

REPLANEJAMENTO DO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA, NECESSIDADE OU FANTASIA?

Glória Della Mônica Trevisan

Prof^ª Assistente do Depto de Administração da FEA-USP

Sérgio Iudícibus

Professor Titular e Diretor da Faculdade de Economia e Administração – USP

APRESENTAÇÃO

Estamos vivendo, em 1982, na FEA-USP, uma fase de profundo interesse para a nossa comunidade acadêmica que trata do replanejamento dos cursos oferecidos por esta unidade, ou seja: Administração, Contabilidade e Atuária e Economia, a nível de graduação.

Esta condição não emergiu acidentalmente nesta instituição, mas como resultado do amadurecimento da preocupação, experiências e debates das lideranças da faculdade, com e sobre o assunto. Além disso, o problema em foco tem sido estudado e pesquisado por professores e estudantes dos cursos de pós-graduação da faculdade, profundamente interessados com o nível de ensino que estamos oferecendo, com a utilização no mercado de trabalho dos profissionais que estamos formando e com a adequação desses profissionais às necessidades do mercado, com a satisfação desses profissionais com as profissões escolhidas.

Como exemplo deste interesse podemos mencionar, entre outros, os seguintes trabalhos:

- Crispin, Sérgio Feliciano. *A evolução do ensino de administração de empresas no Brasil e o Curso de administração da FEA-USP*. Trabalho apresentado para a disciplina Teoria e Prática de Administração, ministrada pelo Prof. Dr. Cyro Bernardes, no curso de mestrado em Administração de Empresas da FEA-USP, novembro de 1981.
- Franco, Hilário e Iudícibus, Sérgio. *The education of the accountant from the viewpoint of a user of the services of Accountants*. XII Congress International in Contables, México, 1982.
- Marion, José Carlos. *Metodologia do ensino da contabilidade*. Pesquisa realizada tendo em vista, entre outros motivos, a publicação do livro *Contabilidade empresarial* editado pela Atlas, São Paulo, 1982.

- Santi Filho, Armando. *O ensino superior de administração no município de São Paulo*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP, 1981.
- Trevisan, Glória Della Mônica. *As atividades profissionais dos bacharéis em administração graduados pela USP, de 1964 a 1974 em São Paulo*. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP, 1977.
- Veras Filho, José Maria. *Diferenciais de salários dos economistas formados pela USP*, 1979.

Por outro lado, esse tipo de preocupação não é de interesse exclusivo apenas da FEA/USP. Quase diariamente lemos nos principais jornais de nossa capital ensaios, artigos, comentários de profissionais envolvidos diretamente ou indiretamente com o nível de ensino superior no Brasil, além de vários artigos em revistas técnicas. Também, defrontamos com freqüentes comunicados, por parte do MEC, através dos mais diferentes meios de comunicação e correspondência, enviados às universidades e faculdades, que evidenciam a importância que esse ministério está dando à modernização de currículos de cursos superiores. Inclusive editoras de renome já estão editando livros exclusivamente sobre o assunto¹

OBJETIVOS DO TRABALHO

Com a publicação deste trabalho em veículo de ampla circulação interna e externa, como é a *revista de administração* do Instituto de Administração da FEA/USP, temos por objetivos:

- Oferecer subsídios que possam aglutinar construtivamente todos os participantes da nossa comunidade acadêmica, na deflagração e implemento de um processo de modernização do ensino nesta faculdade que leve ao alcance dos objetivos realmente desejados pela comunidade acadêmica com um todo e ainda atendam às expectativas da sociedade em geral em termos de serviços prestados a essa sociedade.
- Receber subsídios, sobre o assunto ora abordado, por parte dos professores da

FEA e outras instituições.

- Receber sugestões e informações, ligadas ao assunto, por parte de profissionais graduados nas áreas abrangidas e que estejam no exercício da profissão.
- Receber sugestões e indicadores, por parte das lideranças de empresas que empregarem administradores, contadores e economistas, a respeito das suas expectativas em relação a esses profissionais e até que ponto essas expectativas estão sendo atendidas.

REPLANEJAMENTO DO ENSINO EM UMA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA NAS ÁREAS DE CIÊNCIAS SOCIAIS: CONTRIBUIÇÃO AO SEU DELINEAMENTO

Todas as organizações formais, para sobreviverem e se desenvolverem, devem sofrer, no decorrer de sua existência, processos de reforma globais ou parciais das suas atividades-fins e/ou das suas atividades-meios, nas suas estruturas e nos seus métodos. Enfim, processos de reforma que possibilitem à organização a consecução dos seus objetivos com a máxima eficiência possível.

