

o papel do aluno e do ex-aluno no aperfeiçoamento do ensino da administração

Tese apresentada pela Associação Brasileira de Bacharéis em Administração — ABBA — à III Conferência Nacional de Administração Pública. Elaborada por: Álvaro Costa e Silva; Hélio Ribeiro; Sílvio Romero Ribeiro Tavares. Colaboração de: Abelardo Rosa Santos; Agenor Zádig Villanova; Hélio Fernandes Pereira; Jacintho Francisco de Paiva Netto.

1 — INTRODUÇÃO

Dentro do espírito geral que preside a realização da III Conferência Nacional de Administração Pública, e, especificamente, enquadrados em seu tema básico, ou seja, a problemática do ensino da Administração no Brasil, procuraremos, com o presente tópico, evidenciar e analisar alguns aspectos positivos e negativos referentes à participação do estudante e do Bacharel em Administração no aperfeiçoamento do ensino das técnicas administrativas bem como oferecer sugestões, no sentido de serem implantadas

medidas práticas tendentes a criar condições que proporcionem a melhoria e efetivação daquela participação.

Quinze anos nos separam da implantação da Escola Brasileira de Administração Pública como escola pioneira de ensino superior de Administração em nosso país. Conseqüentemente, e por força do surgimento de mais de vinte outras Escolas, isoladas ou não, voltadas para a mesma formação em vários Estados, já não vivemos mais aquela era de pioneirismo e esforço pessoal, que caracterizou aquêles tempos.

É oportuno, portanto, aproveitar sistematicamente toda a enorme experiência acumulada nos diversos setores de atividade (Editorial, Magistério, Assistência Técnica, Pesquisa) e outros que vêm sendo desenvolvidos, para uma melhoria do ensino.

Por outro lado, existe já uma apreciável "população" envolvida, compreendida pelas centenas de estudantes de Administração, cursando escolas por todo o Brasil ou nelas se graduando, pelo grande número de profissionais exercendo a técnica da Administração bem como por aquêles que se dedicam ao magistério concomitantemente com a atividade profissional.

A parte desta "população" representada pelos estudantes calouros, conforme pesquisa realizada em 1964, pela Prof.^o Riva Bauzer, sobre motivação de matrículas na EBAP¹ evidenciou uma expectativa positiva, fundada em ambições legítimas, porque julgavam êles oferecer a profissão "boas oportunidades para ganhar a vida decentemente", ou que o "serviço público representa amplo campo profissional onde pode ser prestada efetiva colaboração para o desenvolvimento do país". Resultados semelhantes foram encontrados em pesquisa idêntica realizada entre os primeiranistas de 1965.

Todos os esforços, portanto, devem ser conduzidos no sentido de corresponder e até mesmo exceder à expectativa dos alunos, evitando-se, assim, uma precoce frustração.

Não obstante já apresentarem as Faculdades e Escolas de Administração boa qualidade de ensino, acreditamos ser necessária a participação efetiva do aluno e do ex-aluno no constante aperfeiçoamento não só do currículo como dos métodos pedagógicos.

1) Bauzer, Riva, "Formação para a Administração Pública". **Cadernos de Administração Pública**, n.º 63, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1966, pág. 43.

2 — IDENTIFICAÇÃO E AMPLITUDE DO PROBLEMA

Escola — Estudante

Qualquer modalidade de participação dos estudantes nos processos ou nos métodos de ensino, seja para alterá-los, seja para aperfeiçoá-los, pressupõe a existência e o funcionamento de um bom sistema de comunicações.

Valendo-se desse sistema é que a direção da Faculdade ou Escola desenvolve relações com o corpo docente e com o corpo discente. A estrutura de organização, os veículos de tomada das decisões e a coordenação das atividades de ensino são dependentes do tipo ou da filosofia de relações que a direção resolva implantar.

Como progresso resultante da departamentalização do ensino, algumas Escolas de Administração têm desenvolvido uma série de métodos administrativos e pedagógicos de comprovada validade. Ocorre-nos, entre outros, a figura do Coordenador de Curso, cuja responsabilidade principal consiste em dinamizar as relações entre Escola, Professores e Estudantes. Mas é preciso que o cargo de Coordenador não se limite a mais um retângulo frio e sem conteúdo do organograma escolar, porque do correto desempenho das atribuições deste cargo depende, em larga margem, a eficiência do próprio ensino.

