

A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR REFLEXIVO: PROPOSIÇÃO INICIAL DE UM “NOVO” MODELO DE FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

THE FORMATION OF THE REFLECTIVE ADMINISTRATOR: INITIAL PROPOSAL OF "NEW" A MODEL OF FORMATION OF THE PROFESSIONAL OF ADMINISTRATION

Alexandre Shigunov Neto*
Lizete Shizue Bomura Maciel**

Resumo

O presente trabalho pretende apresentar algumas reflexões sobre a formação profissional nos cursos de bacharelado em Administração, bem como propor um "novo modelo de formação, tomando-se como referencial a análise das diretrizes curriculares para os cursos de graduação. A opção pelo tema "O Administrador Reflexivo", num primeiro momento, justifica-se pelo interesse em investigar qual o perfil do profissional que se pretende formar nos Cursos de Bacharelado em Administração, dada a grande proliferação de cursos de Administração por todas as regiões do país; e pela proposição de um "novo" modelo de formação profissional. Portanto, o objeto de estudo desse breve análise será a formação dos profissionais formados pelos cursos de bacharelado em Administração do Brasil. Visando alcançar nossos objetivos previamente propostos estruturamos a presente pesquisa em três partes interrelacionadas, da seguinte forma: num primeiro momento far-se-á a análise do conceito de pensamento reflexivo presente na proposta educacional de John Dewey; num segundo momento far-se-á a análise do pensamento de Donald Schön e da inserção da proposta de formação do profissional reflexivo a partir da década de 1990 no Brasil, para em última instância realizar a transposição do conceito de profissional reflexivo para a área de Administração.

Palavras-chave: administração, formação profissional, administrador reflexivo.

Abstract

The present work intends to present some reflections on the professional formation in the courses of bacharelado in Administration, as well as considering a "new model of formation, being overcome as referential the analysis of the curricular lines of direction for the graduation courses. The option for the subject "the Reflective Administrator", at a first moment, is justified for the interest in investigating which the profile of the professional whom if it intends to form in the Courses of Bacharelado in Administration, given the great proliferation of courses of Administration for all the regions of the country; e for the proposal of "new" a model of professional formation. Therefore, the object of study of this brief analysis will be the formation of the professionals formed for the courses of bacharelado in Administration of Brazil. Aiming at to reach our objectives previously considered we structuralize the present research in three interrelacionadas parts, of the following form: at a first moment it will become analysis of the concept of present reflective thought in the proposal educational of John Dewey; at as a moment it will become analysis of the thought of Donald Schön and of the insertion of the proposal of formation of the reflective professional from the decade of 1990 in Brazil, it stops in last instance carrying through the transposition of the concept of reflective professional for the area of Administration.

Key words: Administration, professional formation, reflective administrator.

INTRODUÇÃO

Ao observar-se a sociedade nos dias de hoje, não é difícil perceber as transformações pelas quais vem passando. O desenvolvimento tecnológico,

* Mestre em Educação. Avaliador de cursos de graduação do Ministério da Educação e Diretor de Pesquisa e Extensão da Faculdade Central de Cristalina/PR.

* * Doutora em Educação. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação, Preconceito e Exclusão (UEM). Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Formação de Professores (UEM). Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

além de modernizar o sistema de produção começa a provocar indagações e questionamentos nos indivíduos acerca do sistema instituído. Tais questionamentos e as críticas emergentes ao sistema vigente provocam uma pluralidade de valores, de comportamentos contraditórios, de ações indefinidas, de incertezas quanto aquilo que a educação deve perseguir, bem como a desestabilização de normas e valores sociais, pessoais, familiares, religiosos, educacionais, filosóficos, políticos e econômicos. Assim, em função das transformações ocorridas na sociedade e da decorrente ausência de consenso em torno de suas crenças e normas impõem a necessidade de repensar a formação do homem em todos os seus níveis. Verifica-se nos dias atuais há uma preocupação muito grande de toda a sociedade e principalmente da comunidade universitária com o mercado de trabalho para os profissionais formados pelas universidades brasileiras, tanto públicas como particulares. Preocupação essa evidenciada nas propostas curriculares dos cursos de graduação, que afetam diretamente a formação profissional dos egressos dos cursos de graduação. O competitivo mercado e as transformações tecnológicas, ambientais, econômicas, culturais e sociais provocaram modificações na visão de muitos profissionais, e, principalmente, dos recém formados pelas universidades. E as exigências cada vez maiores do mercado de trabalho implicaram na compreensão por parte dos profissionais da necessidade do constante aperfeiçoamento e absorção de novos conhecimentos. O atual mercado impõe que os profissionais independentemente de sua área de formação, possuam uma bagagem teórica estruturada e conhecimentos diversificados, além de sua área de atuação. (Shigunov Neto & Maciel, 2002)

William H. Kilpatrick¹ em sua famosa obra intitulada “Educação para uma civilização em mudança” publicado pela primeira vez na década de 1930 nos Estados Unidos já alertava naquela época para as profundas transformações que estavam ocorridas na sociedade moderna e o novo papel da educação nessa nova fase da história da civilização.

Ninguém hoje põe em dúvida que as coisas estejam mudando.

No entanto, varia muito a opinião a respeito das tendências dessa mudança. A vida atual é de tal modo complexa, e tão complexa a mudança que, se se quiser, pode-se considerar um dos seus aspectos, segundo a nossa disposição de espírito, como a tendência principal. É assim que muita gente aceita o maravilhoso desenvolvimento técnico de nossa época e o conseqüente progresso da população e da produção, como a tendência dominante. E dizem, então, que a mudança não é senão progresso universal que a história atesta como fato inelutável.