A reforma do ensino como qualquer outro processo de reforma é um processo dinâmico, no sentido de que, periodicamente, deve ser revisto. Em um único passo, uma organização, quaisquer que sejam seus objetivos, não poderá chegar a uma situação ideal, mesmo porque esta situação não é estática, evolui com o tempo, com a evolução da cultura, do ensino, da pesquisa e da tecnologia.

Pretendemos, neste trabalho, apresentar algumas idéias e sugestões, as quais poderão ser levadas em consideração por uma instituição universitária ao elaborar o planejamento de suas atividades-fins e/ou meios. Planejamos este que terá, entre outras, a finalidade de integrar a unidade em um processo de reforma estrutural e funcional mais amplo, com vista a manter a instituição em um nível de desempenho de acordo com suas tradições educacionais e reais potencialidades dentro do panorama educacional brasileiro, face às rápidas mudanças pelas quais está passando a sociedade como um todo, com

profundas repercussões no mercado de trabalho para indivíduos com instrução superior.

Geralmente este planejamento inicia-se com a estruturação ou reestruturação dos currículos dos cursos a serem criados ou já existentes. Esta tarefa pode parecer fácil ou mesmo trivial se nos ativermos ao fato de que, sempre que é regulamentado o exercício de uma profissão de nível superior, o Conselho Federal de Educação determina o currículo mínimo de disciplinas que deverão integrar os cursos de habilitação para o exercício da profissão criada. Nestes termos, o problema de elaboração da estruturação curricular para cursos de nível superior seria resolvido de maneira bastante simples:

- estruturação de maneira lógica, de acordo com os critérios do grupo encarregado do trabalho, das disciplinas obrigatórias determinadas pelo Conselho Federal de Educação, sendo este conjunto de disciplinas chamado de *currículo mínimo de um curso superior*.²
- acrescentar, ao referido currículo mínimo, outras disciplinas que o grupo de planejamento considere necessárias à adequada formação de profissional daquele determinado curso. Este elenco de disciplinas, com suas respectivas cargas horárias, que deverão ser cursadas segundo critérios bem-definidos, é chamado *currículo pleno de um curso superior*.

Contudo, tal tarefa está muito longe de ser simples, pois existem fatores importantes que deverão ser considerados a fim de que o trabalho seja conduzido de maneira eficiente.

Estes fatores podem ser classificados em dois grandes grupos:

- fatores de ordem geral;
- fatores de ordem institucional.

Fatores de Ordem Geral

O grupo de trabalho encarregado da reestruturação curricular deve ter:

- conhecimentos sólidos e atuais sobre a legislação que regulamenta a elaboração de currículos para cursos superiores em nível de graduação e sua operacionalização;
- visão global sobre teorias, processos, técnicas e áreas de conhecimento, as mais atuais, que devam constar dos programas correspondentes às disciplinas que necessariamente deverão integrar cursos de graduação nas áreas em discussão neste trabalho, para que não se tornem rapidamente obsoletos, face às necessidades do mercado de trabalho;
- conhecimentos atualizados referentes à didática aplicada ao ensino superior e métodos de pesquisa aplicados a Ciências Sociais;
- conhecimento de pelo menos algumas das características gerais do mercado de trabalho para os quais a instituição esteja preparando profissionais.³

Fatores de Ordem Institucional

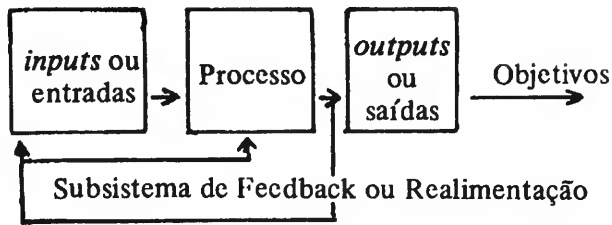
Além dos fatores de ordem geral, já descritos, há de se considerar fatores de ordem institucional, fundamentais em termos dos objetivos desejados pela liderança organizacional que se dispõe a inovar seus cursos. Parece importante, a esta altura, tecer-se algumas considerações em torno desses objetivos.

Espera-se facilitar esta exposição, visualizando uma instituição de ensino sob uma das mais recentes e valiosas contribuições à teoria administrativa que é o *enfoque sistêmico*. O enfoque sistêmico é válido para análise de quaisquer tipos de organização, e quanto ao ensino é aplicável tanto à análise de um estabelecimento de ensino, como para todo o ensino superior ou para os diferentes graus de ensino vigentes em uma região, estado ou todo o país.⁴

Visualizaremos melhor a aplicação da abordagem sistêmica ao ensino recapitulando rapidamente o conceito de sistemas e analisando as duas próximas figuras.