Por outro lado, há que examinar a capacidade de ação dos Coordenadores, isto é, até quantas disciplinas poderiam eles abranger ou controlar, embora este princípio clássico de Administração — o princípio do alcance de controle — esteja um pouco desmoralizado ou talvez superado com as novas teorias de Herbert Simon e outros.²

Observemos, por exemplo, o caso EBAP, que das diversas Escolas de Administração do país, é a que conhecemos melhor: dados constantes do Relatório da F.G.V. sob o título **Vinte Anos de Atividade**³ indicam existirem no Curso Superior de Graduação em Administração Pública — "espinha dorsal das atividades da EBAP" — cerca de 50 disciplinas. Estas variam, conforme a estrutura dos 7 grandes Departamentos, desde os estudos políticos e jurídicos — Ciência e Filosofia Política, Direito Administrativo, etc., até os estudos eminentemente instrumentais, como Compras e Suprimento, Estatística Aplicada, Métodos de Pesquisa. Convenhamos que é uma tarefa árdua, senão impossível, uma só pessoa coordenar essa gama extrema de es-

2) Simon, Herbert A., **Comportamento Administrativo**, tradução de Aluizio Loureiro Pinto, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1955, pág. 24 e seguintes.

3) Fundação Getúlio Vargas, **Vinte Anos de Atividades — 1944-1964**. Rio de Janeiro, 1966, pág. 73.

tudos tão diversos. Achamos que uma das principais atribuições do Coordenador seja assegurar a homogeneidade e a coerência interna das matérias pertinentes ao mesmo Departamento, visando sempre a melhoria quantitativa (Unidades), se fôr o caso, e qualitativa dos ensinamentos, articulando-se com Professores e estudantes no sentido de conciliar seus interesses.

O Coordenador, como o último ponto da estrutura de organização da Faculdade, deve funcionar como o elemento de ligação entre a Escola e sua clientela.

Se concordarem com o conteúdo ocupacional do cargo de Coordenador — assegurar a homogeneidade, a coerência interna das disciplinas, a melhoria do ensino, a articulação com Escola e Professores, e funcionar como elemento de ligação com os alunos — chegaremos à conclusão de que 1 só Coordenador para todo um Curso que é a espinha dorsal das Escolas de Administração, constituído, pelo menos na EBAP, de aproximadamente 50 disciplinas, é insuficiente para atender à carga de trabalho a êle atribuída, ou que lhe deve ser atribuída.

Se olharmos os exemplos de outras Escolas — Faculdade Nacional de Filosofia, Fundação Ensino Especializado de Saúde Pública, e até mesmo o caso da Petrobrás (que possui uma estrutura de ensino nos seus cursos de pós-graduação) iremos verificar o seguinte: 1.º — existem vários Coordenadores, até 1 por Departamento; 2.º — o cargo de Coordenador constitui uma função hierárquica de alto nível, colocada entre o Professor e o Coordenador Geral.

Ilações dessas experiências seriam aplicáveis à estrutura de ensino das Escolas de Administração do país, pelo menos nos grandes centros como Rio e São Paulo. Voltaremos a tratar do assunto no capítulo final sobre conclusões e recomendações.

Experiências Anteriores

Turmas anteriores, notadamente do Curso de Formação — (atualmente Graduação) desenvolveram uma série de atividades, junto ao meio estudantil e que, na realidade, proporcionaram interessantes experiências de aperfeiçoamento e progresso técnico-funcional. Assim é que poderíamos citar os Grupos de Estudos (GENAC em 1959, CEPA em 1962-1963, NEBRAS em 57/58 e outros). Esses grupos, constituídos de estudantes das diferentes séries daquele Curso, reuniam-se e trabalhavam em conjunto para as diversas finalidades:

— elaborar apostilhas das disciplinas onde escasseava a literatura especializada;

— estudar problemas nacionais e experiências de Planejamento, Administração, Finanças, etc., inclusive publicando tais estudos em jornais e revistas;

— promover cursinhos especiais, conferências, seminários, palestras e outras atividades de cunho cultural ou sôbre Administração;

— realizar Semanas de Estudos de Administração (a 1.º foi realizada em 1961), com divulgação na imprensa, distribuição de publicações técnicas oficiais, etc.

O inegável êxito dessas iniciativas, como poderiam atestar aquêles que delas participaram, seja na coordenação, seja na assistência, está a indicar sua validade para futuras ampliações. Efetivamente, o Brasil de 1967 e sua realidade administrativa — cuja dinâmica procura-se disciplinar, entre outros instrumentos, com a reforma administrativa implantada pelo Decreto-Lei n.º 200, — é um país riquíssimo de situações, experiências, casos, etc, merecendo, portanto, um estudo acurado de seus diversos aspectos. Observe-se que o próprio relatório da EBAP, **apesar de seu reconhecido pioneirismo e elevado estágio de sua estruturação educacional**, entre os quais podemos mencionar, "insuficiente adequação do processo didático, praticamente limitado a exposições orais dos professôres", "escassez e desatualização da literatura didática em português" e "vinculação ainda insatisfatória entre a teoria e a prática"⁴ o que evidencia a necessidade de reformulação.

