

## A INTERDISCIPLINARIDADE NO ENSINO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: POSSIBILIDADES E DIFICULDADES DE EFETIVAÇÃO

*Edman Altheman*<sup>(\*)</sup>

### RESUMO

Pesquisa acerca das possibilidades e dificuldades de efetivação de práticas interdisciplinares no ensino da Administração de Empresas. Apresenta-se pesquisa bibliográfica sobre os requisitos necessários à implementação de ações que visem à interdisciplinaridade no ensino superior, assim como sobre os empecilhos que a ela se antepõem, quais sejam: empecilhos ligados à formação acadêmica e pedagógica dos professores; empecilhos ligados ao envolvimento e à dedicação que professores e alunos dispõem aos projetos interdisciplinares; empecilhos de ordem material, para concretização dos trabalhos. Efetua-se a descrição de um estudo de caso dos trabalhos integrados e interdisciplinares realizados, desde 1991, pelos alunos de Administração de Empresas da Universidade Anhembi-Morumbi. São delineadas propostas teóricas e práticas de solução ou atenuação dos obstáculos encontrados, com a apresentação dos resultados obtidos junto aos alunos do referido curso de Administração.

---

<sup>(\*)</sup> Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Coordenador da Área de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Anhembi-Morumbi. E-mail: edman@anhembi.br.

## INTRODUÇÃO

O texto que se segue tem como objetivo manifesto apresentar pontos para reflexão acerca das possibilidades de efetivação de práticas interdisciplinares no ensino Superior de Administração de Empresas.

Com este intento, procurar-se-á efetuar uma análise das principais dificuldades que se antepõem às tentativas de implementação de projetos interdisciplinares. Essas dificuldades, conforme afirma Ivani C A Fazenda<sup>1</sup>, , podem ser sintetizadas como dificuldades de ordem *material, pessoal, institucional e gnoseológica*.

Será ainda relatada uma proposta de operacionalização de uma pesquisa coletiva com enfoque interdisciplinar, realizada pelos alunos de uma Instituição de Ensino Superior de São Paulo<sup>2</sup>, desde 1994. Para execução desta pesquisa, procura-se criar alternativas e desenvolver procedimentos que venham a atenuar ou se possível eliminar os obstáculos relatados no parágrafo anterior.

Os resultados obtidos, as alternativas e os procedimentos utilizados serão descritos na seqüência, com comentários, onde cabíveis, acerca de seus aspectos de eficiência e adequação.

### Considerações Preliminares

São raras as oportunidades reais de se conceberem práticas interdisciplinares na Universidade. Ao lado da existência de dificuldades institucionais, com a compartimentalização do ensino em disciplinas, há o fato de as ciências sociais e humanas aspirarem a uma hegemonia excludente, com poucas possibilidades de convivência "pacífica" de áreas afins, como no caso da Economia, Sociologia, e Política, por exemplo.

Novas dificuldades podem ser acrescentadas quando se verificam as características sócio-culturais de professores e alunos. Em ambas as categorias nota-se a escassez de tempo , a pouca disponibilidade de recursos técnicos e, muitas vezes, o comodismo, demandando, como conseqüência, atitudes resistentes às tentativas de mudança nos procedimentos pedagógicos já estabelecidos .

A proposta de uma "pedagogia" interdisciplinar, todavia, é uma alternativa que pode ser efetivada, por se contrapor nitidamente à fragmentação do saber, por não se limitar à mera justaposição de disciplinas, compondo o objeto de conhecimento pela simples adição de informações. A interdisciplinaridade afasta o isolamento característico da especialização e retira do professor a condição de agente único responsável pelo desenrolar do processo ensino-aprendizagem.

Como afirma Fazenda "o que caracteriza a atitude interdisciplinar é a ousadia da busca, da pesquisa: é a transformação da insegurança num exercício de pensar, num construir"<sup>3</sup>.

A interdisciplinaridade se apresenta como suporte à ciência e a pesquisa e, no processo educacional, ajuda a minimizar o espaço vazio que se coloca entre a atividade profissional e a formação escolar do indivíduo.