Um sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados de forma que permita a obtenção de resultados predeterminados, como pode ser visto na Figura 1.

FIGURA 1



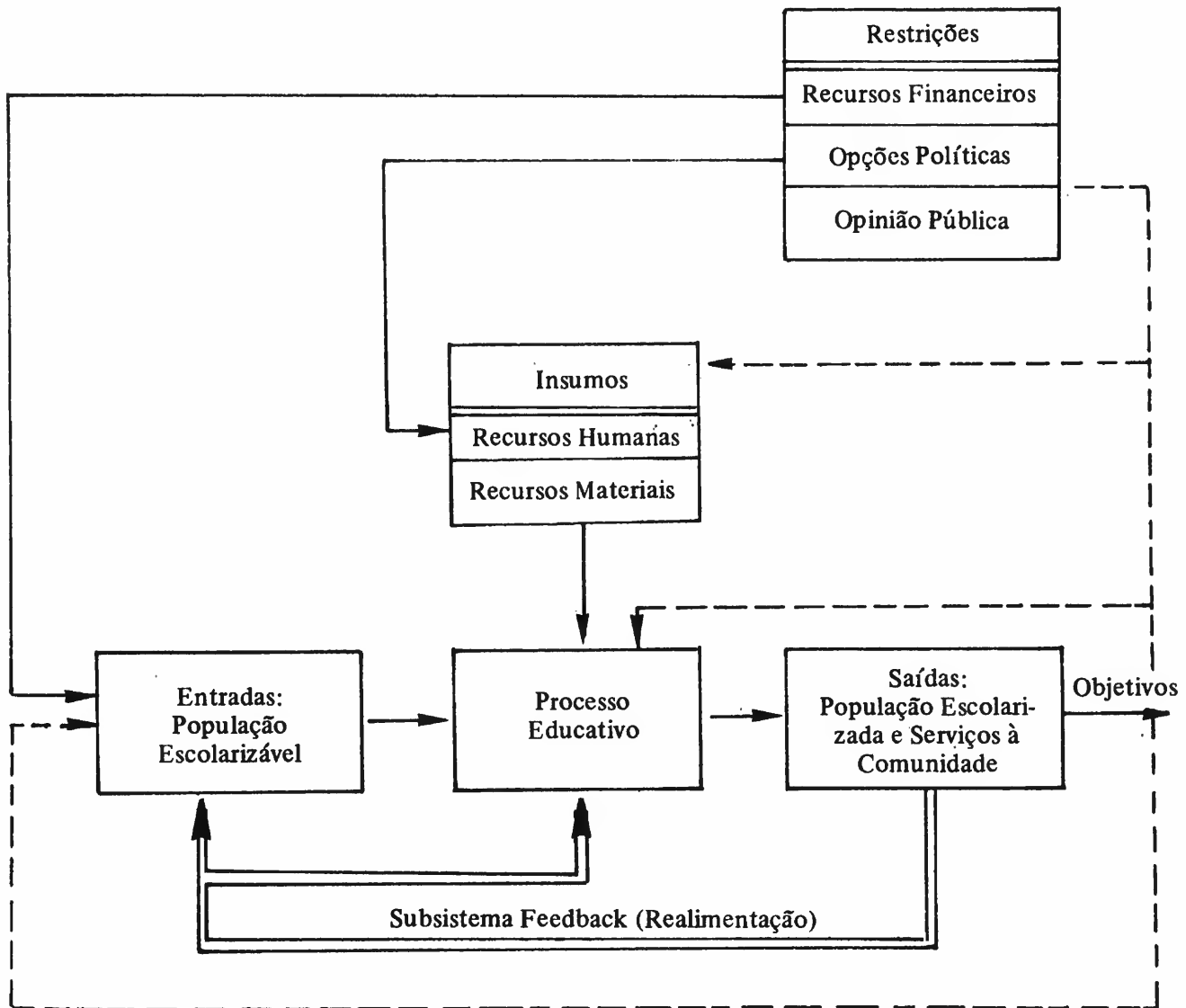
onde: *input* representa as entradas do sistema; o processo representa as operações ou transformações efetuadas no interior do sistema sobre os *inputs*; e o *output* representa as saídas, isto é, o resultado da ação do sis-

tema. O subsistema de *feedback* é o mecanismo captador de informações que permite o controle do *input* ou a correção do processo, no sentido de se obter cada vez maior identidade entre o *output* desejado – padrão – e o obtido.