Escola — Ex-Alunos

O problema da participação dos ex-alunos e atuais Técnicos de Administração é abordado em outro capítulo dêste trabalho. Trataremos aqui, exclusivamente, das relações entre a direção das Escolas e os Técnicos de Administração na sua vida profissional.

Afora a experiência da EAESP — Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo — cujos ex-alunos possuem a sua associação, desconhecíamos qualquer modalidade de institucionalização, em órgãos associativos, de ex-estudantes de Administração no Brasil. Dessa forma, as relações Escola-ex-alunos forçosamente eram conduzidas de maneira bastante tópica e empírica, com base em conhecimentos pessoais.

Vivemos um momento histórico, o início da implantação social da profissão de Técnico de Administração, cujo exercício já foi regulado pela Lei n.º 4.769, de 9-9-1965. É condição de sobrevivência aquela implantação efetiva. Daí assumir

4) Fundação Getúlio Vargas, *op cit.*, pág 79.

importância transcendental o fortalecimento não só do Curso de Graduação como da própria profissão.

Afirmamos anteriormente, com relação aos estudantes, serem eles o objeto do sistema, e sua razão de ser. O mesmo raciocínio se aplica aos Técnicos de Administração.

Papel preponderante, neste esquema, poderia ser atribuído às Associações de classe formadas por ex-alunos. Já existem a Associação Brasileira de Administradores de Empresas, com sede em São Paulo e a Associação Brasileira de Bacharéis em Administração, na Guanabara. O incremento e fortalecimento das relações entre as citadas associações e as Escolas Superiores de Administração proporcionaria a afirmação da profissão e, em decorrência, garantiria a sobrevivência dos centros de formação de administradores, cuja principal razão de ser é a existência da categoria profissional.

Professor — Estudante

A educação e o ensino, em seus diversos níveis, como outras atividades humanas de transmissão de conhecimento, têm sofrido, nos últimos anos, uma modificação substancial no sentido da sua modernização, buscando métodos mais práticos e objetivos. Com efeito, hoje em dia possuímos experiências muito bem aceitas, como o TWI, as Escolas Técnicas Industriais, Laboratórios, o método do caso, métodos revolucionários de alfabetização, TV educativa, etc.

O mestre doutoral e intocável, falando do alto de sua cátedra, já é uma figura ultrapassada enquanto que as aulas de cunho dissertativo, gradativamente, vão sendo substituídas por aquelas onde predominam diálogos entre o educador e o educando e o uso de acessórios audiovisuais de ensino.

Tal modificação, no entanto, não deve limitar-se simplesmente à abertura de uma posição compreensiva e democrática do mestre durante as aulas, mas, muito mais que isso, a uma participação do aluno também na apreciação do rendimento das mesmas como crítico da sistemática do ensino.

Essa idéia, porém, tem esbarrado numa série de dificuldades de comunicação professor-aluno, face a tradições enraizadas no sistema educacional brasileiro e no comportamento daquele em relação a êste.

Referimo-nos à atitude pedagógica ou mesmo à atitude social dos professores com relação aos alunos. A estratificação sócio-econômica implantou os dois grupos distintos, entre os quais se interpõe uma barreira quase irresistível.

Recentíssima pesquisa conduzida na Alemanha pela Professora Elfriee Höhn, catedrática de Psicologia Pedagógica

da Escola Superior de Administração de Mannheim,⁵ demonstrou que, na República Federal Alemã, os professores têm uma atitude antipedagógica com os maus alunos, ao passo que o "aluno pouco inteligente, mas esforçado, é encarado de forma diferente", refletindo a "crença otimista num mundo em que a virtude é recompensada e o vício punido". Essa atitude é atribuída pelos Psicólogos ao "instinto de defesa do professor". "Em lugar de reconhecer o seu fracasso, êle prefere atribuir ao aluno a **sua enigmática resistência à aprendizagem e ao trabalho**" (grifos do original).

Outro aspecto interessante revelado pela pesquisa da Professora Elfriede Höhn é que "poucos professores estão em condições de julgar com objetividade: somente 4% prestaram depoimento isento e apenas um terço revelou compreensão e indulgência".

Tabu ou superstição, enraizou-se na mentalidade dos professores que as razões mais comuns do baixo rendimento escolar são o **atrevidimento** e a **preguiça** dos alunos. Ocorre, entretanto, — e os Psicólogos já o sabem e vêm proclamando, há algum tempo —, que tais razões constituem efeitos e não causas do problema.

Acreditamos, ressalvadas as diferenças de contexto, que não será muito diferente a situação no Brasil, isto porque também aqui temos os bons e os maus professores, e os bons e os maus estudantes.

