas importantes aplicadas no 1º semestre de curso e que poderiam servir de subsídio para discussão de problemas que emergem da prática, visando a sua articulação com a teoria acadêmica.

No entanto, no momento do estágio, anos se passaram e muito do que se estudou academicamente, jaz no esquecimento. Não faz sentido que possibilidades de problematização no campo da prática, não possam ser estudadas à luz de teorias porque ficaram no passado. Uma relação dialética entre teoria e prática, presume uma troca imediata entre uma instância e outra, de forma que ambas possam ser transformadas por intervenções em seu campo. Assim, é possível o entendimento de que estágios descolados da teoria acadêmica, da discussão no espaço e tempo em que acontecem, pela ausência de uma relação dialética, seriam inócuos ou infrutíferos.

A fundação D define em seu PPC (2018), que “[...] Nossos objetivos de aprendizagem compreendem não apenas conteúdo acadêmico, mas também o desenvolvimento de competências essenciais como habilidade de análise e resolução de problemas, trabalho em equipe, liderança de grupos de projeto, argumentação e apresentação [...]” (PPC FUNDAÇÃO D, 2018, p. 8).

Embora a fundação D não descreva detalhadamente seu programa para garantia do aprendizado dos alunos, informa ter um processo de adequação que visa a melhoria contínua. Trata-se do “Processo de Garantia da Aprendizagem”. Sistemas de gestão da qualidade, adotam, geralmente, metodologias como *SIX SIGMA*²² ou *Lean Manufacturing*²³, visando estabelecer a aferição dos processos produtivos e não dos produtos em si, supondo-se que se os processos são certificados e não apresentam disfunções, os produtos estarão unitariamente em conformidade. Em casos nos quais se evidencie desajustes nos processos, são feitas intervenções pelo método de Planejamento, desenvolvimento, Controle e Ajustes (PDCA), com o intuito de realinhar os processos de produção. As habilidades buscadas como suplementação aos conteúdos acadêmicos, são fundamentais para uma formação integral do administrador.

²² [...] A letra grega sigma (18ª letra do alfabeto grego) é também um símbolo matemático que representa uma medida de variação: a distribuição em torno da meta de qualquer processo ou procedimento. O termo Seis Sigma define uma medição da qualidade: 3.4 defeitos por milhão de eventos ou 99,99966% de perfeição. Um defeito é qualquer coisa que cause a insatisfação do cliente, tal como um produto que não atenda às especificações do cliente, serviço deficiente ou uma etiqueta com preço muito alto [...] Se uma organização puder reduzir a média de desvio de seus produtos, uma menor quantidade deles terá defeitos e haverá uma economia de custo. Em termos estatísticos, sigma (desvio padrão) é uma medida que quantifica a variação existente entre os resultados (produtos) de qualquer processo ou procedimento. Quanto menor o valor do desvio padrão, melhor o processo.” (FIGUEIREDO, 2007, p. 12-13).

²³ O criador do Sistema *Toyota* de produção foi o principal executivo da *Toyota* o engenheiro Taiichi Ohno e os disseminadores foram o fundador da *Toyota* e mestre de invenções, Toyoda Sakichi e seu filho, Toyoda Kiichiro. Seu objetivo é reduzir os desperdícios, ter maior qualidade dos produtos e redução do tempo de entrega ao cliente, a partir desse conceito de se produzir mais com cada vez menos, o sistema passou a ser denominado *Lean Manufacturing* por James P. Womack e Daniel T. Jones, em seu livro “A Máquina que Mudou o Mundo”. Obra – publicada em 1990 nos EUA com o título original *The Machine that Changed the World* – é um estudo sobre a indústria automobilística mundial realizado nos anos 80 pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) (REZENDE, 2015, p. 2).

Assim, o foco dos objetivos formativos está no processo e não nas disciplinas, alunos e professores. Portanto, objetivos oriundos da missão institucional e do PPC do curso divididos em Objetivos Gerais e Objetivos Específicos, conciliam-se por meio de indicadores-chave de desempenho para apontar o alcance dos objetivos de aprendizagem dos discentes ou para sugerir intervenções corretivas e ajustes. Isso está previsto pela fundação D como um processo contínuo. Esse processo de aferição da qualidade produtiva, é uma demonstração de modelos de inspiração acadêmica norte americana. Embora seja produtora no âmbito da produção industrial, careceria de cuidados em sua aplicação ao contexto educacional.

A fundação D, além de estimular, conta com a participação ativa do aluno, concebendo a atividade docente como mediadora, e que não seja limitada apenas à reprodução de conteúdos, mas que no entanto, adote outras formas de ensino para garantia da aprendizagem.

Uma das formas de abordagem seria a geração de conhecimento válido e aplicável à solução de problemas reais que promovem inferências nas empresas e na sociedade, por meio da pesquisa. A ética, é uma prática no cotidiano da instituição, nas relações internas e externas, sendo, portanto, vivenciada diariamente.

Portanto, as dificuldades e contradições das concepções formativas da fundação A e da fundação D, apontam para um ponto crítico de inflexão: o campo da articulação teoria-prática.

A fundação A defende a integração entre os estudos acadêmicos e a prática das atividades complementares. As teorias devem articular-se com a realidade, com outras disciplinas, cursos e conteúdos de outras instituições. A aprendizagem ativa visa equilibrar o embasamento teórico e a aplicação prática é adotada para que desenvolva no discente, competências, a partir da exploração de suas habilidades e oportunidades de atitudes em atividades disponibilizadas para desenvolvimento da prática. Portanto, acredita no aprender fazendo. A fundação A criou certo número de disciplinas que visam aplicar conceitos na prática organizacional. Um dos exemplos é a formulação de um plano de negócios em equipe.

A fundação A, portanto, adota o método de aprendizagem ativa para a articulação teoria-prática. Estabelece ao longo do curso, estímulos à experiência empreendedora nos períodos iniciais, Projetos de Organização local em meio curso e; Projetos de Organização nacional, no período final, justificando que o processo de aprendizagem ativa tem-se mostrado uma ferramenta eficaz, inclusive após a inclusão de disciplinas interdepartamentais com o objetivo de traduzir em prática organizacional, alguns conceitos. Nestas atividades há um progresso gradativo do aumento da complexidade.

Há também a adoção pela fundação A, da metodologia da autonomia da criticidade estimulando a ação mediadora do professor, por favorecer o “Aprender fazendo” e o “Aprender

refletindo criticamente” como processo ativo com dois atores o aprendiz e o professor. Este posicionamento é importante para o alcance do aprendizado pelo discente, pois como cada indivíduo interpreta os signos de forma diferente, a diversidade e heterogeneidade do processo de ensino exige a participação discente com seu modo de aprender e praticar. O aprendizado, portanto, se daria com o fazer diferente após aprender fazendo junto. O aluno participa do feito, porém o reproduz de forma diversa de seu mediador.

No caso da fundação D, não baseia seus processos de ensino-aprendizagem em uma metodologia específica, mas adota diversas metodologias após avaliação da abordagem mais apropriada para cada objetivo de aprendizagem. Cada objetivo que consta em seu PPC, exige uma diferente metodologia para sua abordagem. Essa forma com que a instituição lida com seus objetivos formativos pode, por meio da interdisciplinaridade, potencializar o aprendizado, conquanto se defina de forma mais acertada, tais objetivos formativos.

Um exemplo especificado no PPC da fundação D (2018) foi um dos objetivos de aprendizado em análise e resolução de problemas para o qual foi inserida no currículo, uma disciplina constituída por um trabalho de campo realizado numa empresa parceira da fundação D, com a apresentação aos alunos de uma situação problema não estruturada. Divididos em equipes, os alunos passam a analisar e formular o problema, diagnosticando suas causas e desenvolvendo planos de ação para atuar sobre as causas originais do problema. Embora essa atividade seja importante, seria mais proveitosa acompanhá-la dentro do espaço-tempo, ou seja, quando ocorre na realidade, dentro de sua dinâmica, pois os desafios ao administrador acontecerão justamente, de forma inesperada contrariando o que se planejou na agenda diária.