Alguns cuidados devem, todavia, ser tomados. Ivani Fazenda<sup>4/5</sup> alerta para certas práticas de algumas escolas que, deixando de lado os conhecimentos usualmente sistematizados e organizados, próprios da ciência, constroem sua estrutura curricular baseada unicamente em conhecimentos de senso comum, compondo realidades distorcidas.

Em outros casos, as práticas interdisciplinares traduzem-se em produtos da moda, com propostas estéreis ou improdutivas, desprovidas de questionamento de problemas reais, tolhedoras da criatividade.

<sup>1</sup> Fazenda, I C A, Coord. *Práticas Interdisciplinares na Escola*. São Paulo: Cortez, 1991, p. 18.

<sup>2</sup> Universidade Anhembi Morumbi de São Paulo.

<sup>3</sup> Fazenda, ob. cit., p.17.

<sup>4</sup> FAZENDA , I.C.A "Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro". SP ., PUC-SP, 1978, (dissert.mest)., p.40.

<sup>5</sup> Idem, "Práticas..." ob. cit, p.17.

A pesquisa baseada em procedimentos científicos, norteada por padrões metodológicos e a procura de resolução efetiva de problemas reais, relevantes, que sejam condizentes com a identidade dos alunos, tornam-se portanto condições necessárias para o diálogo e a integração que conduzirão a interdisciplinaridade.

Não são, todavia, condições suficientes: o que potencializa "uma prática interdisciplinar é o sentimento intencional que ela carrega... ela (interdisciplinaridade) está marcada por um movimento ininterrupto, de criação e recriação de pontos para discussão"<sup>6</sup>.

A prática e a vivência interdisciplinar, por exigirem uma transformação do indivíduo, representam um passo além daquele de simples conhecimento e relacionamento de conteúdos, métodos e teorias que são característicos da integração. A integração é entendida como um momento, uma possibilidade de atingir-se uma interação futura, para, daí, chegar-se à interdisciplinaridade.

Novamente, uma condição necessária mas não suficiente.

O que se verifica, todavia, nos trabalhos de pesquisa realizados no ensino superior é que, na prática, poucas vezes chega-se à interação. Caminha-se, quando muito, para a simples integração de conteúdos, para a superposição de conhecimentos, para a passividade, para a acomodação.

Os elementos que dificultam o pensar e o agir interdisciplinarmente tentarão ser relacionados a seguir.

### **Dificuldades nas Práticas Interdisciplinares**

Para efetivação da interdisciplinaridade alguns obstáculos se antepõem. Segundo a abordagem de Fazenda<sup>7</sup>, os principais seriam: *epistemológicos e institucionais ; psico-sociológicos e culturais: metodológicos; quanto à formação e materiais.*

<sup>6</sup> FERREIRA, Sandra L, in FAZENDA, I.C.A (coord.). *Práticas Interdisciplinares na Escola*. SP, Cortez, 1991, p.33

<sup>7</sup> FAZENDA, I.C.A *Integração...* Ob. Cit., p.42-51

Procurando sintetizar a exposição da autora, pode-se constatar que nos aspectos *epistemológicos e institucionais*, a hierarquização do conhecimento em disciplinas, cada qual procurando manter uma supremacia frente às outras e o uso de uma terminologia acessível somente aos seus especialistas, dificultam a comunicação e, portanto a implantação do diálogo interdisciplinar. Há resistência à eliminação do comodismo de se trabalhar sob a forma parcelada, ao invés de discutirem-se as idéias alheias ou as próprias idéias. Não se nega a recorrência ao "saber científico" das disciplinas mas, se afirma a necessidade de se usá-lo co-participativamente.

Quanto aos aspectos *psico-sociológicos e culturais*, é ressaltado o preconceito existente em se aderir à interdisciplinaridade, motivado pelo desconhecimento de seu real significado, pela falta de formação adequada das pessoas envolvidas, pelo anonimato a que se chega na equipe interdisciplinar.

*Metodologicamente*, os obstáculos exigem que se inter-relacionem as disciplinas, que se estabeleça *a priori* o grau de participação dos componentes das equipes e que a reflexão e a análise sejam reservadas a todos os elementos e dados coletados.

Um *novo tipo de formação de professores*, com a implantação de uma pedagogia dialógica, com a transformação de sua função de mero transmissor do saber para uma função de crítico e de incentivador do processo de conhecimento é proposto como tentativa de superação de mais um obstáculo.