As organizações sociais em geral e as organizações de ensino em particular são sistemas abertos, isto é, trocam energia e massa com o meio ambiente, nele influenciando e dele sofrendo influências.

Utilizando o enfoque/ sistema, podemos descrever graficamente o sistema educacional como segue:

FIGURA 2



Esta representação gráfica se aplica tanto ao sistema educacional como um todo, como também a cada subsistema, que são os diferentes graus de ensino do Sistema Nacional

de Educação.

No caso do presente trabalho estamos referindo-nos ao Sistema de ensino superior, portanto a população escolarizável mencio-

nada como entradas; trata-se da população com 2º Grau completo e habilitada pelo Vestibular.

Sob este enfoque, podemos *designar como saída do sistema*, no presente caso, *alunos graduados* em quaisquer das profissões classificadas no campo das Ciências Sociais; até aqui muito bem, mas e quanto aos *objetivos finais* desejados pela liderança organizacional? Estaria essa liderança satisfeita em considerar que os seus objetivos finais possam ser confundidos com as saídas do sistema, isto é: nosso objetivo é graduar e portanto habilitar, anualmente, certo número de indivíduos para o exercício das profissões *x, y, z* etc. Ou essa liderança deve considerar que seus *objetivos finais* serão alcançados *através das "saídas"* do sistema, mais em termos qualitativos do que quantitativos, havendo, portanto, necessidade de formulação clara de uma filosofia de ensino por parte da organização?

Inicialmente, dever-se-á procurar estabelecer um "sistema de disciplinas"⁵ capaz de possibilitar aos docentes *informar e formar* os futuros profissionais das tecnologias respectivas existentes, ensinando-os a manipular, adequar, adaptar e aplicar os conhecimentos à realidade concreta, e isto implica transmitir todo um embasamento teórico que necessariamente deverá existir por trás de cada tecnologia.

Além disso, esse sistema de disciplinas deverá permitir o treinamento do educando em tomar decisões nas situações de exceção, isto é, situações não alcançadas pelas regras já formuladas, situações que não se repetem. Simon chama a este tipo "decisões não programadas"⁶ Isto, em termos de preparação escolar, significa que tal sistema curricular deveria conter disciplinas que direcionassem o educando no sentido do desenvolvimento do raciocínio e capacidade de julgamento.

Contudo, não nos parece condição suficiente a criação de um conjunto de objetivos predeterminados e firmemente estabelecidos a serem alcançados através de um conjunto integrado de disciplinas, mesmo que esse sistema seja, teoricamente, quase perfeito para funcionar por um período de tempo satisfatório.

Acreditamos que um currículo deva ser proposto de forma que seja um eficiente meio para que os futuros bacharéis tenham suas aspirações profissionais satisfeitas e que, por outro lado, satisfaçam às necessidades do mercado de trabalho à medida que a instituição garanta condições de operacionalização do currículo, da maneira mais eficaz possível.⁷

A fim de que essas garantias sejam oferecidas, enumeraremos os fatores de ordem institucionais, já mencionados, a nosso ver decisivos para que os objetivos do sistema sejam alcançados:

– Até que ponto a instituição permite e procura a participação de representantes dos corpos docentes e discente, graduandos e graduados, nas decisões que impliquem ou tenham implicado reformulações curriculares e melhoria do processo ensino-aprendizagem?

– Reciprocamente, se essas oportunidades foram oferecidas, os membros dos corpos docentes e discente têm-nas aproveitado? Se não, por quê?

– Até que ponto a instituição propicia ao seu corpo docente oportunidades de treinamento e reciclagem independentemente das oportunidades de auto-aperfeiçoamento que os professores têm pela própria natureza do seu trabalho?

- relativos aos desenvolvimento de conhecimentos na(s) disciplina(s) em que é professor;
- no seu aperfeiçoamento didático como professor e pesquisador.

– Reciprocamente, sendo oferecidas essas condições, até que ponto a maioria dos membros do corpo docente está motivada, ou seja, integrada no sistema para aproveitá-las? Em caso contrário, a instituição estaria disposta a estudar as raízes do problema a fim de tomar as medidas adequadas para sua solução?

– A liderança da instituição, além disso, não poderá perder de vista o fato de que seu sucesso não dependerá apenas da qualidade do seu corpo docente e discente, mas também da qualidade dos recursos humanos e

materiais e da estrutura administrativa postos à disposição de professores e alunos, para a realização das suas atividades.