(...) Num ponto, pelo menos, há acordo. Todos desejam lançar mão da educação, dado que o ajustamento possível só poderá ser obtido através das novas gerações, ou melhor, por elas próprias. Mas, que espécie de educação deve ser essa?... Ainda nesse ponto, encontramos os espíritos divididos. (Kilpatrick, 1978, p.13)

E conclui seu pensamento ao afirmar que “nossos tempos estão mudando e, sob certos aspectos, ao menos, como jamais mudaram. Essa mudança apresenta exigências novas à educação. E a educação precisa mudar muito para atender à nova ordem de coisas.” (Kilpatrick, 1978, p.14)

Ao ser conclamada para resolver os “novos problemas” enfrentados pela humanidade impõe-se à educação o título de redentora, de salvadora. Apesar do importantíssimo papel desempenhado pela mesma na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, não se pode impor à educação que assuma essa responsabilidade sozinha. Entretanto, há de se concordar que o objetivo da educação frente às transformações ocorridas na sociedade moderna deva alterar-se, nesse sentido o novo

Objetivo da educação é continuar a enriquecer o processo da vida por pensamentos e ações melhores. Portanto, a educação, está na vida e para a vida. Seu objetivo é o único que se adapta a um mundo em desenvolvimento. Desenvolvimento contínuo é a sua essência e a sua finalidade. (Kilpatrick, 1978, p.90)

Esse novo objetivo imposto à educação deverá ser o de colaborar na formação de um novo indivíduo

capaz de pensar e decidir por si mesmo, de pensar livremente, sem as peias de

¹ William Heard Kilpatrick (1871-1965) ilustre pensador e educador americano foi professor da disciplina de Filosofia da Educação na Universidade de Colúmbia-Nova York nos Estados Unidos.

preconceitos, de decidir altruisticamente, preferindo o bem social a qualquer vantagem ou bem individual. A única finalidade que podemos aceitar será aquela que dê maior valor à personalidade de cada qual. (Kilpatrick, 1978, p.90)

Independentemente, de sua formação acadêmica o profissional hoje em dia necessita estar em constante aperfeiçoamento, procurando adquirir novos conhecimentos técnicos e teóricos. Mas esses conhecimentos, não devem resumir-se somente a sua área de atuação, o profissional que pretende ser bem sucedido deve expandir constantemente seus conhecimentos, deve estar em consonância com o ambiente que o rodeia e principalmente ser um membro ativo em sua sociedade. Apenas os melhores têm lugar no competitivo mercado de trabalho!

O discente deve e precisa assumir suas responsabilidades no processo de aprendizagem, é muito fácil apenas questionar e reclamar do corpo docente, da didática dos professores, da estrutura e das condições da instituição e do programa curricular. Está na hora do aluno assumir o papel de principal responsável por sua formação profissional. Claro que é necessário existirem reivindicações justas e coerentes, junto à Instituição de Ensino Superior, em relação às questões do curso mas é preciso compreender que o principal responsável pela sua formação é você próprio. Basta apenas que haja vontade de estudar e um pouco de persistência, além é claro de exigir que os docentes cumpram suas funções eficientemente. O papel do professor no processo de aprendizagem deveria ser de orientador, com o objetivo de direcionar e incitar os alunos a adquirirem novos conhecimentos e aperfeiçoarem os existentes. Portanto, o papel principal do docente é desenvolver no aluno o gosto pelo constante aprendizado, pela aquisição de novos conhecimento e pela pesquisa.

O presente trabalho pretende apresentar algumas reflexões sobre a formação profissional nos cursos de bacharelado em Administração, bem como propor um "novo modelo de formação, tomando-se como referencial a análise das diretrizes curriculares para os cursos de graduação.

A opção pelo tema "O Administrador Reflexivo", num primeiro momento, justifica-se pelo interesse em investigar qual o perfil do profissional que se pretende formar nos Cursos de

Bacharelado em Administração², dada a grande proliferação de cursos de Administração por todas as regiões do país; e pela proposição de um "novo" modelo de formação profissional. Portanto, o objeto de estudo desse breve análise será a formação dos profissionais formados pelos cursos de bacharelado em Administração do Brasil.

Visando alcançar nossos objetivos previamente propostos estruturamos a presente pesquisa em três partes interrelacionadas, da seguinte forma: num primeiro momento far-se-á a análise do conceito de pensamento reflexivo presente na proposta educacional de John Dewey; num segundo momento far-se-á a análise do pensamento de Donald Schön e da inserção da proposta de formação do profissional reflexivo a partir da década de 1990 no Brasil, para em última instância realizar a transposição do conceito de profissional reflexivo para a área de Administração.

DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO: BREVE HISTÓRICO

A adoção dos Parâmetros Curriculares Nacionais, uma referência curricular para o ensino fundamental brasileiro, no sistema educacional brasileiro poderia ser tida como uma "nova reforma do ensino brasileiro", na medida em que visa a solucionar os problemas da ineficácia e do atraso científico e tecnológico da sociedade brasileira. Portanto, num primeiro momento o objetivo dos Parâmetros Curriculares Nacionais é reformar o ensino fundamental brasileiro, proporcionando o acesso a esse nível de ensino pela parcela da população até então excluída dos bancos escolares, para concomitantemente, oferecer um ensino de qualidade.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais, ao serem elaborados no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso trazem em seu bojo, a ideologia neoliberal, procurando estabelecer nas escolas características que facilitem a interação escola versus mercado de trabalho. Ou seja, servem como um manual pois apresentam normas e procedimentos a serem seguidos por professores e Instituições de Ensino Superior, na tentativa de preparação do aluno para atuar

² Em 2004 existiam 1462 cursos de graduação em Administração, autorizados e reconhecidos pelo Ministério da Educação, segundo dados do Conselho Federal de Administração.

eficientemente no mercado de trabalho. Visam preparar e formarem técnicos e não profissionais reflexivos. Portanto, nesses termos, os Parâmetros Curriculares Nacionais estariam voltados atingirem objetivos de curto prazo, atender aos interesses/necessidades do mercado. Nossa preocupação consiste em que esse tipo de formação exclusivamente técnica prepara o profissional para aquela necessidade específica e momentânea do mercado de trabalho. Como as necessidades e exigências de formação profissional do mercado transformam-se rapidamente o profissional torna-se obsoleto rapidamente, ou seja, vira uma engrenagem descartável e inútil. Por isso consideramos importante (re)pensar esse modelo de formação profissional exclusivamente técnica presente na grande maioria das escolas de Administração.

O Ministério da Educação³ (MEC), órgão responsável pela educação no Brasil, através da Secretaria de Ensino Superior (SESu) coordenou concomitantemente com o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação (ForGrad) a elaboração das propostas de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação.

Para a Secretaria de Ensino Superior os princípios que nortearam a iniciativa de sistematizar as diretrizes curriculares para os cursos de graduação foram:

Assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas; indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos

específicos com cargas horárias pré-determinadas, as quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos; evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação; incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;

Estimular práticas de estudo independente, visando a uma progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno; encorajar o aproveitamento do conhecimento, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada; fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária; incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e a discentes acerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

Nesse sentido, e com o intuito de assegurarem a flexibilidade e qualidade da formação oferecida pelas Instituições de Ensino Superior.

Visando sistematizar a estrutura curricular para os cursos de graduação ofertados pelas IES a Secretaria de Ensino Superior implementou uma série de atividades que tiveram início a partir de 1997, que pode-se dividir em três fases distintas e complementares: a primeira fase, constituiu-se, basicamente de duas atividades, primeiramente da publicação do Edital nº 4/97 que convocou as Instituições de Ensino Superior a apresentarem propostas para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação; para posteriormente, organizar seminários e encontros destinados a discutir sobre as propostas, tendo o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação adquirido importância fundamental no processo de discussões. O resultado dessa primeira fase do processo de sistematização das diretrizes curriculares dos cursos de graduação foi o

³ Em 14 de novembro de 1930, Getúlio Vargas, então Chefe do Governo Provisório da República do Brasil, criou, através do decreto nº 19.402, a Secretaria de Estado, com a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, estando *a seu cargo o estudo e despacho de todos os assuntos relativos ao ensino, saúde pública e assistência hospitalar*. O decreto nº 19.444, de dezembro de 1930, complementa o que criou o Ministério e dispõe sobre os serviços que ficaram a cargo do Ministério da Educação e Saúde Pública. O novo Ministério era composto de um Gabinete do Ministro, uma Diretoria de Contabilidade e quatro Departamentos (Departamento Nacional do Ensino; Departamento Nacional de Saúde Pública; Departamento Nacional de Medicina Experimental e Departamento Nacional de Assistência Pública), todos independentes entre e subordinados ao Ministro.

recebimento de aproximadamente mil e duzentas propostas, oriundas em sua grande maioria da comunidade acadêmica.

A segunda fase do processo teve início com a convocação das Comissões de Especialistas de Ensino (CEE)⁴, que de posse das sugestões apresentadas foram incumbidos de produzirem as propostas definitivas para serem encaminhadas para análise do Conselho Nacional de Educação⁵.

As propostas de diretrizes curriculares elaboradas pelas comissões de especialistas de ensino, a partir desse momento passam a ser denominadas de modelo de enquadramento das propostas de Diretrizes Curriculares, foram posteriormente submetidas à apreciação de consultores *ad hoc* em cada área de conhecimento. Assim, a partir de dezembro de 1998 as primeiras propostas foram sendo encaminhadas para análise do Conselho Nacional de Educação⁶, sendo que as

mesmas foram agrupadas em grandes áreas de conhecimento, segundo o critério utilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior (CAPES), ficando assim configuradas:

- Ciências Biológicas e Saúde - Biomedicina, Ciências Biológicas, Economia Doméstica, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Terapia Ocupacional;
- Ciências Exatas e da Terra - Ciências Agrárias, Estatística, Física, Geologia, Matemática, Medicina Veterinária, Oceanografia e Química;
- Ciências Humanas e Sociais - Artes Cênicas, Artes Visuais, Ciências Sociais, Direito, Filosofia, Geografia, História, Letras, Música, Pedagogia e Psicologia;
- Ciências Sociais Aplicadas - Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências da Informação, Comunicação Social, Hotelaria, Serviço Social, Secretariado Executivo e Turismo.
- Engenharias e Tecnologias - Arquitetura e Urbanismo, Computação e Informática, Design, Engenharias e Meteorologia;
- Licenciaturas

A terceira e última fase do processo constitui-se da aprovação e homologação das diretrizes curriculares pelo Conselho Nacional de Educação.