A fundação D entende que na construção progressiva do conhecimento deve-se priorizar a articulação entre a teoria e a prática por meio de propostas em nível curricular, com atividades complementares, participação docente e a integração entre vários campos e áreas do conhecimento. Nesse sentido, as propostas de articulação não se aplicariam somente ao currículo. Se aplicariam também na forma como os docentes abordam os conteúdos, os problemas e desafios. Num outro sentido, a interdisciplinaridade conjugaria diferentes disciplinas, diferentes cursos e campos do conhecimento com o objetivo de aplicar conceitos de uma áreas a outras.

A fundação A fomenta o desenvolvimento de habilidades, atitudes e formação de competências por meio de atividades complementares que articulam atividades profissionais, sociais, ambientais, locais e comunitárias, segundo preconiza o artigo 8 da resolução de nº 4 do CNE, de 13 de julho de 2005 que prevê atividades complementares e a prática de estudos e

atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Aqui se vê um foco em atividades que mantêm relação com o mundo do trabalho, quando a socialização e o fortalecimento dos aspectos sociais e culturais via-de-regra têm grande significação para o posicionamento do indivíduo na sociedade. Naturalmente que o administrador deverá desenvolver habilidades e competências culturais e sociais e isso contribuirá para sua atuação com as pessoas, visto que as empresas conformam também, um meio social. Por isso, o desenvolvimento de projetos de pesquisa, culturais, iniciação à docência e participação em associações ou entidades da sociedade civil organizada e etc., são entendidas como atividades extracurriculares. Elas contribuirão para a formação de indivíduos estáveis e harmonizados com a perspectiva de vida em sociedade e isso contribuirá para seu desempenho como administrador. Tais habilidades e competências não deveriam encerrar seus propósitos nas relações de trabalho e profissionais, prioritariamente.

Quanto à fundação D, determina que haja articulação não somente interdisciplinar, como também em atividades complementares buscando um sentido maior com sua consolidação no campo da prática. A fundação D afirma que as pesquisas ratificam seu posicionamento de mercado, sendo assim, sabendo que há um mercado e que a fundação D se posiciona nele, esse campo da prática seria o espaço onde ocorrem as relações entre a fundação e as empresas por meio de: estágios, estudos de caso, consultorias Júniors, programas de trainees e de empregabilidade, pois é nesse campo que surgirão evidências dos requisitos das empresas desse mercado, que definirão seus objetivos formativos. Portanto, a articulação no campo da prática estaria aprisionada às relações institucionais com esse mercado. Assim, a articulação teoria-prática estaria delimitada pelos requisitos desse campo da prática, conquanto as teorias e sua prática em campo estejam harmonizadas com as respostas esperadas previamente por esse mercado.

Em decorrência disso, é bem possível que o administrador em formação poderá não estar apto para atuação em outros nichos de mercado, ou ainda, que suas habilidades e competências, especialmente as éticas e sociais estejam dissonantes para atuação em outros espaços da administração e perfis de mercado.

Suas motivações formativas, portanto, decorrem dos benefícios mútuos dessas relações. Seu currículo também é resultado de fortes influências das matrizes norte americanas, cujas inferências são percebidas em suas decisões de internacionalização, estágios e intercâmbios. São exemplos disso também, suas referências e bibliografias, técnicas e recursos pedagógicos oriundos da Universidade de Harvard, o que evidencia uma perspectiva seletiva, também

internacional. A fundação D apoia-se em atividades complementares e disciplinas eletivas para modernizar e atualizar temas necessários à abordagem, favorecendo a interdisciplinaridade, tanto dentro do curso, quanto entre cursos.

A fundação A entende o seu docente como um mediador, pois promove a autonomia e criticidade, através do aprendizado ativo, favorecendo o “aprender fazendo”. A fundação A adota outros recursos visando a garantia do aprendizado como: estudo de caso; simulação; aprendizagem baseada em problemas; seminários; exercícios e debates, além das atividades monitoradas que uma vez definidas pelo professor, devem ser desenvolvidas pelos alunos com autonomia em ambiente externo à sala de aula, para possibilitar a experiência e vivência, prática e investigação autônoma das teorias aprendidas e discutidas em sala. São estruturadas, acompanhadas por relatórios, discussões e apresentações. São as chamadas atividades monitoradas.

Além destas, são realizadas atividades de monitoria e de estágio curricular. As monitorias na fundação A são acompanhadas por professor assistente que também oferece apoio e suporte ao professor titular nas intervenções planejadas para atuação em casos específicos de alunos com déficit no aprendizado. Já quanto aos estágios, são realizados em empresas privadas e entes da administração pública direta e indireta, visto a forte relação histórica entre a fundação A e tais instituições.

Não é objetivo desta pesquisa, desdobrar discussões a respeito da avaliação escolar, mas adquiriria um sentido mais profundo, uma avaliação das problematizações advindas dos estágios dos alunos a tempo de promover intervenções no campo da prática, que é caracterizado pelo estágio em si, visando corrigir desvios, ações de ajustes de forma a aperfeiçoar o aprendizado. O objetivo da discussão dos desafios da prática não deveria somente retroalimentar os processos de ensino-aprendizagem da fundação D, mas provocar respostas e intervenções nessa prática para garantir o aprendizado do aluno em campo.

O aumento da complexidade da administração moderna e a rapidez com que seu campo se altera, poderiam por meio de revisões curriculares tensionar de forma incisiva a integridade curricular, mutilando-o ou envelhecendo seu conteúdo por não atualizá-lo de forma suficiente.

Uma estratégia utilizada pela fundação D à articulação da teoria-prática seria a adoção da ferramenta denominada “Resolução Eficaz de Problemas” (REP). O trabalho é desenvolvido com executivos experientes e nas empresas onde atuam, favorecendo, portanto, outras ações em continuidade ao uso dessa ferramenta. Há outras ferramentas de muito valor que poderiam ser adotadas no sentido de articulação teoria-prática como a técnica da Problematização, a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), a sala de aula invertida, a formação de grupos

focais para pesquisa, a participação ativa dos alunos em debates com acompanhamento de especialistas, fóruns de discussão e etc.

O estágio supervisionado é uma oportunidade na qual os alunos vivenciam a realidade prática, refletem e se auto avaliam. As avaliações das empresas também são importantes, pois é a partir delas que a fundação conhecerá as habilidades e competências desenvolvidas pelos discentes e farão intervenções pontuais para correção de falhas e desajustes na formação. Também poderão fazer ajustes no seu PPC e nos seus programas de formação. Essa é uma boa oportunidade de captar as necessidades de formação esperadas pelo mercado para intervir nos processos que visam a qualidade da formação. A avaliação dos estágios, portanto, representa um conjunto de benefícios mútuos com a qual ganham alunos, a instituição de ensino e as empresas.

O estágio externo curricular da fundação D realiza-se, via-de-regra entre o sétimo e oitavo semestres, sendo assim, é perceptível a distância entre as teorias acadêmicas estudadas nos primeiros semestres e o momento do estágio, já nos últimos semestres, momento esse em que emergem questões da prática, teoricamente descontextualizadas. Por outro lado uma proposta de estágio continuado desde os primeiros semestres do curso, seria de grande valor pois permitiria o acompanhamento por um professor orientador e mediador com encontros semanais para discussão de questões relativas à prática em diálogo com as teorias visando uma dinâmica dialética. Lidar com situações e questões no momento em que elas emergem potencializaria de forma significativa o aprendizado.

Portanto, enquanto uma prática desprovida de enriquecimento teórico seria vazia, uma teoria contemporizada inadequadamente por essa mesma prática, certamente, produziria um administrador desalinhado com os requisitos de seu campo de atuação. Possivelmente, seria mais produtora, um programa de residência curricular, no qual os alunos poderiam desenvolver-se no campo da prática de forma concomitante com a aprendizagem das disciplinas e teorias acadêmicas, isso no decorrer dos oito semestres de formação. Nesse intuito, a orientação e aconselhamento de um professor mediador seria de grande valor. Nessa prática, as questões que emergem estão em efervescência e podem enriquecer e reorientar as teorias em pleno estudo, das quais seria possível a obtenção de subsídios para intervenção e reorientação nessa mesma prática. As disfunções e desalinhamentos entre teoria e prática seriam ajustados no instante em que eclodem. Portanto, tal processo poderia suprir insuficiências de aprendizado bem como minimizar possíveis efeitos negativos da flexibilização curricular.