A falta de planejamento adequado nas questões espaço e tempo, é apresentada como *obstáculo material* cuja solução é proposta por meio da realização de encontros freqüentes entre pequenos grupos de trabalho, devidamente remunerados e, portanto, motivados.

Feita, resumidamente, a apresentação das principais dificuldades à interdisciplinaridade, passar-se-á a descrever a seguir o conjunto de alternativas utilizadas para tentar atenuar ou eliminar tais obstáculos dentro dos chamados "Trabalhos Interdisciplinares" dos alunos do Curso de Administração da referida Instituição.

Entende-se, todavia, que antes desta descrição, faz-se necessária a apresentação do roteiro e da composição da estrutura dos trabalhos, possibilitando ao leitor uma melhor reflexão acerca da adequação das alternativas propostas.

### **A Proposta de um "Trabalho" Interdisciplinar**

Os alunos de Administração de Empresas da Instituição vêm realizando estes trabalhos desde 1991. Neste período, foram sendo recebidas, ao longo dos anos, sugestões e incorporadas modificações e aperfeiçoamentos no roteiro original.

Pretende-se que o aluno deva seguir os procedimentos metodológicos básicos requeridos em pesquisas científicas, unir métodos e técnicas em uma perspectiva abrangente, totalizadora e sistemática de captação de informações recolhidas nas diferentes áreas do conhecimento.

Como produto final, os alunos deverão apresentar um relatório de pesquisa elaborado de acordo com as normas técnicas cabíveis (NBR10917 e congêneres) e efetuar a apresentação oral dos pontos mais marcantes do Trabalho para uma banca de professores e para o restante da classe.

### **Alternativas para Atenuação ou Eliminação dos Obstáculos à Interdisciplinaridade**

A adoção de uma pesquisa coletiva, no caso o Trabalho do Curso de Administração de Empresas, é apresentada, ao mesmo tempo, como uma das possibilidades de execução de um projeto interdisciplinar e como uma das formas de superar a dicotomia ensino-pesquisa.

O trabalho tem como centro de convergência (core) áreas problemas pesquisadas com base em necessidades dos educandos, na forma de unidades de trabalho<sup>8</sup>. Procura-se, desta forma, atenuar os empecilhos dos currículos usuais

estruturados linearmente em disciplinas estanques.

Antecedendo o início de cada ano letivo os professores do curso reúnem-se para adequação do conteúdo de suas disciplinas às metas e datas previstas pelo roteiro do trabalho. A viabilidade de execução das fases da pesquisa é analisada frente ao instrumental teórico-conceitual de que o aluno disporá a cada época de sua solicitação.

Desta análise resultam reformulações nas metas, no conteúdo, na forma ou no período de transmissão do programa das disciplinas. Durante o transcorrer do semestre, novas reuniões, e encontros, formal ou informalmente convocados, são efetuadas com a finalidade de ajustes nos itens acima.

Caminha-se deste modo para a participação dos professores no processo de construção do conhecimento e evita-se que objetivos apresentados em primeira forma sejam mantidos quando a evolução dos trabalhos aponte para sua inadequação.

Dentro desta dinâmica, percebe-se que o professor deixa de se opor radicalmente às mudanças pretendidas unicamente por implicarem em alterações em seu programa para a disciplina. O comum passa a ser compatibilização, a mutabilidade e não o contrário. A cooperação entre os professores e entre estes e os alunos torna-se mais notada e proveitosa.

Esse caminho, todavia, não deixa de apresentar algumas resistências e as mudanças de postura, regra geral, não são imediatas nem atingem igual e totalmente todos os professores.

Cumprir notar, no entanto, que ao menos a idéia de possibilidade de interação entre disciplinas, de necessidade de adequação de seus conteúdos, de diálogo entre professores e entre estes e os alunos, vai sendo gradativamente incorporada pelos integrantes do Curso.

Quanto aos aspectos relativos à conquista da participação plena dos alunos no projeto, pode-se verificar que a mesma vai se configurando a partir de duas situações.