⁴ As comissões de especialistas de ensino (CEE) são constituídas por docentes de alto nível de formação acadêmica, com experiência profissional e reconhecida atuação no ensino de graduação, que assessoram a SESu na análise dos processos de autorização e reconhecimento de cursos e credenciamento de instituições. A Portaria nº 146/97 nomeou trinta e oito comissões de especialistas de ensino, que sistematizaram a proposta de Diretrizes Curriculares para suas respectivas áreas.

⁵ O Conselho Nacional de Educação (CNE) é composto por duas câmaras autônomas, a câmara de educação superior e a câmara de educação básica. O CNE reúne-se como conselho pleno, ordinariamente, a cada dois meses e suas Câmaras reúnem-se mensalmente. Atualmente apresenta a seguinte composição: presidente do conselho pleno: Ulysses de Oliveira Panisset; presidente da câmara de educação básica: Francisco Aparecido Cordão; presidente da câmara de educação superior: Roberto Cláudio Frota Bezerra; vice-presidente da câmara de educação básica: Raquel Figueiredo Alessandri Teixeira; vice-presidente da câmara de educação superior: Arthur Roquete de Macedo.

⁶ O regimento do Conselho Nacional de Educação (CNE) em seu artigo 1º estabelece que: O CNE, composto pelas Câmaras de Educação Básica e de Educação Superior, terá atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao Ministro de Estado da Educação, de forma a assegurar a participação da sociedade no aperfeiçoamento da educação nacional e, especificamente: I – subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Educação; II – manifestar-se sobre questões que abranjam mais de um nível ou modalidade de ensino; III – assessorar o Ministério da Educação no diagnóstico dos problemas e deliberar sobre medidas para aperfeiçoar os sistemas de ensino, especialmente no que diz respeito à integração dos seus diferentes níveis e modalidades; IV – emitir parecer sobre assuntos da área educacional, por iniciativa de seus conselheiros ou quando solicitado pelo Ministro de Estado da Educação; V – manter intercâmbio com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito

Federal; VI – analisar e emitir parecer sobre questões relativas à aplicação da legislação educacional, no que diz respeito à integração entre os diferentes níveis e modalidades de ensino; VII – analisar as estatísticas da educação, anualmente, oferecendo subsídios ao Ministério da Educação; VIII – promover seminários sobre os grandes temas da educação brasileira; IX – elaborar o seu regimento, a ser aprovado pelo Ministro de Estado da Educação.

Respaldado pela Lei nº 9.131/95⁷, no Decreto nº 2.306/97⁸, no parecer CNE/CES nº 776/97⁹, no Edital nº 04/79 MEC/SESu, na Lei nº 10.172¹⁰ e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que estabelece em seu

Artigo 53 - No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes; VI - conferir graus, diplomas e outros títulos; VII - firmar contratos, acordos e

convênios; VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais; IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos; X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre: I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos; II - ampliação e diminuição de vagas; III - elaboração da programação dos cursos; IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão; V - contratação e dispensa de professores; VI - planos de carreira docente.

Posto em votação o parecer CNE/CES nº 583/2001 – que trata da orientação para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação -, do relator foi aprovado por unanimidade na Câmara de Educação Superior¹¹ em sessão do dia 04 de abril de 2001.

Segundo o Parecer nº 067/2003 existem determinadas diretrizes que são consideradas comuns aos cursos de graduação, enquanto que outras atendem à natureza e às peculiaridades de cada curso.

É evidente que as Diretrizes Curriculares Nacionais, longe de serem consideradas como um corpo normativo, rígido e engessado, a se confundirem com os antigos Currículos Mínimos Profissionalizantes, objetivam, ao contrário servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e

⁷ A Lei nº 9.131 de 24 de novembro de 1995 altera o dispositivo da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, conferindo à Câmara de Educação Superior a competência para “deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo Ministério da Educação e do Desporto, para os cursos de graduação. A lei nº 4.024 também conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, foi aprovada em 11 de agosto de 1961 pelo Presidente da República, João Goulart.

⁸ O Decreto nº 2.306 de 19 de agosto de 1997 regulamenta para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos artigos 10 da Medida Provisória nº 1.477-39 e nos artigos 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

⁹ O parecer CNE/CES 776/97 estabeleceu orientação geral para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação destacando que “além do mais, os currículos dos cursos superiores, formulados na vigência da legislação revogada pela Lei 9.394, de dezembro de 1996, em geral caracterizam-se por excessiva rigidez que advém, em grande parte, da fixação detalhada de mínimos curriculares e resultam na progressiva diminuição da margem de liberdade que foi concedida às instituições para organizarem suas atividades de ensino”.

¹⁰ A Lei nº 10.172 de janeiro de 2001 estabeleceu como objetivos e metas do Plano Nacional de Educação: “estabelecer, em nível nacional, diretrizes curriculares que assegurem a necessária flexibilidade e diversidade nos programas oferecidos pelas diferentes instituições de ensino superior, de forma a melhor atender as necessidades diferenciais de suas clientela e às peculiaridades das regiões nas quais se inserem”.

¹¹ A Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação é composta pelos seguintes conselheiros: Arthur Roquete de Macedo (presidente); José Carlos Almeida da Silva (vice-presidente); Carlos Alberto Serpa de Oliveira; Éfrem de Aguiar Maranhão; Francisco César de Sá Barreto; Lauro Ribas Zimmer; Maria Helena Guimarães de Castro; Roberto Cláudio Frota Bezerra; Silke Weber; Teresa Roserley Neubauer da Silva; Vilma de Mendonça Figueiredo; Yugo Okida.

priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos. Devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, **privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais**".

