

**O ADMINISTRADOR COM A FACA, O QUEIJO E A VONTADE  
DE COMER:  
O ADMINISTRADOR QUE SABE COMO ADMINISTRAR,  
O QUÊ ADMINISTRAR E FAZER ACONTECER**

**André Carlos Martins Menck, Ph.D.** (apresentador)

Professor Associado de Marketing  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Federal de Uberlândia

**João Bento Oliveira Filho, Dr.**

Professor Associado de Finanças e Empreendedorismo  
Faculdade de Gestão e Negócios  
Universidade Federal de Uberlândia

**Contato:**

Av. João Naves de Ávila, 2121 – Campus Santa Mônica, Bloco F, Sala 1F208  
38400-902 Uberlândia, Minas Gerais/Brasil

[menck@ufu.br](mailto:menck@ufu.br); [jbento@ufu.br](mailto:jbento@ufu.br)

Fone: +55(34)3255-1725

Fax: +55(34)3236-7515

**O ADMINISTRADOR COM A FACA, O QUEIJO E A VONTADE DE COMER:  
O ADMINISTRADOR QUE SABE COMO ADMINISTRAR,  
O QUÊ ADMINISTRAR E FAZER ACONTECER**

**RESUMEN**

Este artículo identifica la falta del entrenamiento exigido en el mercado por la educación de la administración generalmente, y en el Brasil particularmente. Aunque lo permiten manejar un negocio, el administrador que va hoy para el mercado tiene una carencia de capacidades de ser un elemento del cambio y de la generación de nuevos negocios, así como del entrenamiento apropiado para transformar ideas y tecnologías en negocios. Tales capacidades son vitales en un entorno empresarial tan competitivo y dinámico como el actual. Para intentar reducir la distancia entre el administrador actual e ideal, este artículo discute cambios del plan de estudios en la educación de administración, lo dotando de los elementos que dirigen la formación de las habilidades emprendedores en los estudiantes. En el programa propuesto, los estuantes de administración primero reciben la ventaja de la universalidad del conocimiento existente en una universidad. Después, el nuevo programa busca la formación de los estudiantes en la dirección de su objeto substantivo del trabajo. Finalmente, el cambio propuesto principal tiene como objetivo el desarrollar de actitudes emprendedores y de los comportamientos, acentuando aprendiendo cómo saber, cómo hacer, cómo ser, y cómo convivir. Para alcanzarlo, la oferta consiste en el dotar del plan de estudios con un tronco de cursos dirigido a desarrollar el empresario, con ambas capacidades directivas de ser empresario externo (creación y desarrollo de su propio negocio), así como el intrapreneur (profesional con una visión para desarrollar negocios dentro de la corporación). Este tronco de cursos va muy más allá de cursos de del espíritu emprendedor. En el modelo propuesto, los cursos tradicionales tienen su contenido adaptado a los negocios que tienen gusto y que se hacen estimulantes, del principio del programa. El objetivo del programa propuesto es cambiar la formación del administrador de manejo para el administrador emprendedor.

**RESUMO**

O artigo identifica que o ensino de administração em geral, e no Brasil em particular, falha quanto ao administrador que coloca no mercado. Embora seja capacitado a gerir um negócio, o administrador que hoje vai para o mercado ressenete-se da falta de habilidades para ser um elemento de mudança e geração de negócios, bem como o treinamento para transformar idéias e tecnologias em negócios. Tais capacidades se tornaram vitais em um ambiente de negócios extremamente competitivo e dinâmico como o atual. Para tentar diminuir a distância entre o administrador atual e o ideal, este artigo discute alterações curriculares no ensino de administração, dotando um currículo de administração de elementos que encaminhem a formação da habilidade empreendedora nos alunos egressos. Na proposta, primeiro aproveita-se o caráter universalista da universidade em benefício do estudante de administração. A seguir, o novo currículo contempla a formação do estudante na direção de seu objeto substantivo de trabalho. Por fim, é proposta a principal alteração, com o objetivo de desenvolver no novo administrador atitudes e comportamentos empreendedores, enfatizando o aprender a conhecer, o aprender a

fazer, o aprender a ser e o aprender a conviver. Para tanto, a proposta consiste em dotar o currículo de administração de um tronco de disciplinas voltadas ao desenvolvimento do empreendedor, tanto com o objetivo de capacitar o administrador para ser um empreendedor externo (criação e desenvolvimento de negócios próprios) como para ser um intraempreendedor (profissional com visão de desenvolver negócios dentro de uma empresa). Esse tronco de disciplinas vai muito além das disciplinas exclusivas sobre empreendedorismo. No modelo proposto, as disciplinas tradicionais têm seus conteúdos adaptados, voltando-as ao estímulo do gosto e da habilidade por fazer negócios, desde o início de seus estudos. O objetivo do currículo proposto é passar da formação do administrador gestor para o administrador empreendedor.