A avaliação do ensino por parte dos alunos mostra-se necessária ao tentarmos, de forma simbólica, analisar a posição da Escola e dos alunos. Estes não são apenas uma matéria-prima a ser moldada, mas constituem a "clientela" das Escolas e, nessa condição, devem ser ouvidos sobre a qualidade do produto (serviços) que lhes chega às mãos — os ensinamentos.

Segundo recente editorial da Revista Visão⁶ os estudantes, "como estudantes e estritamente no setor educacional, têm o privilégio das maiorias. Ninguém melhor do que o estudante está em posição de conhecer as necessidades e as deficiências do nosso sistema educacional. **Êle é o objeto do sistema** (grifos no original). Sem êle o próprio sistema perderia sua razão de ser".

3 — PARTICIPAÇÃO DO ALUNO

A participação do estudante, a fim de que não haja uma inversão de posições sob todos os aspectos maléfica, eviden-

5) Höhn, Elfriede, "O Mal não é o Aluno, mas o Professor", in *Visão*, Rio de Janeiro, v. 31, n.º 3, de 21-7-1967, pág. 45.

6) "Estudante e Cidadão" (Editorial) in *Visão*, Rio de Janeiro, v. 31, n.º 3, 21-7-1967, pág. 9.

temente tem que ser planejada e institucionalizada através da criação de uma estrutura que formalizaria a avaliação do ensino pelo estudante. Sabemos que, neste sentido, tentativas pioneiras já foram efetuadas pela Escola Brasileira de Administração Pública.⁷ Entretanto, embora desconheçamos em detalhes os instrumentos utilizados para a coleta de opiniões, parece-nos que esta foi realizada de forma geral e não diretiva em alguns aspectos, sobretudo no que diz respeito a conceitos sobre professores e curso, o que, de certa forma, deve ter dificultado a busca de opções.

Por outro lado, a pesquisa limitou-se aos calouros e bacharelandos, e não sabemos se assumiu caráter sistemático; pelo menos a fonte consultada nada indica a respeito. Porém, como forma de aperfeiçoamento do ensino de Administração, a experiência parece-nos de grande valia, sobretudo se fôr adotada sistematicamente, cobrindo também outros aspectos que, **data venia**, julgamos importantes e apontaremos a seguir.

Avaliação de Professôres

Há que distinguir nos cursos de Administração, para efeito de avaliação de professores, duas grandes categorias de disciplinas: as que exigem uma maior carga de ensinamentos teóricos e as que ensejam maior emprêgo de estudo de casos e exercícios práticos.

No primeiro grupo poderiam ser enquadradas, **latu sensu**, as matérias de **cultura geral** e as **instrumentais**, e, no segundo grupo, as de **formação profissional**. Da mesma forma, teremos duas categorias de professores, para um e outro grupo de matérias. O recrutamento e a seleção de professores de matéria de formação profissional, apresentam muito maior dificuldade do que daqueles que lecionam as matérias do outro grupo, dada a relativa carência de profissionais com grande experiência didática.

Esta falha aparentemente pode ser eliminada com um programa adequado de treinamento de Bacharéis em Administração, para lecionar as matérias de formação profissional; nos pequenos centros, onde não há grandes facilidades de assistência técnica, de realização de convênios com entidades nacionais ou internacionais, e até mesmo dificuldade de afastamento de professores, que não se dediquem única e exclusivamente ao ensino de Administração, uma participação dos alunos no julgamento do ensino parece-nos igualmente desejável, embora reconheçamos que seja problemática.

7) Bauzer, Riva, *op. cit.*

Esta participação faz-se desejável mesmo em relação aos professores que tenham sido alvo de treinamento específico, a fim de que os mesmos se mantenham dentro dos padrões requeridos.

Fatores de Avaliação

Aulas — Com referência a este fator, os estudantes fariam apreciação sobre o preparo das aulas, isto é, se o professor demonstrou havê-las preparado e se foram bem preparadas.

Voz e Forma de Falar — Observações quanto a volume, clareza, intensidade, altura, ritmo, pronúncia, defeitos, etc.

Forma de transmissão — Constatação do fato de ter o professor transmitido de forma clara ou confusa.

Objetividade — Verificação do fato de ter o ensino sido demasiado teórico ou, pelo contrário, ter o professor expressado com objetividade suas idéias.

Acessórios — Apreciação quanto aos auxílios audiovisuais e à forma como foram utilizados.

Motivação — Indicação, pelos alunos, do fato de terem sido suficiente ou insuficientemente motivados pelo professor.

Entusiasmo — Aferição do entusiasmo demonstrado pelo professor com relação à disciplina.

Conhecimentos e interesse — Observação da impressão deixada pelo professor; se demonstrou conhecimento do assunto e interesse em responder às perguntas e melhor orientar os alunos.