Assim, as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração devem refletir uma dinâmica que atenda aos diferentes perfis de desempenho a cada momento exigidos pela sociedade, nessa "heterogeneidade das mudanças sociais" sempre acompanhadas de novas e mais sofisticadas tecnologias, a exigir contínuas revisões do Projeto Pedagógico de um curso para que ele se constitua a caixa de ressonância dessas efetivas demandas, através de um profissional adaptável e com a suficiente autonomia intelectual e de conhecimento para que se ajuste sempre às necessidades emergentes.

Realizada esta breve descrição sobre a metodologia de trabalho adotada pela Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação para elaboração das propostas de diretrizes curriculares para os cursos de graduação far-se-á a análise específica das propostas elaboradas para os cursos de Administração.

PROPOSTAS DE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A proposta curricular para os cursos de Administração foi aprovada pelo Conselho Nacional de Educação em 04 de junho de 2003 por meio do Parecer nº CES/CNE 0134/2003 e teve como relatores os conselheiros, José Carlos de Almeida da Silva e Lauro Ribas Zimmer.

A tendência atual nas organizações é valorizar cada vez mais os profissionais, preocupados com sua formação profissional e pessoal, e com habilidades e conhecimentos multidisciplinares. Assim, o profissional requisitado pelas organizações deve necessariamente possuir um conjunto de

habilidades específicas, ser um membro ativo e participativo na sociedade em que está inserido, ser generalista e ao mesmo tempo ser um especialista, ou seja, as empresas procuram o super profissional.

O curso de Administração deve ensejar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O problema está em encontrar um termo médio entre a expectativa de mercado, que é inevitável para as pessoas ganharem a vida, e a competência humana que deve poder se contrapor ao mercado, privilegiando o objetivo e a ética da cidadania sobre a produtividade econômica. De fato, temos uma história marcada pela pieguice social, que imagina poder enfrentar o mercado com simples "filosofadas", o que marca, por exemplo, a concepção de educação média destituída de terminalidade específica, ou a concepção de incorporar o mercado em tipos obsoletos de formação técnica. (Demo, 2000, p.91)

Nesse sentido, e em função das exigências do mercado de trabalho, a proposta de diretrizes curriculares apresentada pelas Comissões de Especialistas de Ensino prevê que o egresso dos cursos de graduação em Administração deverá apresentar um perfil comum (o perfil desejado) e perfis específicos admitidos.

O perfil comum desejado dos formandos dos cursos de bacharelado em Administração, aliás, como em quase todas as profissões atuais é de um profissional generalista, ou seja, um profissional com os conhecimentos técnicos necessários ao exercício de suas funções mas, e principalmente, um profissional reflexivo, com conhecimentos técnicos apto para atuar num mercado competitivo e em constante transformação.

Pretende-se que o profissional a ser formado pelos cursos de Administração deva possuir uma formação que contemple aspectos teóricos,

práticos e éticos que possibilitarão desenvolver como principais competências e habilidades gerais para que exerçam de forma competente suas funções:

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 da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

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 dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Portanto, as diretrizes curriculares dos cursos de bacharelado em Administração pretendem oferecer condições adequadas para que o seu egresso estejam aptos a enfrentarem o competitivo e exigente mercado de trabalho.

Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem a inter-relação com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio por intermédio da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Um dos requisitos necessários apresentados no documento das diretrizes curriculares dos cursos de Administração é a preocupação com a sólida formação teórica, técnica e prática do bacharel em Administrador.

Como complementação da formação do profissional de Administração pretende-se que sua atuação futura seja pauta sobre princípios éticos, de integridade e de cidadania, princípios

estes que permearão toda a grade curricular dos cursos.

Portanto, pela análise do perfil desejado do profissional formado nos cursos de graduação em Administração pode-se intuir que as exigências do mercado clamam por um profissional com uma sólida formação profissional, pautada em conhecimentos técnicos, em valores éticos e de cidadania e, principalmente, um profissional reflexivo.

Os estágios supervisionados, atividades de ordem prática, muito utilizadas nos cursos de graduação por possibilitarem a aplicabilidade dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo dos anos de estudo nos cursos, também é proposto como componente da grade curricular dos cursos de Administração. Além da oferta de disciplinas de conteúdos básicos e de conteúdos específicos deverá ser parte integrante da grade curricular dos cursos a prática do estágio. Nesse sentido, as Instituições de Ensino Superior obrigar-se-ão a proporcionar ao "corpo discente condições de aperfeiçoamento acadêmico, pessoal e profissional através da aplicabilidade de seus conhecimentos teóricos e humanos em atividades práticas da administração".

Os estágios profissionais supervisionados são estágios obrigatórios, por isso mesmo pertencentes constam como atividade obrigatória na grade curricular dos cursos. Pretendem ser eficazes instrumentos de iniciação profissional, pois por intermédio dessa modalidade de estágios os alunos terão contato direto com o mercado de trabalho. Segundo as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração o Estágio Curricular Supervisionado é:

componente direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada Instituição, por seus colegiados superiores acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento de estágio, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

Assim sendo, o estágio poderá ser realizado na própria Instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração e desde que sejam estruturados e operacionalizados de acordo com regulamentação própria, aprovada

pelo Conselho Superior Acadêmico competente, na instituição.