Conhecidas as variáveis envolvidas nos fatores enumerados nos itens acima, deverá a instituição elaborar as políticas e diretrizes necessárias ao alcance dos seus objetivos? Na elaboração das mesmas deverão ser abordados pelo menos os seguintes aspectos:

- estabelecimento dos graus de participação que pretende obter dos membros do seu corpo docente, tendo em vista os objetivos pretendidos;

- criação de um sistema de avaliação neutro e imparcial constituído e utilizado criteriosamente⁸ que possibilite medir, de forma segura e justa, o grau de participação dos docentes na consecução dos objetivos parciais e globais da instituição.

- sendo verificadas falhas no sistema, em termos da participação pretendida dos membros docentes, diferentes critérios de correção deverão ser adotados, procurando-se atender às peculiaridades de cada caso individual;

- deverá ser estabelecido um subsistema de informações capaz de alimentar todo o sistema da instituição, fluindo em duplo sentido pelos diferentes escalões administrativos e ainda capaz de permitir a perfeita coordenação entre os três grupos que compõem uma instituição educacional:

- corpo docente;
- corpo discente;
- corpo administrativo.

- sempre que possível, as lideranças da instituição deverão convocar representantes dos corpos docentes e discente e administrativos para opinarem quando decisões importantes devam ser tomadas;

- será conveniente que sejam criados, junto à administração superior da unidade, órgãos de assessoria técnico-pedagógica e administrativa, que deverão trabalhar em estreita ligação;

- deverão ser comunicados, na medida do possível, aos participantes da organização:

- quais os objetivos globais da universidade (faculdade isolada ou conjunto de faculdades) a curto, médio e longo prazos;
- quais os objetivos da unidade e departamentos ao qual cada participante pertence;
- qual o comportamento que a unidade e departamentos esperam dos seus membros, em termos da sua posição na estrutura da unidade e departamentos e da sua categoria de professor, aluno, ex-aluno, ou funcionário administrativo.

Em resumo, ao se implantar a reforma curricular em uma instituição educacional, torna-se indispensável determinar e explicitar:

- Os objetivos globais do sistema (que podem ser comparados a um ponto a ser atingido por um capitão de uma nave, por exemplo). Para a consecução desses objetivos globais concorrem:

- objetivos parciais relativos às atividades-fins;
- objetivos parciais relativos às atividades-meios;

- A metodologia de ensino (a bússola necessária à boa orientação do navio que navega em direção ao porto).

- Treinamento periódico (a instrumentação necessária à conduta do navio). O treinamento deve ser propiciado:

- aos membros do corpo docente;
- aos membros do corpo administrativo.

- Aprendizado (corresponde à ação dos marinheiros conduzindo o navio ao porto). O aprendizado não é feito apenas ao nível do corpo discente mas também pelos corpos docente e administrativo, tendo-se em vista o treinamento mencionado no item anterior.

- Avaliação (a certeza de que os instrumentos funcionam e que o navio está na rota estabelecida). A avaliação deverá ser feita em relação:

- ao corpo discente;
- ao corpo docente;
- ao corpo administrativo.

– Reajuste (é a constante correção dos desvios da rota considerada como a mais adequada à chegada do navio ao porto).

Logo, um programa educacional:

– Sem objetivos explícitos é *um barco à deriva*.⁹

– Sem metodologia, desenvolve *uma ação insegura*.

– Sem aprendizado, é *um esforço inútil*.

– Sem avaliação constante, é *um instrumento do qual se desconhece a eficiência*.

– Sem reajuste, é *um somatório de tare-*

fas inacabadas.

Portanto, ao planejar-se uma reformulação para uma instituição de ensino, é necessário considerar-se:

– as *necessidades e recursos da sociedade* e dos alunos;