Bibliografia — Julgamento quanto à qualidade, adequação, atualização e facilidade de consulta de bibliografia indicada.

Apostilhas — Referência quanto à qualidade das apostilhas e se as mesmas cobrem os assuntos lecionados.

Seqüência e unidade de ensino — Indicação do fato de ter a disciplina tido um desenvolvimento lógico, compreensível e uno.

Além dos fatores antes mencionados devem ser incluídos, no caso de matérias predominantemente práticas, alguns outros que cobririam o aspecto prático das disciplinas. Dois deles ressaltam como significativos:

Casos — Um exame dos casos apresentados para estudo, no sentido de constatar se os mesmos tiveram uma perfeita adequação à teoria exposta, se foram apresentados de forma clara, lógica e objetiva, permitindo aos alunos a fixação dos ensinamentos.

Exercícios — A análise deste fator teria a mesma finalidade anterior.

Avaliação das Matérias

Paralelamente à avaliação dos professôres, deveria ser feita uma análise das matérias, quer particularmente, quer no seu conjunto. Esta avaliação prender-se-ia, evidentemente, aos aspectos sôbre os quais os alunos têm condição de manifestar-se, uma vez que outros mais amplos devem ser estudados pelos já formados, face às exigências da vida prática.

Os questionários devem ser elaborados de forma padronizada com uma parte diretiva onde constem gradações (regular, bom, ótimo, suficiente, insuficiente, etc.) em cada fator, ou, se fôr o caso, a colocação de frases que cubram as várias alternativas.

O questionário diretivo é pouco indicado em virtude da dificuldade de tabulação das respostas que, nesta forma de coleta de dados, são obtidas de maneira muito geral e às vêzes pouco objetiva. Contudo, seria interessante destinar-se parte do questionário para o aluno desenvolver suas observações ou sugestões, inclusive referentes à melhoria do questionário.

Fatores de Avaliação

Número de unidades — Observação, por parte dos alunos, quanto ao número de unidades: se foi suficiente ou insuficiente para o aprendizado.

Extensão das unidades — Este fator completa-se com o precedente. Atrvés dêle pode ser feito um estudo para ampliação ou diminuição de determinadas unidades, em função do melhor entendimento da disciplina.

Importância da disciplina — Embora determinadas disciplinas só venham a aparecer como realmente importantes após o aluno deixar a Faculdade, a inclusão do item justifica-se a fim de que os professôres possam perceber a opinião que os alunos têm sôbre a cadeira e melhorá-la, se fôr o caso.

Integração das disciplinas — A análise da integração das disciplinas objetivaria assegurar sua coerência interna, evitando-se repetições desnecessárias e possibilitando-se ao aluno o entendimento da matéria lecionada dentro do contexto geral. Como o próprio nome do fator indica, não nos referimos à integração de programas defendida com tanta propriedade pela Professôra Beatriz Wahrlich.⁸ O que se pretende é resguardar a motivação do aluno pelo estudo de disciplinas de um mesmo ramo, que decresce quando da abordagem repetida de temas comuns a diferentes cadeiras e, por outro lado, levá-lo a melhor

8) Cf. Relatório da Fundação Getúlio Vargas — **Vinte Anos de Atividades**, pág. 79.

perceber a necessidade do estudo prévio das disciplinas instrumentais e de formação cultural, à medida que comece a lidar com os temas de formação profissional.

É de capital importância, porém, que cada fator seja suficiente e adequadamente definido ou descrito, a fim de haver uma unidade de entendimento.

Levantamentos desta natureza devem ser feitos periodicamente junto aos alunos. Somente a prática poderá dizer a periodicidade adequada, mas esta deve ser no mínimo anual, ou ao final das aulas, quando a disciplina for semestral.

Os mesmos tópicos objeto de avaliação por parte dos alunos devem ser também medidos pelos Coordenadores, e ampliados no sentido de considerar outros fatores, tais como, assiduidade e pontualidade dos professores e condições ambientais que possam influir no rendimento do ensino (iluminação, limpeza, suficiência de material, ventilação, ruídos, etc.).

Com base nestas pesquisas sistemáticas de opinião, a Faculdade teria melhores condições de aperfeiçoar o ensino, de integrar e satisfazer o estudante.

Há, porém, que resguardar um aspecto importante. Alguns professores ainda não estão habituados ou poderão aceitar com reservas um trabalho dessa natureza. É importante, pois, que seja dado um tratamento científico e confidencial ao problema. Neste sentido, a escola deveria designar uma comissão para apuração dos resultados, integrada por professores de mentalidade aberta e bem conceituados, que não tenham ligações com correntes internas, e que, após exame adequado, devem orientar os professores que apresentem deficiências para eliminá-las ou atenuá-las. À direção das Faculdades, por sua vez, caberia estudar uma fórmula capaz de atender às reivindicações dos alunos no que diz respeito a uma maior eficiência ou adequação das disciplinas.