Em especial quanto às questões da ética, uma vez que é uma área de vital importância na formação do administrador, além da sua articulação com disciplinas mais relacionadas aos

dilemas éticos, seria importante a promoção de eventos e discussões que tomassem o assunto como pauta principal para o exercício da sensibilização discente. Pesquisas nesse campo e a promoção de debates em eventos científicos poderiam contribuir no sentido de garantir uma formação integral e mais sólida nesse aspecto.

Uma prática enriquecida pela teoria acareada pelos desafios dessa prática, certamente formariam um administrador mais preparado para o enfrentamento dos desafios do seu campo de atuação profissional.

De forma mais concisa, portanto, esta pesquisa rejeita a hipótese de que devido à natureza generalista dos cursos de administração e à amplitude das perspectivas de atuação dos administradores ocorrem desalinhamentos entre a formação oferecida pelas faculdades fundacionais e os requisitos empresariais, especialmente quanto à conduta ética para enfrentamento dos desafios relativos à complexidade das transformações sociais.

A manutenção de um currículo apertado no qual se devam ser incluídos conteúdos e conhecimentos de formação básica ou geral, conteúdos e conhecimentos específicos e conteúdos e conhecimentos que fortaleçam uma formação comportamental, social e ética do administrador, tem se tornado um grande desafio à academia, pois devido à complexidade da atuação do administrador tanto no sentido de intensificação dos processos de decisão, como na ampliação da tensão decorrente do nível de competição e das pressões por resultados econômicos, agravada também, pela multiplicidade de atuações possíveis no âmbito de sua formação, fica comprometida a garantia de uma formação integral fortemente sedimentada em valores sociais e princípios éticos.

No entanto, a considerar mais detidamente, a forma como são estruturadas as faculdades fundacionais A e D as delimita a um caráter elitista fortemente fundado na perspectiva socioeconômica. Como visto, se estabelecem no entorno de regiões ligadas à riqueza, progresso e poder. Este posicionamento, portanto, ocorre com base no seu público-alvo que são empresas localizadas nos principais centros financeiros da cidade de São Paulo. A fundação A se estabeleceu no velho centro financeiro que acomodou e ainda acomoda escritórios de grandes indústrias e de empresas ligadas ao desenvolvimento industrial vigente a partir do governo de Getúlio Vargas, as instituições públicas afetas ao sistema financeiro e econômico nacional que careciam de capital humano para a administração pública.

Quanto à fundação D, cuja estruturação foi mais recente, se posicionou próximo a grandes corredores financeiros nos quais se concentram escritórios de Grandes empresas, de organizações multinacionais industriais, de finanças, serviços e tecnologias. Assim, aproximaram-se de seus públicos de interesse. Criam-se relações recíprocas entre Faculdades

fundacionais e empresas do mercado. O mercado é fortemente organizado em torno do resultado. O lucro é o objetivo essencial para empresas industriais, mercantis, financeiras e de serviços. Para outras empresas, no entanto, outros objetivos compõem a essencialidade de seus interesses. Mas em todas é imprescindível a existência de padrões sólidos de comportamento ético. Dessa forma, as Faculdades fundacionais se imbricam com as empresas, e assumem seus requisitos, com o compromisso de resposta.

Respondem agora, ao mercado e determinam processos seletivos condizentes com sua postura elitista. Entram os ingressantes mais qualificados. O capital social e cultural fica aqui, como uma pré-qualificação do futuro administrador.

A adoção de metodologias, recursos didáticos e técnicas da administração fundadas em matrizes norte americanas com destaque à Universidade de Harvard, reforçadas pela visão de internacionalização, fortalecem seu caráter elitista. A razão para se tornarem fundação educacional reside também em decisões políticas que as orientaram para um crescimento e desenvolvimento econômicos, como forma de ampliar progressivamente seu destaque nacional e internacional devido ao pensamento econômico hegemônico e global.

Assim, diante de uma diversidade de oportunidades e ligadas às empresas com quem mantêm convênios, relações institucionais, portas abertas para estágios e consultorias, desenvolvimento de estudos de casos e projetos ao longo do curso, se expandem com maior liberdade e autonomia que as universidades públicas atuantes no campo da administração.

De uma outra forma, os grupos focais intitulados ALUMNI, que são departamentos criados para atuar em forma de rede, que além de outros objetivos promovem a gestão de carreira de seus egressos, empregabilidade ao aproximar egressos e o mercado, o fomento a um círculo virtuoso nas relações empresa-fundação e isso, consolida as evidências de um mercado que já está formatado.

Devido a isso, como os interesses econômicos ou do Capital aproximam e fundem suas relações, naturalmente os requisitos e valores econômicos se sobressaem na qualidade formativa do administrador e quanto às deficiências da formação social, cultural e ética, tornam-se um motivo pelo qual trabalhar na reavaliação dos currículos e das estratégias formativas.

Portanto, não se trata puramente da complexidade do campo da administração, nem somente da natureza generalista dos cursos de bacharelado em Administração oferecidos pelas Faculdades fundacionais A e D, mas das suas escolhas. A visão elitista de sua localização, do seu público-alvo, das matrizes de ensino e formação, da escolha do modelo de sua estrutura, das relações institucionais, das tendências de globalização do mercado, de sua

internacionalização e dos filtros de seleção de ingressantes, como resposta ao mercado. O nexo que une, portanto, todas essas variáveis é o Capital.

Vê-se, portanto, a disseminação de estudos e de cursos a respeito de estruturas de *compliance*²⁴ e de Governança Corporativa. Se existem é porque tais questões ganham dimensão e precisam ser controladas. Esses, seriam mecanismos adicionais para gerir e controlar os desalinhamentos e conflitos entre interesses dos agentes, executivos, proprietários e investidores. Esse, portanto, é um novo mercado que se cria fundamentado nas insuficiências comportamentais, sociais e éticas.

Quanto aos recursos utilizados para articular a teoria-prática, todos os citados são de grande valor, no entanto, caberia a proposta de que atividades que busquem articular teoria-prática, ocorram em todo o percurso formativo. Estágios, atividades complementares, debates, fóruns e até consultorias Juniores, devem ser planejados buscando um diálogo presente entre a teoria e a prática, pois não são polos, no entanto se entrelaçam e se sobrepõem uma à outra. Nesse sentido, podem favorecer intervenções, ajustes e reorientações no aprendizado dos alunos na efervescência do aprendizado.

²² Compliance significa estar em conformidade com Leis e Regulamentos – sejam eles internos ou externos. A origem do termo vem do verbo (em inglês) “to comply”, ou seja “agir de acordo com uma ordem, um conjunto de regras ou um pedido” (Cambridge English Dictionary). Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/afinal-o-que-significa-compliance>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, P.G. *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World. Tertiary Education and Management*, vol. 10, n.1, p.3-25, 2004.

AMARAL, Mateus F. R. de Souza. As Fundações Privadas e a Lei nº 13.151/2015. Disponível em:< <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,as-fundacoes-privadas-e-a-lei-no-1315115,54705.html>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

ANTUNES, Reinaldo. **Os sentidos do trabalho**. Coleção Mundo do Trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROSO, J. Autonomia e gestão das escolas. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação. 1997.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORDENAVE, J. D., PEREIRA, A. M. Estratégias de Ensino-Aprendizagem. 12 Ed., São Paulo: Vozes, 1991.

BOOG, G. G. O desafio da competência. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOURDIEU, P. **O capital social**: notas provisórias. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Orgs.). Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1980. p. 65-69.

BOURDIEU, P; PASSERON, J. C. **A reprodução**. Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

BRASIL. (CFA). **Pesquisa Nacional**: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. 2011. Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador. Brasília, DF, 1965. Disponível em: <http://www.cfa.org.br>. ii. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.