A primeira delas aparece quando do início dos trabalhos, no começo do ano letivo. Os alunos são inteirados das normas que regem a execução da pesquisa, tornando-se conhecedores de que, no item avaliação, serão atribuídos valores ao

---

<sup>8</sup> N.L. Bossing . "Princípios de la Educacion Secundária ", *apud* Fazenda I.C.A "Integração e ...", ob . cit., p.90

trabalho, válidos para todas as disciplinas componentes do primeiro ano.

Essa valorização, ao mesmo tempo que impressiona os alunos, motiva-os prontamente a executarem os passos previstos no projeto.

Pode-se vir a questionar a eficácia deste procedimento, tendendo-se a acusá-lo de, ao obrigar os alunos a executarem um trabalho, estar-se distanciando da prática interdisciplinar, que exige atitudes intencionais e consentidas daqueles que nela estão envolvidos.

O que se verificou, porém, ao longo dos períodos de aplicação destas rotinas, é que a obrigação de pesquisar acabou cedendo lugar à necessidade de se o fazer e, por vezes, a satisfação em consegui-lo. À medida que o aluno se envolve com os levantamentos, com a obtenção dos dados, com as visitas aos locais e até, às vezes, com a participação nos eventos, ele passa, com o conhecimento adquirido, a ter confiança própria e noção do potencial de que dispõe para bem executar o que lhe é requerido.

A Segunda forma de participação ocorre neste caso. A sentença "***envolvimento + aquisição de conhecimentos***" deixa em segundo plano a existência de uma obrigatoriedade "movida a nota" cedendo lugar a uma busca de execução de um trabalho, compatível com as exigências, que, paulatinamente deixam de ser nebulosas e teóricas para, ao contrário, tornarem-se claras e ligadas à realidade pesquisada.

Conseguindo-se, ainda que parcialmente, a participação de professores e alunos, dá-se um grande passo na atenuação dos obstáculos epistemológicos, intitucionais, psico-sócio-culturais e metodológicos.

O problema da formação dos professores, que na maior parte dos casos, vem de pressupor uma relação pedagógica fundamentada na transmissão de conhecimento, também começa a ser atenuado quando do maior envolvimento que alunos e professores têm com o projeto. A busca de esclarecimentos, de prévia avaliação do que está sendo pesquisado, acaba por estabelecer o contato e o diálogo, fundamentais ao processo. Como afirma Fazenda "o professor passa a ser o atuante, o crítico, o animador por excelência".

No caso do Trabalho interdisciplinar, cabe ao professor da disciplina de Metodologia Científica

à coordenação das pesquisas no que se refere unicamente ao estabelecimento de datas, entrega de roteiros aos grupos, bem como esclarecimentos de pendências e possíveis incompatibilidades nas solicitações dos professores. Não se pretende a concentração de atividades num único professor. A coordenação existe apenas nestas funções gestoras, para assegurar um mínimo de ordem e fluência no transcorrer da pesquisa.

A atenuação dos obstáculos materiais, ao requerer um planejamento adequado das questões espaço e tempo, esbarra, no Curso Noturno, nas dificuldades que seus alunos apresentam. A maior parte destes alunos trabalha durante o dia e só tem os finais de semana ou as horas das refeições para efetuar os levantamentos. A escassez de tempo é um fato, que só pode ser superado pelo empenho dos alunos, trocando o descanso dos períodos vagos, pelos encontros e reuniões de trabalho.

A instituição tenta colaborar, mantendo a biblioteca aberta aos sábados e franqueando o acesso de seus alunos aos microcomputadores disponíveis. Quando da apresentação oral, há provimento, quando solicitado, de recursos audiovisuais, como vídeos, televisores, retroprojetores, projetores de *slides*, episcópeos, aparelhos de som, equipamento para *data-show* e auditório.

Os resultados das primeiras pesquisas deixaram aparente que os alunos privilegiavam sobremaneira os apanhados históricos e bibliográficos em comparação aos levantamentos de campo, pesquisas documentais e estudos de caso. Como alunos ingressantes, pouco habituados às técnicas usuais de pesquisa, sentiam-se mais seguros ao coletar dados já elaborados, convenientemente analisados e com redação pronta.