A preparação psicológica deve ser estendida também aos alunos e de preferência quando do seu ingresso na Faculdade, uma vez que muitos dos nossos estudantes não têm a suficiente maturidade para participar em pesquisas dessa natureza. A preparação seria dirigida no sentido de evitar que alguns aproveitassem um trabalho de cunho científico para efetuar críticas de caráter político, outras infundadas, ou busca de benevolência quanto a notas e/ou facilidades de frequência.

Voltamos ao problema das dificuldades regionais. Acreditamos que mesmo num centro secular, como o Rio de Janeiro, aqueles estudantes dos primeiros 2 anos, recebendo uma carga que representa um verdadeiro impacto cultural, sob a forma de conhecimentos de Sociologia, Psicologia, Antropologia, Economia, não terão condições psicológicas, como estudantes (**et pour**

cause) de realmente avaliar o mérito, o conteúdo de tais disciplinas.

Assim, e pelo esquema de avaliação que propusemos, dar-se-ia ênfase e/cu aplicabilidade àquelas matérias eminentemente operacionais ou instrumentais, a partir do 3.º ano dos Cursos de Graduação. Isto porque, nessa altura, o estudante de Administração terá adquirido já, pelo menos teoricamente e em termos de maioria, parte da necessária maturidade para julgamento positivo do ensino ministrado; êle é um Estudante-Técnico, engajado em estudos e trabalhos relacionados com assuntos especializados, já como estágio do seu aperfeiçoamento prático.

Desta forma, e para não haver a inversão de posições já citada anteriormente, **todos** os estudantes participariam apenas de pesquisa de âmbito geral, e os problemas eventualmente surgidos, quer relacionados com aspectos específicos de determinada turma, quer ligados à política de ensino, seriam tratados pelos órgãos de representação, dentro dos sistemas de comunicação criados pelas Escolas, atendendo às suas peculiaridades, regimentos ou normas estatutárias.

4 — PARTICIPAÇÃO DO EX-ALUNO

A colaboração do ex-aluno no aperfeiçoamento do ensino da Administração, mais abrangente que a emprestada pelo aluno, não pode, de forma alguma, ser prescindida pelas Faculdades e Escolas de Administração, pois as dificuldades ou facilidades por êstes encontradas quando do seu engajamento profissional são consequência direta dos ensinamentos recebidos nos bancos escolares. Cremos, neste particular, ser originais, pois não temos conhecimento de qualquer estudo realizado neste sentido.

Seria aconselhável, portanto, a elaboração de anteprojeto ou questionário-pilôto a ser aperfeiçoado pelas direções das Escolas conjuntamente com Bacharéis em Administração, em caráter experimental, e junto a Professôres e profissionais mais destacados, para uma identificação de problemas sôbre os quais se devam coletar os dados. Êstes problemas poderiam ser, por exemplo, inclusão cu exclusão de matérias, métodos de ensino, cursos complementares, oferta e procura no mercado de trabalho, etc.

FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Avaliação do Ensino

No que diz respeito à avaliação do ensino por parte dos ex-alunos, preparar-se-ia questionário confrontando os ensina-

mentos adquiridos nas Faculdades com os problemas de ordem prática da vida profissional.

Há que distinguir dois aspectos na questão. Muitas vezes a disciplina lecionada tem grande importância no trabalho do Administrador, mas foi insuficiente ou inadequadamente ministrada. Êste seria o primeiro aspecto a ser coberto pelo questionário.

O segundo relaciona-se com a ênfase ou importância que a instituição de ensino dá a determinada disciplina, em confronto com a sua aplicabilidade prática. Os ex-alunos manifestar-se-iam sobre o assunto, permitindo à Faculdade ampliar, diminuir ou, até mesmo, suprimir a disciplina.

Conferências

Um programa que reputamos como de bastante interesse para o aperfeiçoamento do ensino é o da realização de conferências proferidas por ex-alunos, que trariam para as Faculdades a sua experiência prática.

Visitas

Certas Faculdades têm dificuldade de demonstrar na prática os ensinamentos teóricos. Uma conjugação com ex-alunos no sentido de se conseguir visitas aos seus locais de trabalho, preencheria a lacuna, permitindo aos alunos um aprendizado mais objetivo.

Estágios

Uma outra contribuição que pode ser dada pelos ex-alunos, sobretudo por aqueles que ocupam posições de destaque nas instituições onde trabalham, é a promoção de estágios para bacharelandos. Tal contribuição tem um duplo sentido: o aperfeiçoamento do estudante e maiores facilidades de atendimento à exigência de estágio para obtenção de diploma.