BRASIL. (CFA). Câmara dos Deputados Federais. Decreto-Lei nº 6.693 de 14 de Julho de 1944. Criação do DASP/FGV. Disponível em:< <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6693-14-julho-1944-452525-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Administração (Bacharelado)**. Resolução Normativa do Conselho Nacional de Educação, Brasília, DF, 13 de julho. 2005. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BRASIL. Lei nº 5.540 de 21 nov. 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média. Disponível em:<**Erro! A referência de hiperlink não é válida.**>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BRASIL, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Disponível em: <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BRASIL. Brasília, DF; DIEESE, 4 Ed., 2011. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/atender/customizado/estudos-e-pesquisas.iii>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto. **Globalização e educação: uma introdução**. In: BURBULES, Nicholas C. e TORRES, Carlos Alberto (Orgs.). *Globalização e educação – perspectivas críticas*. Tradução Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

CALDEIRA, Teresa P. do Rio. **Cidade de Muros: Crime, Segregação e Cidadania em São Paulo**. São Paulo: Editora 34/Edusp, 2000.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Associações**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CARNEIRO, Adele de Toledo. **A escola superior de administração e negócios nos primeiros vinte anos (1941-1961): uma análise sobre o currículo em administração**. São Paulo: FGV, 2015. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13506/DISSERTACAO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CASTRO, Cláudio de Moura. **O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate**. Revista Administração de Empresas [online]. 1981, vol.21, n.3, pp.58-61. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000300006>>. Acesso em: 28 fev.2019.

CHANLAT, Jean E. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHEETHAM, G; CHIVER, G. *Towards a holistic model of professional competence*. *Journal of European Industrial Training*, v. 20, n.5, p. 20-30, 1996.

COLEMAN, J. S. *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, 1988.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). Institucional. História da profissão, (2017) não paginado. Disponível em: <<https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

COVRE, Maria Luiza. A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1981.

DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e da educação**: implicações para o currículo. Boletim Técnico do Senac, v. 27, n. 3, p. 13-25, 2003.

DESAULNIERS, J. **Formação, competência e cidadania**. Educação e Sociedade. Campinas, n. 60, p. 51-63, 1997.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Vânia Cláudia. **Fundação Getúlio Vargas**: a imbricação entre o público e o privado. In: REUNIÃO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 33., 2010, Caxambu. Anais... Rio de Janeiro: ANPEd, 2010.. Disponível em:<[http://33reuniao.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos% 20em% 20PDF/GT14-5954--Int.pdf](http://33reuniao.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT14-5954--Int.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

FGV. CPDOC. 2017. Disponível em:<<https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

FIGUEIREDO, Thiago Gomes. Metodologia Seis Sigma como Estratégia para Redução de Custos [Juiz de Fora] 2007 XIII, 40 p. 29,7 cm (Faculdade de Engenharia/UFJF, B.Sc. Engenharia de Produção, 2007. Disponível em:<http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_jan2007_thiagofigueiredo.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17 Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GONDIM, S. M. G. **Perfil profissional e mercado de trabalho**: relação com formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. Estudos de Psicologia 2002, v. 7 n. 2, 299-309. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a11v07n2.pdf>> Acesso em: 01 fev. 2019.

GIL, Antônio Carlos, 1946. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, P. **Psicologia para administrador: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: CPB, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. Evolução da governança corporativa nas empresas listadas em bolsa (2004 – 2012). 2014. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Pesquisa_Evolucao_GC.pdf> Acesso em: 20 mai. 2018.

INEP/MEC - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2010. Brasília, DF. Disponível em:<<http://www.inep.gov.br>. iv>. Acesso em: 20 mai. 2018.

JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*.V. 3, nº 4, 1976.

KATZ, R. L. “*Skills of an effective manager*.” *Harvard Business Review*, jan.fev. 1955, pp. 33-42;

KERLINGER, F. N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KNIGHT, J., Updating the Definition of Internationalization. *International Higher Education*, 33, 3. 2003.

LEAL, R. P. C.; SILVA, A. L. Carvalhal da. *Corporate governance and value in Brazil (and in Chile)*. 2005. Disponível em:<http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/LEAL,RPC_2005_Corporate...livro.pdf> Acesso em: 29 nov. de 2018.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo as Competências dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MAGALHÃES, Rafael Andrade. *Terceiro setor e a fiscalização do tribunal de contas*. São Paulo: USP. 2012. Disponível em:< https://www4.tce.sp.gov.br/ecp/sites/default/files/rafael_andrade_magalhaes.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

MARANHÃO, C.M.S.A; LIMA, M.C., Políticas Curriculares da Internacionalização do Ensino Superior: Multiculturalismo ou Semiformação? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McCLELLAND, D. G. *Testing for competence rather than for “intelligence”*. *American Psychologist*, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRABILE, R. J. *Everything you wanted to know about competency modeling*. *Training & Development*, v. 51, n. 8, p. 53-58, 1997.

MINTZBERG, Henry. **MBA? Não, obrigado**: uma crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAGLE, J. Dossiê Universidade-Empresa. *Revista da Universidade de São Paulo*, p. 9-15, mar-maio/1995.

NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins; NOGUEIRA, Maria Alice. **A sociologia da educação de Pierre Bourdieu**: limites e contribuições. Minas Gerais. *Educação & Sociedade*, ano XXIII, nº 78, Abril/2002.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. de O. L. **Competências, Gestão de Competências e Profissões**: Perspectivas de Pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PARRY, S. B. *The quest for competencies*. *Training & Development*, v. 33, n.7, p. 48-54, 1996.

PEREIRA, Caio M. da Silva. **Instituições de direito civil**. Introdução ao Direito Civil: teoria geral do direito civil. Vol. 1. 29 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PEREIRA, O. O que é teoria. 8ª Ed. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1992.

PFEFFER, Jeffrey. *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. *Microeconomia*. Tradução Pedro Catunda. Revisão técnica Roberto Luis Troster. São Paulo: Makron Books, 1994

PLENS, M.; BRIGHENTI, I. O que fazem as melhores escolas de administração. Anais do XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração. Porto Alegre, 2002.

REZENDE, Daiane Maciel et al. **Lean manufacturing**: redução de desperdícios e a padronização do processo. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/wp-content/uploads/2015/05/104157.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

RODRIGUES, Leandro; KRAUTER, Elizabeth. Adesão às práticas de governança corporativa das empresas listadas no Bovespa Mais. XXIV Simpósio de engenharia de produção. Contribuições da Engenharia de produção para Uma Economia De Baixo Carbono Bauru, SP, Brasil, 8 a 10 nov. 2017.

SARFATI, Gilberto; ANDREASSI, Tales. A Internacionalização dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas no Brasil. XXXV Encontro ANPAD – ENANPAD 2011. Rio de Janeiro-RJ. 4-7 set. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/...>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

SILVA, Leandra Penna; FARONI, Walmer. Análise da expansão dos cursos de graduação em administração e ciências contábeis na modalidade de educação a distância. XI Convibra

Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2012. Disponível em:<http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012_31_5024.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

SOUZA, Jessé José Freire de. **A tolice da inteligência brasileira**: ou como o país se deixa manipular pela elite. São Paulo: LeYa, 2015.

TAFFAREL Marinês; SILVA, Eduardo Damião da. A cientificidade da administração em debate. RAD Vol.15, n.3, Set/Out/Nov/Dez. 2013, p.33-56 Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/13098/16712>>. Acesso em: 05 set. 2018.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

WAWRZENIAK, Diego. **Níveis de governança corporativa na Bovespa**. Bússola do Investidor. 19 mar. 2014. Disponível em:<<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/niveis-governanca-corporativa-bovespa/>>. Acesso em: 08 dez. 2018.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