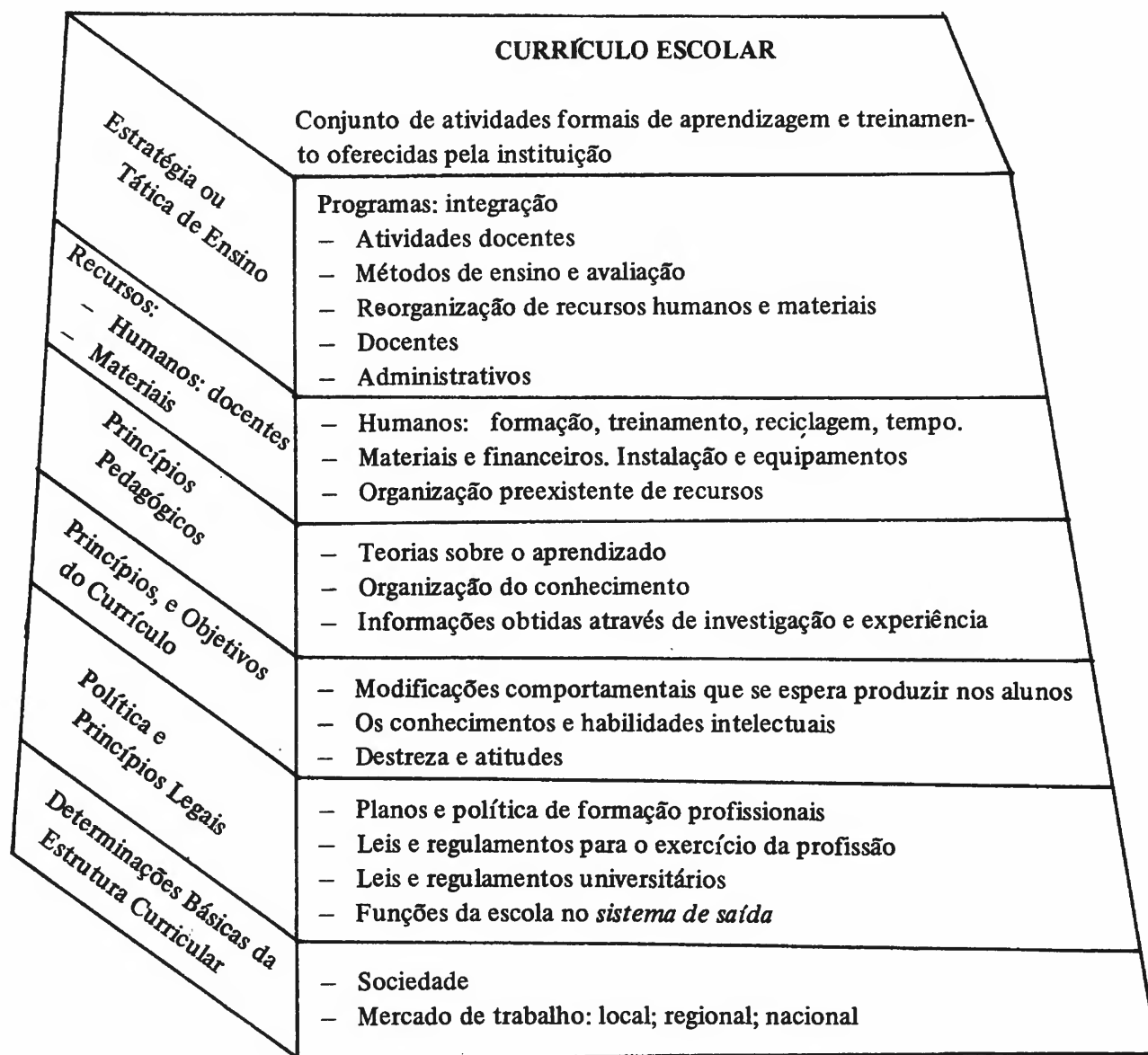
– princípios e teorias pedagógicas, critérios para a organização do conhecimento, leis e regulamentos de ensino;

– métodos de ensino;

– recursos humanos e materiais.

Estas idéias podem ser melhor visualizadas se apresentadas de forma esquemática conforme Figura 3.

FIGURA 3



O CASO DA FEA/USP – ALGUNS COMENTÁRIOS

Até agora, as formulações aqui colocadas podem servir de orientação aplicável a quaisquer instituições de ensino superior.

Contudo, com base nas pesquisas mencionadas nos itens constantes na apresentação deste trabalho permitimo-nos sugerir, explicitamente, para o caso vivenciado na FEA em termos de modernização dos seus cursos:

– O trabalho de modernização deverá ser levado a cabo por uma comissão cujos elementos reúnam os conhecimentos mencionados no título anterior deste trabalho. Esta comissão deverá ser constituída por:

- representantes das lideranças da instituição;
- representantes do corpo docente;
- representantes do corpo discente;
- representantes dos ex-alunos;
- representantes do corpo administrativo da FEA;
- representantes da comunidade (de preferência um empresário).¹⁰

– Para agilização dos trabalhos, necessariamente, ele só poderá ser desenvolvido a nível de uma comissão, como proposto no item anterior, mas o projeto não poderá de forma alguma ser imposto de cima para baixo devendo haver muitos debates com todos os participantes das comunidades docente, discente e administrativas interessados em contribuir.