Divulgação do curso e da profissão

As Faculdades de Administração e o Administrador de nível universitário ainda não têm uma divulgação tão vasta como as outras profissões mais antigas. Assim, é necessária a união das Faculdades e associações de ex-alunos, no sentido de que seja

amplamente difundido o fato de que a Administração já é tratada cientificamente e objeto de estudos de nível superior.

Na escolha de um curso superior o vestibulando também leva em conta as perspectivas de realização e a segurança profissional. A divulgação da profissão, além de trazer maior integração do corpo discente, possibilitará uma seleção mais apurada dos candidatos ao vestibular, em decorrência do seu maior número.

Lucrariam também os Bacharéis em Administração pela crescente procura de seus serviços, que certamente advirá originada por uma divulgação bem dirigida.

Casos

Dentre os diversos métodos de ensino, desenvolvidos nos últimos anos, com apoio decisivo das técnicas de pedagogia moderna e aplicados ao ensino da Administração — "Método do caso", "Caixa de Entrada", "Dramatização", "Projetos", "Laboratório (Treinamento) de Sensibilidade", etc. — julgamos que o primeiro oferece melhores condições de objetividade, para aplicação imediata ao ensino das disciplinas mais práticas componentes dos Departamentos de Estudos Econômicos, Financeiros e Contábeis, de Estudos da Instrumentalidade Administrativa, etc.

Acreditamos que nestes últimos 10 ou 12 anos, a Administração brasileira tem-se desenvolvido rapidamente, não só quanto às atividades do Serviço Público, como também, e principalmente, na área da Empresa Pública e Administração de Empresas. Assim, hoje, desenvolvem-se atividades de pesquisa operacional, processamento de dados, planejamento de operações tipo PERT-CPM, elaboração e implantação de planos salariais com base em técnicas de avaliação de cargos, etc. Evidentemente, como não poderia deixar de acontecer, os Bacharéis em Administração têm participado ativamente desses trabalhos, quando não os lideram.

Temos conhecimento, com efeito, de inúmeras experiências naqueles setores, e cuja responsabilidade tem estado a cargo de ex-alunos das Escolas de Administração, atualmente exercendo a profissão. Poderíamos citar aqui algumas dessas experiências, observadas em Empresas tais como a PETROBRÁS, a Rede Ferroviária Federal, e órgãos como a SUDENE, IBRA, IBAM e outros.

Esses estudos, convenientemente sintetizados e apresentados de forma didática, constituiriam, a nosso ver, inestimável subsídio para a transmissão de conhecimentos, pois, como sabemos, este valioso material de ensino (casos) é bastante escasso em nosso país; assim sendo, a lacuna seria preenchida pela ex-

periência profissional dos já formados e objetivaria, ainda, limitar o uso de fórmulas exógenas, nem sempre válidas, adequando cada vez mais o ensino da Administração às peculiaridades do contexto brasileiro.

Participação nos programas de ensino

A experiência acadêmica e profissional do ex-aluno tornar-se-ia mais efetiva se, além da participação em pesquisas para a avaliação do ensino, conferências, promoção de estágios, elaboração de casos, etc., tivesse representação junto ao Conselho Departamental e à Congregação de Professores, pois a estes órgãos levaria seus conhecimentos práticos e os pontos de vista das associações de classe de que fôsse representante, possibilitando uma constante renovação dos programas de ensino.

Participação no magistério

A maior contribuição que o ex-aluno poderia dar ao aperfeiçoamento do ensino da Administração seria justamente atuando como professor de matérias de formação profissional. Embora algumas destas matérias, excepcionalmente, sejam objeto de estudo de dois ou três outros cursos superiores, o Bacharel em Administração, por ter a formação acadêmica idêntica à ministrada ao aluno, e conhecer **tôdas** as técnicas administrativas e, conseqüentemente, possuir preparação genérica do campo profissional, torna-se o mais indicado para o magistério daquelas matérias.

A experiência profissional, entretanto, deve ser exigida como condição básica para o magistério de matérias de formação profissional, pois isto garantiria um ensino predominantemente prático, já que seria o resultado da conjugação, pelo professor, da teoria e da prática.

Por outro lado, a vivência do ex-aluno tornado professor possibilitaria não só uma adaptação, à realidade brasileira, das técnicas provenientes de outros contextos, como uma metódica acumulação de conhecimentos para a criação de técnicas brasileiras.

Vale ressaltar ainda que o aproveitamento, no magistério, de profissionais de campos que muitas vezes nada têm a ver com a Administração, funciona como fator desestimulante junto ao aluno que vê parcialmente limitadas suas possibilidades de realização profissional, principalmente se estas se dirigem ao magistério.