APÊNDICES

APÊNDICE I

INSTITUIÇÃO: D	NATUR JURÍDICA: PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS TIPO INSTITUIÇÃO: FACULDADE				
	FEI	/FUNDAÇÃO PRIVADA	SUBCATEGORIAS		
DOCUMENTO	PÁGINA	EXCERTOS DO DOCTO. PESQUISADO	MERCADO	FORM. ÉTICA	TEORIA-PRÁTICA
PDI	1	<p>O crescimento do número de vagas ofertadas, bem como as políticas governamentais de acesso à educação formal, especialmente no ensino superior, têm trazido a esse nível de ensino camadas da população que antes se encontravam excluídas. Por outro lado, a possibilidade de oferecimento de cursos de baixa qualidade por parte de algumas instituições de ensino tem levado os órgãos governamentais ligados à regulamentação da educação superior a uma alteração constante de dispositivos legais e de procedimentos, visando estabelecer padrões mínimos de qualidade. Isso tem gerado um grande dispêndio de tempo e de recursos, mas também oferecido a oportunidade de se refletir a respeito daquilo que uma instituição de ensino superior deve ser, bem como sobre as práticas pedagógicas, utilizadas para que seus objetivos educacionais sejam alcançados. A falta de preparo dos alunos egressos do ensino médio, em áreas importantes para a formação de nível superior, é uma realidade cada vez mais contundente. Verifica-se, entretanto, que esses alunos apresentam uma série de outras habilidades, configurando assim outros tipos de inteligências que precisam e devem ser potencializadas para a formação de indivíduos que contribuam para o desenvolvimento tecnológico do País. Nesse aspecto, a elaboração de metodologias pedagógicas visando ao despertar, ao desenvolvimento e ao aproveitamento desse potencial intelectual é, pois, condição fundamental e desafiadora para toda e qualquer instituição de ensino. O Centro Universitário da FEI, uma instituição confessional fundada pelo padre jesuíta Sabóia de Medeiros, tem sempre procurado, em sua longa história, a formação de indivíduos com excelente competência técnica e uma visão alinhada com os princípios cristãos e ideais educacionais professados pela Companhia de Jesus. Isso se evidencia, de um lado, pela excelente empregabilidade de seus egressos, e por outro, pelos valores cultivados por seus dirigentes, professores e funcionários, que transparecem nos processos diários do fazer pedagógico.</p>	<p>O Centro Universitário da FEI, uma instituição confessional fundada pelo padre jesuíta Sabóia de Medeiros, tem sempre procurado, em sua longa história, a formação de indivíduos com excelente competência técnica e uma visão alinhada com os princípios cristãos e ideais educacionais professados pela Companhia de Jesus. Isso se evidencia, de um lado, pela excelente empregabilidade de seus egressos, e por outro, pelos valores cultivados por seus dirigentes, professores e funcionários, que transparecem nos processos diários do fazer pedagógico.</p>	<p>Os princípios humanos também devem preencher a agenda das IES, não apenas no sentido de incluir condições para formar profissionais que busquem o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária, ética e justa, mas também, de permitir o estabelecimento de relações institucionais entre os diferentes agentes envolvidos no processo ensino-aprendizagem (gestores, docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo), pautados nesses mesmos princípios.</p>	<p>O Insper não adota uma metodologia de aprendizagem específica. Como nossa organização curricular tem como premissa fundamental o desenvolvimento de objetivos de aprendizagem, cada um deles necessita de uma escolha metodológica que seja adequada a essa especificidade. Uma metodologia determinada a priori seria um contrassenso com a perspectiva institucional. A título de exemplificação, no curso de MBA há um objetivo de aprendizagem relacionado à análise e resolução de problemas. Ao final desse processo de aprendizado, os estudantes deverão ser capazes de propor soluções para problemas complexos, por meio de uma análise estruturada da estratégia das organizações. Para tanto, a metodologia de estudo de casos é adequada, uma vez que pressupõe o estudo de um problema sem solução pré-definida, que exige empenho do aluno para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções. Em função dessas características, o caso é considerado um instrumento metodológico muito adequado ao objetivo de aprendizagem proposto, uma vez que desafia o aluno a raciocinar, argumentar, negociar e refletir – habilidades bastante demandantes do ponto de vista cognitivo e social. De maneira similar, no curso de graduação de Administração, o mesmo objetivo de aprendizagem de análise e resolução de problemas requereu que se introduzisse no currículo uma disciplina que se caracteriza por um trabalho de campo, realizado numa empresa parceira do Insper, que apresenta aos alunos uma situação problema não estruturada, para que os alunos, em equipes, possam analisar e formular o problema, diagnosticar suas</p>

					causas e desenvolver planos de ação para atacar as causas raízes. No curso de Engenharia, há objetivos de aprendizagem como trabalhar em projeto de desenvolvimento de software e atuar em uma equipe auto gerenciada de desenvolvimento por métodos ágeis, que pressupõe a metodologia de projetos, em um processo acompanhado e avaliado ao longo das entregas e das etapas realizados pelos alunos.
--	--	--	--	--	--

INSTITUIÇÃO: D	NATUR JURÍDICA: PRIVADA SEM FINS LUCRATIVOS TIPO INSTITUIÇÃO: FACULDADE /FUNDAÇÃO PRIVADA		SUBCATEGORIAS		
	FEI				
DOCUMENTO	PÁGINA	EXCERTOS DO DOCTO. PESQUISADO	MERCADO	FORM. ÉTICA	TEORIA-PRÁTICA
	2	A institucionalização da pesquisa científica, consolidada pela implementação de programas de mestrado, é apenas um exemplo da preocupação da Instituição com a busca do fortalecimento do trinômio ensino, pesquisa e extensão, sobre o qual deve ser pautado o ensino superior. Por último, apresenta-se a forma com que esses ideais e valores cultivados na Instituição devem ser materializados por meio de ações e políticas que visem o aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão, ora desenvolvidos, permitindo a formação de profissionais capazes de apresentar soluções concretas e eficazes à problemática observada, e anteriormente contextualizada.			A institucionalização da pesquisa científica, consolidada pela implementação de programas de mestrado, é apenas um exemplo da preocupação da Instituição com a busca do fortalecimento do trinômio ensino, pesquisa e extensão, sobre o qual deve ser pautado o ensino superior. Por último, apresenta-se a forma com que esses ideais e valores cultivados na Instituição devem ser materializados por meio de ações e políticas que visem o aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e da extensão, ora desenvolvidos, permitindo a formação de profissionais capazes de apresentar soluções concretas e eficazes à problemática observada, e anteriormente contextualizada.

	5 a 8	<p>O curso de Administração do Centro Universitário da FEI originou-se da Escola Superior de Administração de Negócios de São Paulo (ESAN-SP), a primeira escola de Administração do País. Fundada em 1941, também pelo Pe. Sabóia, a ESAN-SP marcou o início formal dos estudos específicos de Administração no país. Sempre atenta às demandas profissionais resultantes do desenvolvimento industrial regional e nacional, a Faculdade de Engenharia Industrial introduziu novas modalidades e reestruturou-se.</p> <p>Em 28 de janeiro de 1961, o então presidente da República, Juscelino Kubitschek de Oliveira, assinou o decreto que tornou a ESAN a primeira escola superior de Administração de Empresas do País a ser reconhecida e oficializada pelos poderes públicos. O mesmo decreto reconheceu a validade dos diplomas dos alunos formados a partir de 1941.</p> <p>A Escola Superior de Administração de Negócios de São Bernardo do Campo (ESAN-SBC) foi criada em 1972, com o propósito de suprir as necessidades geradas pela industrialização, que continuava a se expandir naquela cidade. O Centro Universitário da FEI procura manter vivas, nos dias de hoje, a intuição e ambição de seu fundador, Pe. Sabóia, ao dirigir o ensino à formação de profissionais para o setor produtivo. Na época de sua fundação, direcionadas à demanda industrial resultante do crescimento econômico nacional e, hoje, a um mercado mais diversificado no qual predominam a alta tecnologia, os serviços especializados e as técnicas de gestão. O Centro Universitário tem por finalidade a preservação dessa tradição de excelência no ensino voltado à sociedade e o desafio de mantê-lo adequado às rápidas mudanças do mundo corporativo, que exige uma mão de obra cada vez mais preparada para a inovação contínua e adaptação a novos ambientes e situações. Para tanto, a Instituição aposta no fortalecimento ainda maior da aproximação entre a universidade, o setor produtivo e a sociedade em geral. A Instituição, no intuito de favorecer a ponte entre a teoria e a prática, visando realizar a efetiva transferência do conhecimento para a sociedade, tem investido fortemente na modernização de sua estrutura curricular, incentivando as atividades que estimulam a criatividade e o empreendedorismo, tais como projetos de formatura e trabalhos de conclusão de curso; no incentivo às práticas extracurriculares de extensão que aproximem o alunado da realidade regional; e, prioritariamente, na ampliação da prática da investigação científica e sua formalização por meio dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>, por entender que a pesquisa é o meio pelo qual a academia interage efetivamente com a sociedade, podendo atender às suas necessidades e solicitações.</p>	<p>5. Integrar melhor a Escola com o mundo corporativo e a sociedade – Embora seja reconhecido que o Insper tem conexões intensas com o mundo corporativo, também é claro que essas conexões podem ser alavancadas, criando assim mais valor para a escola e para as corporações e a sociedade. A fim de diferenciar-se do relacionamento com corporações e com a sociedade, o Insper precisa (i) produzir pesquisa mais relevante para empresas e sociedade; (ii) melhorar o processo de customização de programas de educação executiva, especialmente por meio de uma melhor compreensão das necessidades das empresas individuais; (iii) integrar melhor as áreas de pesquisa e de educação executiva; e (iv) gerenciar melhor o relacionamento com as corporações, categorizando os relacionamentos e definindo incentivos que promovam o surgimento de relacionamentos mais estratégicos. 6. Institucionalizar e perpetuar um fluxo de doações adequado a suportar as ambições do Insper – Considerando a tradição do meio ambiente brasileiro, o Insper conseguiu considerável</p>	<p>A Instituição, no intuito de favorecer a ponte entre a teoria e a prática, visando realizar a efetiva transferência do conhecimento para a sociedade, tem investido fortemente na modernização de sua estrutura curricular, incentivando as atividades que estimulam a criatividade e o empreendedorismo, tais como projetos de formatura e trabalhos de conclusão de curso; no incentivo às práticas extracurriculares de extensão que aproximem o alunado da realidade regional; e, prioritariamente, na ampliação da prática da investigação científica e sua formalização por meio dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>, por entender que a pesquisa é o meio pelo qual a academia interage efetivamente com a sociedade, podendo atender às suas necessidades e solicitações.</p>
--	-------	---	---	---