Convém enfatizar que as atividades de estágio deverão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos gradualmente revelados pelo aluno, até que os responsáveis pelo estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

Portanto, o estágio Curricular Supervisionado deve ser concebido como conteúdo curricular implementador do perfil do formando, consistindo numa atividade opcional da instituição, no momento da definição do projeto pedagógico do curso, tendo em vista a consolidação prévia dos desempenhos profissionais desejados.

As Atividades Complementares nos Cursos de Administração são extremamente importantes pois possibilitam a complementação da formação profissional dos futuros Administradores. Por comporem necessariamente o projeto pedagógico dos Cursos as Atividades Complementares merecem destaque no documento que fixa as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração:

As Atividades Complementares, por seu turno, devem possibilitar o reconhecimento, por avaliação, de habilidades e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, hipóteses em que o aluno alargará o seu currículo com experimentos e vivências acadêmicos, internos ou externos ao curso, não se confundindo estágio curricular, supervisionado, com a amplitude e a rica dinâmica das Atividades Complementares.

Orientam-se, desta maneira, a estimular a prática de estudos independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, de permanente e contextualizada atualização profissional específica, sobretudo nas relações com o mundo do trabalho, estabelecidas ao longo do curso, notadamente integrando-as às diversas peculiaridades regionais e culturais.

Nesse sentido, as Atividades Complementares podem incluir projetos de pesquisa, monitoria, iniciação científica,

projetos de extensão, módulos temáticos, seminários, simpósios, congressos, conferências, além de disciplinas oferecidas por outras instituições de ensino ou de regulamentação e supervisão do exercício profissional, ainda que esses conteúdos não estejam previstos no currículo pleno de uma determinada instituição mas nele podem ser aproveitados porque circulam em um mesmo currículo, de forma interdisciplinar, e se integram com os demais conteúdos realizados.

Em resumo, as Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitem 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. Trata-se, portanto, de componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Percebe-se que o documento possibilita a oportunidade para que se considere a idéia de profissional reflexivo, como vem sendo discutido no Brasil e no mundo, levando em consideração as pesquisas realizadas por renomados pesquisadores: Alarcão (1996, 2001 e 2003), Garcia (1992 e 1999), Schön (1987, 1992 e 2000), Pérez Gómez (1992 e 1994), Perrenoud (2002) e Zeichner (1992 e 1993).

Portanto, pode-se afirmar que a preocupação com a prática reflexiva dos futuros Administradores, evidenciada nas propostas curriculares, vem ao encontro com as atuais exigências do mercado de trabalho. Ou seja, torna-se fundamental desenvolver nos alunos o pensamento reflexivo, de modo que, ele possa ser um profissional reflexivo, autônomo e mais consciente dos seus comportamentos. Cabe aqui uma última observação, a reflexão pode e deve ser utilizada como mediação para uma intervenção prática consciente e eficaz dos profissionais formados nos cursos de Administração.

O CONCEITO DE PENSAMENTO REFLEXIVO EM JOHN DEWEY

A prática reflexiva compreende o processo de interpretação e reflexão sobre a prática profissional dos Administradores, visando ao aperfeiçoamento e a melhoria contínua dessa prática. Pois, na medida em que o Administrador compreende e reflete sobre sua prática profissional e sua experiência poderá aprimorar essa mesma prática. Portanto, a prática reflexiva do Administrador pressupõe um Administrador reflexivo, autônomo e mais consciente de seus próprios atos e responsabilidades sobre o desempenho organizacional.

As origens do termo prática reflexiva remetem-nos ao início do século XX nos Estados Unidos com a publicação e divulgação na academia das pesquisas de John Dewey sobre o ensino reflexivo. John Dewey em sua obra intitulada “Como pensamos” publicada em 1953 no Brasil pela Companhia Editora Nacional em sua série intitulada “Atualidades Pedagógicas” que compõem a Biblioteca Pedagógica Brasileira, fundada pelo consagrado educador brasileiro Fernando de Azevedo, apresenta quatro significados possíveis para a palavra “pensamento”: 1) o ato de pensar ao acaso; 2) o ato de pensar limitando-se ao que ultrapassa a observação direta; 3) o ato de pensar apoiado em provas e testemunhas; 4) o ato de pensar submetendo-se o exame das bases e das consequências das crianças. Separados pelo espectro contínuo, que apresenta em uma ponta o aspecto mais amplo e geral do termo pensamento e numa outra ponta o seu significado mais específico. Entretanto, apesar da influência com os termos “pensar” e “pensamento” não existe uma definição única e precisa sobre os mesmos. Em função dessa indefinição dos termos é que Dewey propõe-se no primeiro capítulo da obra a apresentar sua definição do que seja o ato de pensar. Partindo do sentido mais amplo da palavra “pensamento” afirma que o ato de pensar representa tudo o que “nos vem à cabeça”, ou seja, representa o ato de pensar ao acaso.