– O ponto inicial dos trabalhos dessa comissão, necessariamente, deveria ser: “que tipo de profissionais desejamos formar em função das nossas tradições e valores e/ou consonância com o tipo de profissional que o mercado espera que possamos fornecer”.

– Quanto ao problema do estágio supervisionado, embora legalmente na nossa faculdade só seja obrigatório para o curso de Administração, é difícil imaginar que alunos que frequentem um curso profissionalizante deixem de passar por um estágio supervisionado.

Contudo, é bom lembrar que para que o resultado do estágio tenha real valor, é necessário que o trabalho de estágio seja muito bem acompanhado. Portanto:

- não basta apenas a existência de um regulamento de estágio bem-formulado e detalhado. É preciso que esse regulamento seja cumprido e reformulado ao mesmo tempo que o currículo;

- alunos e professores devem ser esclarecidos e alertados para a importância do estágio;¹¹

- os professores-orientadores de alunos em fase de elaboração do estágio devem manter contato com o(s) responsável(s) pelo estágio dos seus orientandos nas empresas nas quais estão realizando o estágio;

- coordenadoria de estágio deve ser uma função de tempo integral por parte do professor-coordenador e não mera contabilização de estágios realizados ou não e sem as formalidades no cumprimento dos prazos na realização dos mesmos. Ao nosso ver, o docente-coordenador de estágio, além das atividades de distribuição dos regulamentos de estágio, deve entre outras:

- buscar a integração empresa/escola trocando suas experiências com a experiência das empresas no tocante a estágio, a fim de que os trabalhos resultantes sejam realmente úteis no treinamento do aluno e em contrapartida sejam úteis também à empresa;

- fazer propiciar aos alunos, coletivamente, conhecimentos sobre metodologia de pesquisa, elaboração de relatórios etc.

- acompanhar os docentes-orientadores de alunos em estágio, não só no sentido de fiscalização, mas principalmente de colaboração e troca de experiências;

- selecionar anualmente os melhores trabalhos e incentivar sua publicação quando for o caso.

● Treinamento de Pessoal.

Nenhum processo de inovação organizacional será bem-sucedido se, no mínimo, duas coisas não acontecerem:

● Houver o consenso entre os grupos participantes da organização da necessidade desta em antecipar-se às demandas do meio externo e reagir satisfatoriamente a essas. É lógico que em uma instituição de ensino do nível da FEA esse consenso deverá ser atingido democraticamente, isto é, da maneira mais participativa possível, inclusive permitindo-se e respeitando-se o dissenso de indivíduos ou grupos.

Contudo, se a dissensão a respeito das inovações propostas prolongar-se indefinidamente — se os debates permanecerem abertos por um período muito longo —, as decisões coletivas serão prejudicadas bem como a coesão interna da comunidade. Cabe às lideranças do processo desenvolverem a sua sensibilidade para se aperceberem das tendências majoritárias e encaminhá-las para sua efetivação.

● Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Uma vez estabelecido o consenso sobre a necessidade da inovação, seu planejamento e implantação, o fator mais importante a ser considerado é o desenvolvimento dos Recursos Humanos que a organização pode dispor. Isto é evidentemente cristalino para qualquer tipo de organização. Quanto mais ao nível de uma instituição educacional cujo trabalho se baseia no conhecimento e criatividade humanas. É claro que os recursos materiais são igualmente importantes. Mas, o gerenciamento da escassez é cada vez mais desafiante, e somente a criatividade de homens e grupos bem-treinados e motivados poderá vencer esse obstáculo, até certos limites é claro.

— *Treinamento do corpo docente*

Por força dos dispositivos legais da Universidade de São Paulo referentes à carreira universitária, os membros do seu corpo docente devem freqüentar o curso de pós-graduação em dois níveis, mestrado e doutorado, e prepararem-se, periodicamente, para o atingimento de estágios mais altos da carreira.

Isto faz com que os professores estejam em quase constante processo de aperfeiçoamento

intelectual, além do autocrescimento intelectual a que a grande maioria do corpo docente se submete por estímulo da própria profissão e motivação para o exercício do magistério. Mas serão estes fatores o suficiente para treinamento do professor com a qualidade que nos interessa, principalmente no que se refere àqueles elementos em início de carreira?¹²

Acreditamos, portanto, que seria, não só oportuno, mas necessário, que a FEA desenvolva, periodicamente, programas intensivos de treinamento e reciclagem para todos os seus professores.¹³

Estes programas seriam desenvolvidos com o próprio pessoal da casa e talvez professores e técnicos de outros institutos e mesmo de fora da USP.