		<p>sucesso em arrecadar fundos que permitiram vários projetos alinhados à sua missão, como a expansão física, o programa de bolsas que possibilitou um aumento na diversidade do corpo discente, cátedras acadêmicas e outras iniciativas. No entanto, a maioria das doações provêm de contribuições baseadas nas relações pessoais da equipe de liderança. Esforços devem ser feitos para institucionalizar a relação com os doadores através (i) da criação de um comitê de captação de fundos, com a participação de embaixadores externos para acessar a comunidade de doadores potenciais; (ii) ampliar o relacionamento com os doadores existentes; (iii) continuar e melhorar o relacionamento com a comunidade de ex-alunos; e (v) buscar formas inovadoras de captação de fundos. O Instituto de Pesquisas e Estudos Industriais (IPEI) foi criado em 1975 com o objetivo de promover o desenvolvimento e a transferência de tecnologia para o setor produtivo, a prestação de assessoria e execução de serviços tecnológicos especializados nas áreas de Mecânica, Química, Eletro-</p>	
--	--	---	--

			<p>Eletrônica, Têxtil e Metalúrgica, constituindo um elo com a indústria. O IPEI visa, de modo geral, promover a interação da Instituição com o setor industrial e empresarial, e com a sociedade de um modo geral. Tendo como função precípua a promoção da capacitação profissional no campo administrativo e tecnológico, o Instituto de Especialização em Ciências Administrativas e Tecnológicas (IECAT), criado em 1982, desenvolve, em parceria com as unidades de ensino do Centro Universitário, cursos de pós-graduação. O Centro Universitário da FEI procura manter vivas, nos dias de hoje, a intuição e ambição de seu fundador, Pe. Sabóia, ao dirigir o ensino à formação de profissionais para o setor produtivo. Na época de sua fundação, direcionadas à demanda industrial resultante do crescimento econômico nacional e, hoje, a um mercado mais diversificado no qual predominam a alta tecnologia, os serviços especializados e as técnicas de gestão. O Centro Universitário tem por finalidade a preservação dessa tradição de excelência no ensino voltado à sociedade e o desafio de mantê-lo</p>	
--	--	--	---	--

			<p>adequado às rápidas mudanças do mundo corporativo, que exige uma mão de obra cada vez mais preparada para a inovação contínua e adaptação a novos ambientes e situações. Para tanto, a Instituição aposta no fortalecimento ainda maior da aproximação entre a universidade, o setor produtivo e a sociedade em geral.</p>		
--	--	--	---	--	--

APÊNDICE II

DOCUMENTO	PÁGINA	EXCERTOS DO DOCTO. PESQUISADO	FORM. GENERALISTA	FORM. ÉTICA/HUMANA	INTERNACIONALIZAÇÃO
INSTITUIÇÃO : A			SUBCATEGORIAS		
DOCUMENTO	PÁGINA	EXCERTOS DO DOCTO. PESQUISADO	FORM. GENERALISTA	FORM. ÉTICA	INTERNACIONALIZAÇÃO
PPC	3 e 4	28/24 Desde o momento da fundação da EAESP e da criação do Curso de Graduação, em 1955, até os dias atuais, o contexto institucional em que a Escola e o curso se inserem alterou-se de forma radical. Os desafios para a formação de administradores se redefiniram diante das transformações no contexto mais abrangente. É preciso formar profissionais preparados para a mudança, capazes de construir uma trajetória profissional consistente. Como decorrência, tem ganhado destaque a perspectiva de existirem múltiplos caminhos para a formação do administrador, com possibilidades de atuação em organização de diferentes tamanhos e características.	É preciso formar profissionais preparados para a mudança, capazes de construir uma trajetória profissional consistente. Como decorrência, tem ganhado destaque a perspectiva de existirem múltiplos caminhos para a formação do administrador, com possibilidades de atuação em organização de diferentes tamanhos e características		
	3	24/28 Visando se adequar a esse cenário, o Curso de Graduação em Administração da FGV-EASP, após três anos de discussão, passou por um processo de reformulação em 2007 e, a partir da avaliação da implantação do curso, por ajustes realizados no segundo semestre de 2011 e no primeiro semestre de 2012.	24/26/28 A mudança no perfil dos cursos de graduação da FGV-EASP fez com que o projeto pedagógico do curso de Administração sofresse alguns ajustes, sendo o mais significativo a redução da quantidade de linhas de formação específica: até o 1º semestre de 2011, havia duas linhas de formação no curso de Administração - Administração de Empresas e Administração Pública. Em função da criação do novo Curso de Graduação em Administração Pública, com processo seletivo distinto e início em fevereiro de 2012, não houve mais entrantes na linha de formação em Administração Pública do Curso de Graduação em Administração a partir do segundo semestre de 2011. Desde o primeiro semestre de 2012, o Curso de Graduação em	para a melhoria dos padrões éticos nacionais, para uma governança responsável e compartilhada	para a inserção do país no cenário internacional.”

			Administração passa então a ser direcionado apenas à linha de formação específica em Administração de Empresas		
	3	“Formar administradores éticos, com visão estratégica complexa e profundo conhecimento da gestão das organizações, que conheçam o país, tenham visão internacional e saibam lidar com a diversidade.”		Formar administradores éticos	que conheçam o país, tenham visão internacional
	4	A continuidade da contribuição da EAESP para a formação de administradores – e seu próprio lugar no ensino superior em Administração – requer que a Escola mantenha sua atitude pioneira e de vanguarda, e que faça opções estratégicas bem fundamentadas	A preservação do perfil generalista – que ainda preside a concepção de curso e seu projeto pedagógico – deve, necessariamente, ser equilibrada pelo reforço à flexibilização, que permita ao aluno orientar seu curso segundo suas aptidões e de acordo com as oportunidades de inserção profissional. Para facilitar a compreensão dessas questões e das principais diretrizes do curso foi elaborado um mapa com os seus principais princípios norteadores		Colocar o Brasil no mundo e o mundo no Brasil. Empregabilidade internacional dos alunos através de projetos globais
	5	Flexibilidade é um atributo da Escola que permite acolher trajetórias individuais dos alunos dentre os diversos campos da Administração, estabelecer Áreas de Concentração a partir dos interesses específicos dos alunos, permitir a mobilidade em escolas parceiras e em outras escolas da Fundação e acomodar, no currículo, as atividades de Intercâmbio Internacional e de participação em Empresas Juniores e outras entidades estudantis.	Flexibilidade é um atributo da Escola que permite acolher trajetórias individuais dos alunos dentre os diversos campos da Administração, estabelecer Áreas de Concentração a partir dos interesses específicos dos alunos, permitir a mobilidade em escolas parceiras e em outras escolas da Fundação e acomodar, no currículo, as atividades de Intercâmbio Internacional e de participação em Empresas Juniores e outras entidades estudantis.		Acomodar, no currículo, as atividades de Intercâmbio Internacional e outras entidades estudantis
	5	Aprendizagem ativa ocorre por meio da filosofia de “aprender fazendo” - desenvolver, além do conhecimento, habilidades e atitudes e é incentivada pela integração da teoria com a prática e por projetos que possibilitam a aplicação do			