O termo pensamento reflexivo ao qual nos referimos como sendo primordial para o desempenho e sucesso profissional dos Administradores tem sua origem nas obras do célebre pesquisador John Dewey¹², em estudos

¹² John Dewey nasceu em Burlington (Vermont-Estados Unidos) em 20 de outubro de 1859. Concluiu em 1884 o curso de filosofia na Universidade de Johns Hopkins, logo após se formar começou a lecionar na Universidade de

produzidos nos Estados Unidos a partir da década de 1920. Desse modo, o ato de pensar

que não se prenda ao aumento da eficiência na ação e a aprender-se mais coisas sobre nós e sobre o mundo em que vivemos, será muito pouco pensamento. E aptidões obtidas independentemente da reflexão não se associam com sentido algum dos objetivos para os quais elas próprias têm que ser utilizadas. (Dewey, 1959, p.167)

Na medida em que o pensamento reflexivo pode ser considerado como um esforço consciente e voluntário da pessoa, apresenta uma

(...) seqüência lógica, não sendo meramente uma sucessão de idéias, sendo assim, a reflexão é uma série lógica de idéias, de modo que cada um engendra a seguinte como sua consequência natural e, ao mesmo tempo, articula-se com a idéia precedente. (Dewey, 1953, p.4)

John Dewey considera o ato de pensar peculiar ao ser humano e, portanto, o diferencial deste com outros seres vivos. Nesse sentido, Dewey faz uma distinção entre o ato humano que é reflexivo e o que é rotina, e, portanto, não reflexivo. Em todas as quatro formas de pensamento esboçada por John Dewey há um elemento comum, qual seja, a idéia de uma coisa observada. Ao considerar a reflexão como um processo mental, Dewey afirma que a ação reflexiva está dividida em dois subprocessos, quais sejam: um estado de perplexidade, hesitação ou dúvida – refere-se a tudo aquilo que por mais simples e trivial que pareça, põe em perplexidade o espírito humano e provoca a reflexão para fazer desaparecer a incerteza. Atos de pesquisa ou investigação com o fim imediato de descobrir outros fatos que sirvam para contribuir ou destruir a convicção sugerida - refere-se, portanto, no processo a pesquisa e a investigação aparecem com o objetivo de descobrir provas, ou seja, para obter a confirmação ou não da convicção.

Michigan. Também lecionou na Universidade de Chicago e na University Elementary School, onde teve a oportunidade de aplicar sua proposta educacional. Foi professor de Filosofia por mais de trinta anos na Universidade de Columbia-Nova York. Publicou inúmeras obras nas áreas de filosofia, psicologia, sociologia e, principalmente, educação, onde suas obras tiveram grande influência na orientação do pensamento educativo moderno americano, europeu e brasileiro. Faleceu em Nova York em 02 de junho de 1952, aos 93 anos de idade.

O pensamento reflexivo é considerado como um esforço consciente e voluntário, pois para Dewey este mesmo pensamento supera a sua forma rudimentar. Entretanto, necessita de todo um procedimento metodológico de inquietação, de investigação e de reflexão. Os estudos de Dewey acerca do ato de pensar indicam que a reflexão pode se processar em diferentes graus de complexidade, da forma mais rudimentar a mais complexa. Dessa forma, pode-se verificar pelas análises de Dewey que há situação onde há necessidade de utilização de um raciocínio prático para resolução de problemas, já em outras situações os problemas somente podem ser solucionados por intermédio dos conhecimentos científicos. O pensamento reflexivo fundamenta-se na observação, no conhecimento e na experiência que não podem ser adquiridos de forma espontânea, pois exigem o desenvolvimento da capacidade de pensar.

Para Dewey há uma estreita e complexa relação entre a prática pedagógica e o pensamento reflexivo. Por intermédio do ensino reflexivo proposto por John Dewey seria possível ensinar e aprender, portanto, o pensamento reflexivo seria mediador entre o ensino e a ação.

A PROPOSTA DE PROFISSIONAL REFLEXIVO DE DONALD SCHÖN

Donald Schön formou-se em Filosofia pela Universidade de Yale-EUA em 1951, realizou seu Mestrado em Filosofia pela Universidade de Harvard. Logo em seguida ingressou no Programa de Pós-Graduação em Filosofia, nível de Doutorado, pela mesma Universidade, sendo que sua tese tratava sobre a Teoria da Indagação de John Dewey. Foi professor da Universidade de Queens e membro honorário do Real Institute de Arquitetos Britânicos. Atualmente é professor de Estudos de Urbanismo e Educação do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Participou de inúmeros organismos técnicos e científicos da área, enquanto pesquisador centrou suas pesquisas nos problemas de aprendizagem, nas organizações e na eficácia profissional. Na década de 1970 o MIT encomendou à Donald Schön uma pesquisa versando sobre as reformas curriculares nos cursos de Arquitetura e Urbanismo e propôs uma grade curricular que propiciasse uma formação profissional pautada na experiência, na prática e na reflexão sobre a experiência. sobre a formação profissional dos arquitetos. Suas pesquisas estão

embasados teoricamente na Teoria da Indagação de John Dewey e foram publicados inicialmente nos Estados Unidos, e, posteriormente em vários idiomas, para o português, especificamente, seus estudos foram editados em três obras: O profissional reflexivo (1983); Formação de profissionais reflexivos (1987) e Educando o profissional reflexivo (2000). O objeto de estudo de suas obras refere-se a reflexão na ação, ou seja, o profissional ao refletir sobre prática profissional apresenta condições de tomar as melhores decisões e aprimorar sua própria prática. Portanto, a proposta educacional de Schön apresenta uma sólida valorização da reflexão na prática e da experiência na formação profissional, ou seja, há uma preocupação com o desenvolvimento da capacidade de reflexão.