Tentando atenuar esta característica, o roteiro dos trabalhos, desde o início, orientou os alunos para a execução, ao menos, de levantamentos de campo. Nestes levantamentos procura-se conhecer a opinião da população presente nos eventos/espacos estudados acerca da violência nestes locais e do lazer em suas vidas.

Essa orientação tem demonstrado permitir aos alunos, ao lado do uso prático de instrumentos da estatística e de técnicas de pesquisa, a realização

de análises e inferências que relacionam os conteúdos teóricos recebidos em sala de aula com a vivência real do fenômeno estudado.

## CONCLUSÕES

Os Trabalhos realizados, em sua maioria, evidenciam a tentativa de superação, pelos alunos, dos estudos meramente exploratórios por estudos descritivos dos fenômenos analisados .

Percebe-se que, paulatinamente, os professores vão adquirindo posturas e conhecimentos que lhes permitem conduzir a contento os alunos em suas pesquisas, não se limitando unicamente à transmissão do conteúdo de suas disciplinas, nem se furtando a explicações complementares, freqüentemente requeridas pelos estudantes.

A opinião dos alunos sobre o Trabalho se traduz pela sua completa aprovação, seja nos aspectos da forma prática e abrangente com que são fixados os conhecimentos teóricos recebidos, seja na possibilidade totalizadora de compreensão do fenômeno analisado que é viabilizada pela pesquisa.

Evidentemente, por se tratar de alunos que pela primeira vez são solicitados a executar procedimentos com essa exigência de atitude, não se deve incorrer na ousadia de afirmar que se esteja vivenciando a interdisciplinaridade. Apenas foi feito um primeiro exercício, foi apresentada uma possibilidade de se romperem barreiras ao conhecimento, de se instigar a percepção da interação entre áreas de conhecimento técnico e da cultura em geral.

A complementação desse processo deverá ocorrer continuamente.

Na referida Instituição, todas as séries seguintes têm "Trabalhos Interdisciplinares", realizados durante todo o ano.

Como nos afirma Santos Filho<sup>9</sup> "...a questão da Interdisciplinaridade não significa apenas um mero remanejamento, uma simples melhoria das tradicionais divisões do conhecimento, uma

melhor adaptação da universidade às suas funções sociais. Ela representa, na verdade, um pronto questionamento dos atuais fins e funções da universidade, do estatuto do saber, da estrutura acadêmica da universidade , da metodologia de ensino universitário, da formação cultural do universitário, da inserção da universidade na sociedade".

A seqüência de exercícios iniciados na vida acadêmica do aluno prosseguirá na vida profissional, com a diferença residindo no fato de que, no segundo caso, a solução dos problemas não trará mais retorno sob forma de notas, mas sim, de prestígio técnico, conceituação na área de trabalho e "recompensas" financeiras e intelectuais.

Nesse momento, espera-se que o neo-profissional já não se sentirá distanciado da prática, já saberá se utilizar dos aspectos teóricos apreendidos, terá a medida para a sua potencialidade e para sua capacidade de intervenção sobre os fenômenos.

## BIBLIOGRAFIA

- SOARES**, Luiz E. *Pesquisa Comparativa e Interdisciplinar* (Introdução). RJ:FGV, 1976.
- FAZENDA**, Ivani C. A .A *Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro*. SP: Loyola, 1992, 2ª Ed.
- FAZENDA**, Ivani C. A .A. *Práticas Interdisciplinares na Escola*. SP: Cortez, 1991
- JAPIASSU**, Hilton. "Interdisciplinaridade e Patologia do Saber", RJ, Imago, 1976
- Proposta Pedagógica da Faculdade Anhembimorumbi. ( mimeo) SP: UAM, 1993.
- SANTOS FILHO**, José Camilo. "A Interdisciplinaridade na Universidade".
- RELEVÂNCIA E IMPLICAÇÕES** ", In II Congresso Brasileiro de parceria Universidade-Empresa. SP: UNICAMP, 1992.
- GUSDORF**, G. *Para uma Pesquisa Interdisciplinar*. Diógenes, n.7, pp. 25-44, jul-dez., 1984.

<sup>9</sup> SANTOS FILHO, José C. "A Interdisciplinaridade na Universidade: Relevância e implicações", In II congresso Brasileiro de Parceria Universidade- Empresa SP, 1992.