	conhecimento na realidade das organizações.			
--	---	--	--	--

ANEXOS

ANEXO I

Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965

Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. ⁽¹⁾

O Presidente da República

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O Grupo da Confederação Nacional das Profissões Liberais, constante do Quadro de Atividades e Profissões, anexo à Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943, é acrescido da categoria profissional de Administrador. ⁽¹⁾

Parágrafo único. Terão os mesmos direitos e prerrogativas dos Bacharéis em Administração, para o provimento dos cargos de Administrador do Serviço Público Federal, os que hajam sido diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação dos diplomas no Ministério da Educação, bem como os que, embora não diplomados ou diplomados em outros cursos de ensino superior e médio, contem cinco anos, ou mais, de atividades próprias ao campo profissional do Administrador. ⁽¹⁾

Art. 2º A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante: ⁽¹⁾

a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Art. 3º O exercício da profissão de Administrador é privativo: ⁽¹⁾

a) dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961;

b) dos diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até a fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos;

c) dos que, embora não diplomados nos termos das alíneas anteriores, ou diplomados em outros cursos superiores e de ensino médio, contem, na data da vigência desta Lei, cinco

anos, ou mais, de atividades próprias no campo profissional de Administrador definido no art. 2º. ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Parágrafo único. A aplicação deste artigo não prejudicará a situação dos que, até a data da publicação desta Lei, ocupem o cargo de Administrador, os quais gozarão de todos os direitos e prerrogativas estabelecidos neste diploma legal. ⁽¹⁾

Art. 4º Na administração pública, autárquica, é obrigatória, a partir da vigência desta Lei, a apresentação de diploma de Bacharel em Administração, para o provimento e exercício de cargos técnicos de administração, ressalvados os direitos dos atuais ocupantes de cargos de Administrador. ⁽¹⁾

§ 1º Os cargos técnicos a que se refere este artigo serão definidos no regulamento da presente Lei, a ser elaborado pela Junta Executiva, nos termos do artigo 18.

§ 2º A apresentação do diploma não dispensa a prestação de concurso, quando exigido para o provimento do cargo.

Art. 5º Aos Bacharéis em Administração é facultada a inscrição nos concursos, para provimento das cadeiras de Administração, existentes em qualquer ramo do ensino técnico ou superior, e nas dos cursos de Administração.

Art. 6º São criados o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), constituindo em seu conjunto uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Trabalho. ⁽¹⁾ ⁽³⁾

Art. 7º O Conselho Federal de Administração, com sede em Brasília, Distrito Federal, terá por finalidade: ⁽¹⁾

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas administrativos e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da profissão de Administrador; ⁽¹⁾
- c) elaborar seu regimento interno;
- d) dirimir dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais;
- e) examinar, modificar e aprovar os regimentos internos dos Conselhos Regionais;
- f) julgar, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelos CRAs; ⁽¹⁾
- g) votar e alterar o Código de Deontologia Administrativa, bem como zelar pela sua fiel execução, ouvidos os CRAs; ⁽¹⁾

h) aprovar anualmente o orçamento e as contas da autarquia;

i) promover estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa

dP
aís.

Art. 8º Os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), com sede nas Capitais dos Estados e no Distrito Federal, terão por finalidade: ⁽¹⁾

a) dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração; ⁽¹⁾

b) fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Administrador; ⁽¹⁾

c) organizar e manter o registro de Administrador; ⁽¹⁾

d) julgar as infrações e impor as penalidades referidas nesta Lei;

e) expedir as carteiras profissionais dos Administradores; ⁽¹⁾

f) elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo CFA. ⁽¹⁾

Art. 9º O Conselho Federal de Administração compor-se-á de brasileiros natos ou naturalizados, que satisfaçam as exigências desta Lei, e será constituído por tantos membros efetivos e respectivos suplentes quantos forem os Conselhos Regionais, eleitos em escrutínio secreto e por maioria simples de votos nas respectivas regiões. ^{(1) (4)}

Parágrafo único. Dois terços, pelo menos, dos membros efetivos, assim como dos membros suplentes, serão necessariamente bacharéis em Administração, salvo nos Estados em que, por motivos relevantes, isto não seja possível.

Art. 10 A renda do CFA é constituída de: ⁽¹⁾

a) vinte por cento (20%) da renda bruta dos CRAs, com exceção dos legados, doações ou subvenções; ⁽¹⁾

b) doações e legados;

c) subvenções dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, ou de empresas e instituições privadas;

d) rendimentos patrimoniais;

e) rendas eventuais.

Art. 11 Os Conselhos Regionais de Administração com até doze mil Administradores inscritos, em gozo de seus direitos profissionais, serão constituídos de nove membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos da mesma forma estabelecida para o Conselho Federal. ^{(1) (4)}

§ 1º Os Conselhos Regionais de Administração com número de Administradores inscritos superior ao constante do *caput* deste artigo poderão,

através de deliberação da maioria absoluta do Plenário e em sessão específica, criar mais uma vaga de Conselheiro efetivo e respectivo suplente para cada contingente de três mil Administradores excedente de doze mil, até o limite de vinte e quatro mil.

(4)

Art. 12 A renda dos CRAs será constituída de: (1)

a) oitenta por cento (80%) da anuidade estabelecida pelo CFA e revalidada trienalmente;

b) rendimentos patrimoniais;

c) doações e legados;

d) subvenções e auxílios dos Governos Federal, Estaduais e Municipais, ou, ainda, de empresas e instituições particulares;

e) provimento das multas aplicadas;

f) rendas eventuais.

Art. 13 Os mandatos dos membros do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Administração serão de quatro anos, permitida uma reeleição. (1) (4)

Parágrafo único. A renovação dos mandatos dos membros dos Conselhos referidos no *caput* deste artigo será de um terço e dois terços, alternadamente, a cada biênio. (4)

Art. 14 Só poderão exercer a profissão de Administrador os profissionais devidamente registrados nos CRAs, pelos quais será expedida a carteira profissional.

(1)

§ 1º A falta do registro torna ilegal, punível, o exercício da profissão de Administrador. (1)

§ 2º A carteira profissional servirá de prova para fins de exercício profissional, de carteira de identidade e terá fé em todo o território nacional.

Art. 15 Serão obrigatoriamente registrados nos CRAs as empresas, entidades e escritórios técnicos que explorem, sob qualquer forma, atividades de Administrador, enunciadas nos termos desta Lei. (1)

Parágrafo único. O registro a que se refere este artigo será feito gratuitamente pelos CRAs. (1)

Art. 16 Os Conselhos Regionais de Administração aplicarão penalidades aos infratores dos dispositivos desta Lei, as quais poderão ser: (1)

a) multa de 5% (cinco por cento) a 50% (cinquenta por cento) do maior salário mínimo vigente no País aos infratores de qualquer artigo;

b) suspensão de seis meses a um ano ao profissional que demonstrar incapacidade técnica no exercício da profissão, assegurando-lhe ampla defesa;

c) suspensão, de um a cinco anos, ao profissional que, no âmbito de sua atuação, for responsável, na parte técnica, por falsidade de documento, ou por dolo, em parecer ou outro documento que assinar.

Parágrafo único. No caso de reincidência da mesma infração, praticada dentro do prazo de cinco anos, após a primeira, além da aplicação da multa em dobro, será determinado o cancelamento do registro profissional.