Os programas destinar-se-iam por um lado ao aperfeiçoamento dos docentes referentes ao conhecimento da Administração, Contabilidade e Economia e outras áreas de conhecimento necessárias à formação de professores nas áreas de ensino mencionadas.¹⁴ Por outro lado, objetivariam o aperfeiçoamento didático, principalmente dos novos professores, treinando-os na utilização das mais modernas técnicas didáticas e no preparo de material de ensino para seu uso e de outros professores e instituições.¹⁵

— *Treinamento do corpo administrativo*

Como foi exposto anteriormente, a eficiência de uma instituição de ensino depende não apenas do nível do corpo docente e discente, mas também da qualidade e motivação do seu corpo administrativo.

Neste sentido, caberia à FEA, através do Departamento de Administração, desenvolver programas de treinamento de curta duração, junto ao corpo administrativo da Faculdade de Economia e Administração, principalmente em relação àqueles funcionários mais diretamente ligados à realização das atividades afins da faculdade.

BIBLIOGRAFIA

NOTAS DE RODAPÉ

1. Como exemplo, podemos mencionar: Cover, Maria de Lourdes Manzini. *A*

- Formação e a ideologia do administrador de empresas*. 1. ed. Petrópolis, Vozes, 1981.
- Teixeira, Gilberto J.W. Planejamento de cursos usando o método de programação integrativa. *Revista de Administração*, v. 16 (4), out./dez. 1981. p.89-92.
- Traldi, Lady Lina. *Currículo – teoria e prática; Currículo – metodologia de avaliação; Currículo – conceituação e aplicações*. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1977.
2. Deverá, ainda, ser atribuída a cada curso a respectiva carga horária, de acordo com os critérios determinados pelo CFE. Critérios esses que atêm-se apenas à integralização total do curso em horas/aula sem oferecer nenhuma orientação para a distribuição desse total de horas/aula pelas disciplinas propostas no currículo mínimo.
 3. Na FEA/USP, pelo menos duas pesquisas já foram realizadas tendo em vista esse objetivo, a saber:

Trevisan, Glória Della Mônica. *As atividades profissionais dos bacharéis em administração graduados pela USP de 1964 a 1974*. São Paulo, dissertação de mestrado à FEA/USP, 1977.

Veras Filho, J.M. *Diferenciais de salários dos economistas formados pela USP*. São Paulo, dissertação de mestrado à FEA/USP, 1979.
 4. Soares, Magda. *Produtividade do ensino superior*. Documento apresentado no I Encontro de Reitores das Universidades Públicas, Brasília-DF, agosto de 1972.
 5. Notem que estamos nos referindo a “sistema de disciplinas” e não “elenco de disciplinas” que não evidencia a magnitude do grau de integração que deve haver entre o conjunto de disciplinas que constituem o currículo de um curso.
 6. Esta afirmação é válida para quaisquer cursos profissionalizantes em qualquer nível de ensino.
 7. Simon, H. *Capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1963.
 8. Neves, João Adamor Dias. Proposta para um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores. *Revista de Administração, IA/FEA/USP*, v. 15 (3), jul./set. 1980. p.74-90.
- Teixeira, Gilberto W. Os sistemas de avaliação de desempenho de professores: o estado da arte. *Revista de Administração, IA/FEA/USP*, v. 17 (1), jan./mar., 1982. p.14-23.
9. Já mencionamos, neste trabalho, que os objetivos de uma instituição educacional não se confundem necessariamente com suas saídas, assim:

Saídas – Alunos graduados.

Objetivos – Alunos graduados e com X grau de qualificação profissional.
 10. Reconhecemos que essa participação talvez possa ser difícil de ser obtida, mas em nossos cursos de pós-graduação temos ou tivemos alguns alunos que, acreditamos, muito apreciariam tomar parte em um trabalho como este.
 11. Trevisan, G.DM. Veja nota 3.
 12. Um fato a ser mencionado é que o nosso professor em início de carreira não se dedica apenas ao curso de mestrado para dar aulas desde o início de seu contrato.
 13. Programas estes que poderiam ser desenvolvidos em parte no período de férias escolares.
 14. Tais como: Métodos Quantitativos, Psicologia, Sociologia, Direito, Antropologia etc.
 15. Elaboração de planos de aula e de curso; métodos técnicos e instrumentos de avaliação; exercícios, utilização e preparo de recursos audio-visuais; casos; jogos de empresas; *role play*; caixas de entrada; instrução programada etc.