A partir da década de 90 do século XX a expressão “profissional reflexivo” tomou grande destaque no meio educacional, entretanto, pela apropriação indevida, pela transposição irresponsável do conceito, houve no caso específico do Brasil uma divulgação equivocada do conceito. Pois, o termo reflexão foi tratado sob dois prismas, de um lado foi tido enquanto adjetivo e por outro lado tido como movimento teórico de compreensão do trabalho docente. Os ideais pedagógicos de Donald Schön foram amplamente difundidos nos Estados Unidos, na Europa e, posteriormente, no Brasil, motivadas pelo questionamento da formação profissional e da necessidade de reformas curriculares que pautassem sob a capacidade de reflexão em situações instáveis e incertas cada vez mais frequentes nas sociedades pós-modernas. Nesse sentido, as propostas de Schön foram resgatadas para a temática da formação de profissionais, pois em épocas de incertezas faz-se necessário que a prática profissional ocorra em situações organizacionais ambíguas e repletas de incertezas, carências e conflitos. Portanto, a transplantação dos ideais pedagógicos de Schön para a formação do profissional reflexivo objetivava uma prática profissional reflexiva consubstanciada nas organizações. Para Donald Schön o desenvolvimento de uma prática reflexiva está fundamentada em três idéias centrais: o conhecimento na ação; a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão na ação.

A proposta de Schön para a formação de profissionais parte do pressuposto de um profissional reflexivo pautado na premissa do aprender na ação ou aprender fazendo. Portanto, sua proposta de professor reflexivo contrapõe-se ao

modelo de racionalidade técnica tão difundido na área educacional.

O que nos chama a atenção é a convergência de pensamento entre ambos os pesquisadores. Dewey afirma que para a reflexão, é necessário um procedimento metodológico de inquietação, investigação e de reflexão. Por outro lado, Schön propõe uma forma dialética de reflexão: o conhecimento na ação, a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão na ação. Schön não fala da parte de motivação para a ação, ele já parte da existência do diagnóstico, representado pelo conhecimento da ação.

O ADMINISTRADOR REFLEXIVO

Segundo esse modelo de formação profissional o Administrador reflexivo seria instrumentalizado para realizar eficiente e eficazmente o diagnóstico de sua própria prática profissional e diante dos dados coletados propor intervenções organizacionais que visem à melhoria contínua. Ou seja, o modelo de formação do Administrador reflexivo propõe a reflexão sobre a prática para a busca da excelência profissional.

A transposição da proposta de profissional reflexivo de Schön para a formação do Administrador reflexivo foi motivada pelas profundas transformações ocorridas no seio das organizações que impuseram e impõem respostas eficientes e eficazes aos problemas organizacionais cotidianos. Pelo modelo proposto de racionalidade prática o Administrador reflexivo apresenta os requisitos necessários para realizar um diagnóstico sobre sua prática profissional e implementar as mudanças necessárias para a atuação profissional de qualidade. Esse processo somente torna-se possível na medida em que a prática, a experiência e o conhecimento são os requisitos básicos para a intervenção organizacional, ao invés, das técnicas como acontecia anteriormente. Portanto, o modelo de Administrador reflexivo apresenta condições para o diagnóstico e a intervenção organizacional pautados na prática, na experiência e nos conhecimentos profissionais. Portanto, o Administrador reflexivo deverá valorizar os processos de produção do conhecimento a partir de sua prática profissional reflexiva e compreender o papel de extrema importância da pesquisa como instrumento de formação profissional.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel (org.) **Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão**. Porto, Porto Editora, 1996.
- ALARCÃO, Isabel (org.) **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre, Artes Médicas, 2001.
- ALARCÃO, Isabel (org.) **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo, Cortez, 2003.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação**. <http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação**. <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/Turismo-DC.rtf>
- BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Coleção AEC (12). 3. ed. Rio de Janeiro, COLTRED/MEC, 1969.
- DEWEY, John. **Como pensamos**. 2. Ed.. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1953.
- DEWEY, John. **Democracia e educação**. São Paulo, Nacional, 1959.
- GÓMES, Angel Pérez. O pensamento prático do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. IN: NÓVOA, António. (Org.) **Os professores e sua formação**. Lisboa, Dom Quixote, 1992.
- KILPATRICK, William Heard. **Educação para uma civilização em mudança**. 16. Ed. São Paulo, Melhoramentos/MEC, 1978.
- MACIEL, Lizete Shizue Bomura & SHIGUNOV NETO, Alexandre. Formação profissional nos curso de turismo do Brasil: algumas reflexões à luz da LDB/96 e das diretrizes curriculares para os cursos de graduação. In: MACIEL, Lizete Shizue Bomura & SHIGUNOV NETO, Alexandre. (Orgs.) **Currículo e Formação Profissional nos Cursos de Turismo**. Campinas, Papirus, 2002.
- PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica**. Porto Alegre, Artmed Editora, 2002.
- SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- SCHÖN, Donald A. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, António (Coord.) **Os professores e a sua formação**. Lisboa, Dom Quixote, 1992. P.77-91.
- Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**
- SHIGUNOV NETO, Alexandre & CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Manual de Gestão da Qualidade: Aplicado aos Cursos de Graduação**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura/Forense, 2004.
- ZEICHNER, Kenneth M. **A formação reflexiva de professores: idéias e práticas**. Lisboa, educa, 1993.

Recebido: 20/05/2009

Aceito: 10/08/2009

Endereço para correspondência: Alexandre Shigunov Neto. E-mail: shigunov@presidentekennedy.br