Concurso de monografias

A realização de concursos de monografias patrocinadas por Faculdades e associações de ex-alunos de Administração viria a ser uma forma objetiva de contornar ou até mesmo suprir a reconhecida deficiência de literatura especializada sobre Administração.

É bem verdade que algumas obras têm sido traduzidas para o Português e livros, artigos ou ensaios abordando problemas clássicos e conceituais já foram escritos.

Faz-se necessário, no entanto, a criação de novas concepções nesse campo. A marcha do nosso país no sentido do desenvolvimento e autodeterminação econômicos e o emergente "know how" nacional, impõem a teorização de uma instrumentalidade administrativa eminentemente brasileira. Nada mais indicado, pois, no momento nacional, que se aproveite a experiência prática dos profissionais oriundos de Escolas Superiores de Administração.

5 — CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 — Parece-nos bastante insuficiente possuírem as Escolas de Administração apenas um coordenador didático, para atender a todo um curso de graduação, por exemplo. Nesse sentido, e aproveitando-se as experiências de outros centros nacionais de ensino, recomendar-se-ia que se examinasse a possibilidade de criação de mais um ou dois cargos de coordenador, destinados a atender àqueles Departamentos de disciplinas afins. Por outro lado, conviria talvez procurar elevar o **status** funcional dos referidos coordenadores.

5.2 — A análise das experiências anteriores de participação dos alunos em atividades extracurriculares, promovidas por órgãos estudantis e ligadas ao aperfeiçoamento do ensino da Administração, parece indicar o interesse de se ampliarem e fortalecerem tais iniciativas, uma vez que julgadas válidas, tendo em vista sempre um objetivo: o aperfeiçoamento constante, e sob diversas formas, do ensino da Administração.

5.3 — Um dos objetivos mais importantes, a longo prazo, a ser atingido com base no efetivo funcionamento do sistema de relações Escolas — ex-alunos, consiste naquela série de atividades coordenadas conducentes à divulgação, aceitação e implantação, na sociedade brasileira, da profissão de Técnico de Administração. Nessa luta pela sobrevivência profissional todos estão engajados — Escolas, alunos e ex-alunos.

5.4 — Convém estudar a possibilidade de criar órgãos ou institucionalizar, de alguma forma, na estrutura das Escolas

de Administração, procedimentos técnico-científicos que permitam a participação dos alunos na avaliação do ensino. Além disso, parece-nos adequado tornar sistemáticas e mais amplas as experiências pioneiras encetadas nesse sentido por algumas Escolas de Administração do país. Face a deficiências estruturais patentes do nosso sistema educacional, e tendo em vista problemas de maturidade e/ou condicionamentos de atitudes da classe estudantil e do magistério, tais levantamentos e análises para a avaliação do ensino devem ser conduzidos: 1.º assegurando-se o tratamento científico e a confidencialidade do assunto; 2.º com maior ênfase nos grandes centros culturais; 3.º preferencialmente, a partir do 3.º ano dos cursos.

5.5 — Como esquema básico ou instrumento de participação dos alunos na avaliação do ensino, julgamos conveniente a utilização de questionários padronizados (combinando perguntas diretivas e não diretivas) a partir dos fatores de avaliação sugeridos, e acima mencionados esquematicamente, abrangendo a referida avaliação os itens Professor e Disciplina.

5.6 — Seria aconselhável a elaboração de anteprojeto ou questionário-piloto a ser desenvolvido pelas direções das Escolas, conjuntamente com os Bacharéis em Administração, em caráter experimental, e junto a Professores e profissionais mais destacados, para uma identificação de problemas sobre os quais se devam coletar os dados. Estes problemas poderiam ser, por exemplo, inclusão ou exclusão de matérias, métodos de ensino, cursos complementares; oferta e procura no mercado de trabalho, etc.

5.7 — Os ex-alunos das Escolas de Administração, sobretudo aqueles ocupando cargos técnicos ou de chefia nas diversas empresas estatais ou particulares, constituem, potencialmente, fonte permanente de informações, subsídios, aconselhamentos e outros dados inestimáveis para o aperfeiçoamento e adequação do ensino da administração à realidade brasileira, bem como para a acumulação sistematizada do nosso "know how". Modalidades concretas de participação deste pessoal naquele aperfeiçoamento constituem: realização de conferências, visitas, obtenção de estágios para estudantes, compilação e fornecimento de casos para estudo, etc.

5.8 — Os Bacharéis em Administração parecem-nos representar a fonte natural de recrutamento de Professores para as Escolas Superiores de Administração, principalmente das disciplinas instrumentais e das de formação profissional; isto porque, com o treinamento específico em didática, estes profissionais possuirão condições ideais para transmitir sua experiência, fator que consideramos condição **sine qua non** para o pleno desempenho do magistério em administração.