Art. 17 Os Sindicatos e Associações Profissionais de Administradores cooperarão com o CFA para a divulgação das modernas técnicas de Administração, no exercício da profissão. ⁽¹⁾

Art. 18 Para promoção das medidas preparatórias à execução desta Lei, será constituída por decreto do Presidente da República, dentro de 30 dias, uma Junta Executiva integrada de dois representantes indicados pelo DASP, ocupantes de cargos de Administrador; de dois Bacharéis em Administração, indicados pela Fundação Getúlio Vargas; de três Bacharéis em Administração, representantes das Universidades que mantenham curso superior de Administração, um dos quais indicado pela Fundação Universidade de Brasília e os outros dois por indicação do Ministro da Educação. ⁽¹⁾

Parágrafo único. Os representantes de que trata este artigo serão indicados ao Presidente da República em lista dúplice.

Art. 19 À Junta Executiva de que trata o artigo anterior caberá:

a) elaborar o projeto de regulamento da presente Lei e submetê-lo à aprovação do Presidente da República;

b) proceder ao registro, como Administrador, dos que o requererem, nos termos do art. 3º; ⁽¹⁾

c) estimular a iniciativa dos Administradores na criação de Associações Profissionais e Sindicatos; ⁽¹⁾

d) promover, dentro de 180 (cento e oitenta) dias, a realização das primeiras eleições para a formação do Conselho Federal de Administração (CFA) e dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs). ⁽¹⁾

§ 1º Será direta a eleição de que trata a alínea *d* deste artigo, nela votando todos os que forem registrados, nos termos da alínea *b*.

§ 2º Ao formar-se o CFA, será extinta a Junta Executiva, cujo acervo e cujos cadastros serão por ele absorvidos. ⁽¹⁾

Art. 20 O disposto nesta Lei só se aplicará aos serviços municipais, às empresas privadas e às autarquias e sociedades de economia mista dos Estados e

Municípios, após comprovação, pelos Conselhos de Administração, da existência, nos Municípios em que esses serviços, empresas, autarquias ou sociedades de economia mista tenham sede, de técnicos legalmente habilitados, em número suficiente para o atendimento nas funções que lhes são próprias. ⁽¹⁾

Art. 21 Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação. Art. 22 Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 9 de setembro de 1965; 144º da Independência e 77º da República.

H. Castelo Branco

Arnaldo Sussekind

Publicada no D.O.U. de 13/09/65, pág. 9.337 e retificada no D.O.U., de 16/09/65, pág. 9.531

(1) Nova redação conferida pelo art. 1º da [Lei n.º 7.321](#), de 13/06/85, publicada no D.O.U. de 14/06/85, que “Altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração e dá outras providências

(2) Parte mantida pelo Congresso Nacional após veto presidencial, promulgada pelo Presidente da República em 12/11/65 e publicada no D.O.U. de 17/11/65

(3) Vinculação extinta por força do disposto no art. 3º do [Decreto-lei n.º 2.299](#), de 21/11/86, publicado no D.O.U. de 24/11/86

(4) Nova redação dada pelo art. 1º da [Lei n.º 8.873](#), de 26/04/94, publicada no D.O.U. de 27/04/94

ANEXO II

**Legislação Informatizada - DECRETO-LEI Nº 6.693, DE 14 DE JULHO DE 1944 -
Publicação Original**

Veja também:

- **Dados da Norma**

DECRETO-LEI Nº 6.693, DE 14 DE JULHO DE 1944

Dispõe sobre a criação de uma entidade que se ocupará do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de pessoal para as administrações pública e privada.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o art. 180 da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º O Presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público fica autorizado a promover a criação de uma entidade que se proponha ao estudo e à divulgação dos princípios e métodos da organização racional do trabalho e ao preparo de pessoal qualificado para a administração pública e privada, mantendo núcleos de pesquisas, estabelecimentos de ensino e os serviços que forem necessários, com a participação dos órgãos autárquicos e paraestatais, dos Estados, Territórios, do Distrito Federal e dos Municípios, dos estabelecimentos de economia mista e das organizações privadas.

Art. 2º O Presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público designará uma Comissão para auxiliá-lo no desempenho das atribuições que lhe são cometidas por esta lei.

Parágrafo único. Caberá a esta Comissão estudar a forma jurídica mais conveniente à entidade a que se refere esta lei e promover a satisfação das providências legais necessárias à aquisição de personalidade jurídica, elaborando, ainda, o projeto de Estatutos que, depois de submetido aos interessados, deverá ser aprovado pelo Ministro da Justiça, mediante a expedição de portaria.

Art. 3º O Presidente do D.A.S.P. representará o Governo Federal nos atos de constituição da entidade.

Art. 4º O presente decreto-lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, em 14 de julho de 1944, 123º da Independência e 56º da República.

GETÚLIO
Alexandre Marcondes Filho.

VARGAS.

Este texto não substitui o original publicado no Diário Oficial da União - Seção 1 de 15/07/1944

Publicação:

- Diário Oficial da União - Seção 1 - 15/7/1944, Página 12462 (Publicação Original).

ANEXO III

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 5.540, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1968.

Revogada pela Lei nº 9.394, de 1996, com exceção do artigo 16, alterado pela Lei nº 9.192, de 1995.

Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.

Vide Decreto-lei nº 618, de 1969.
Vide Decreto-lei nº 464, de 1969

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I Do Ensino Superior

Arts. 1º a 15. (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte: (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

II - os colegiados a que se refere o inciso anterior, constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da sociedade, observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

III - em caso de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, prevalecerão a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação à das demais categorias; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

IV - os Diretores de unidades universitárias federais serão nomeados pelo Reitor, observados os mesmos procedimentos dos incisos anteriores; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

V - o Diretor e o Vice-Diretor de estabelecimento isolado de ensino superior mantido pela União, qualquer que seja sua natureza jurídica, serão nomeados pelo Presidente da República,

escolhidos em lista tríplice preparada pelo respectivo colegiado máximo, observado o disposto nos incisos I, II e III; (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995)

VI - nos casos em que a instituição ou a unidade não contar com docentes, nos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, em número suficiente para comporem as listas tríplices, estas serão completadas com docentes de outras unidades ou instituição; (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995)

VII - os dirigentes de universidades ou estabelecimentos isolados particulares serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos; (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995)

VIII - nos demais casos, o dirigente será escolhido conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino. (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995)

Parágrafo único. No caso de instituição federal de ensino superior, será de quatro anos o mandato dos dirigentes a que se refere este artigo, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo, observado nos demais casos o que dispuserem os respectivos estatutos ou regimentos, aprovados na forma da legislação vigente, ou conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino. (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995)

Arts. 17 a 30. (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

CAPÍTULO II Do Corpo Docente

Arts. 31 a 37. (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

CAPÍTULO III Do Corpo Discente

Arts. 38 e 39 (Revogados pela Lei nº 6.680, de 1979)

Arts. 40 e 41. (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

CAPÍTULO IV Disposições gerais

Arts. 42 a 51. (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

CAPÍTULO V Disposições transitórias

Arts. 52 a 58 (Revogados pela Lei nº 9.394, de 1996)

Art. 59. A presente Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 28 de novembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.

Este texto não substitui o publicado no DOU de 23.11.1968 e retificado em 3.12.1968

ANEXO IV

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 6.733, DE 4 DE DEZEMBRO DE 1979.

(Vide Decreto nº 84.775, de 1980)
(Vide Decreto nº 84.776, de 1980)
(Vide Lei nº 7.177, de 1983)

Dispõe sobre a nomeação dos dirigentes das fundações instituídas ou mantidas pela União.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Serão livremente escolhidos e nomeados, em comissão, pelo Presidente da República os dirigentes das fundações instituídas ou mantidas pela União, qualquer que seja sua natureza ou finalidade e sem prejuízo de sua autonomia administrativa e financeira.

Art. 2º Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições gerais e especiais em contrário.

Brasília, em 04 de dezembro de 1979; 158º da Independência e 91º da República.

JOÃO FIGUEIREDO
Petrônio Portella

Este texto não substitui o publicado no DOU de 5.12.1979