**THE ADMINISTRATOR WITH THE KNIFE, THE CHEESE AND STOMACH:  
THEY KNOW HOW TO MANAGE,  
WHAT ADMINISTER & DO HAPPEN**

**ABSTRACT**

This paper identifies that business education in general, particularly in Brazil, falls short of training the administrator demanded in the market. Today's administrators know how to manage a business, but lack the ability to be an element of change and business creation, as well as the proper training on how to transform ideas and technologies in businesses. Such capacities are vital in a business environment as competitive and dynamic as present days'. In order to try to reduce the distance between the current and the ideal administrator, this paper discusses curricular changes in current business education, providing a business program with the elements that direct the formation of the entrepreneurial skills in the students. In the proposed program, business students first benefit from the universalistic university approach of studying administration. Next, the new program seeks forming the students in the direction of their substantive work object. Finally, the main proposed change aims at developing entrepreneurial attitudes and behaviors, emphasizing learning how to know, how to do, how to be, and how to live alongside. In order to achieve it, the proposal is having a "line-core of courses" aimed at developing the entrepreneur, with both managerial abilities to be an external entrepreneur (creation and development of its own business), as well as the intrapreneur (a professional with a perspective of developing business com inside the corporation.). This trunk of courses goes beyond entrepreneurship courses. In the proposed model, traditional courses have their content adapted to stimulating liking and doing businesses, from the beginning of the program. The objective of the proposed program is to change business education from providing the managerial administrator to the entrepreneurial manager.

# 1 INTRODUÇÃO

Que administrador desejamos no mundo atual?

Sabemos que o administrador que formamos em nossas escolas deve, antes de mais nada, saber administrar. Isto significa que ele deve possuir os conhecimentos de administrador. Há um corpo de conhecimento acumulado necessário para o desempenho da função, que inclui conceitos e técnicas de relações humanas, organização, finanças, operações e mercadologia. Isto é oferecido por nossas escolas de administração, com competência cada vez maior. Trata-se do ensino do “modo ou ferramenta de administrar”. Trata-se da “faca” colocada à disposição de nossos estudantes.

No entanto, abundam sinais de que aquilo que oferecemos hoje ao mercado é, pelo menos, insuficiente. Uma primeira evidência disto está na enorme concorrência que os administradores por formação sofrem de profissionais formados em outras áreas, não raro com vantagem destes últimos. Hoje são cada vez mais comuns os casos de funções administrativas desempenhadas por profissionais das mais diversas áreas além das engenharias, como medicina, economia, arquitetura, ciências da computação, física, química, biologia, psicologia e mesmo ciências humanas básicas (sociologia, línguas, geografia, antropologia, história, etc.).

Neste trabalho, postulamos que a origem dessa concorrência esteja na necessidade de habilidades específicas, necessárias à implementação dos negócios, que não são obtidas em um curso de administração. Elas se constituem no “o quê” fazer, ou seja, no “queijo” que será cortado com a “faca”—a ferramenta proporcionada pela formação de administrador. Essa habilidade de administração é capaz de transformar tecnologias em negócios, mas as habilidades de administração seriam mais fáceis de serem obtidas por conhecedores do objeto ou da tecnologia do que seria para o administrador conhecer os aspectos específicos do produto ou tecnologia. De fato, parcela substancial dos alunos dos chamados cursos de especialização em administração ou MBAs é constituída de profissionais de fora da área de administração desejosos de “aprender a administrar”—um indicador de que a eles falta “faca”. Isto parece indicar que, na maneira como hoje formamos o administrador, existe a lacuna de dotá-lo de habilidades específicas que lhe possibilitem ao menos se comunicar com profissionais das áreas em a que se refere o objeto de seu trabalho administrativo.

Outro aspecto importante se refere ao ambiente em que se compete em nossos dias. Há que se reconhecer que o ambiente no qual as empresas se inserem atualmente é de mudança. Assim, seria natural pensar na necessidade de se treinar o administrador para algum tipo de “flexibilidade”. No competitivo mundo dos negócios, essa flexibilidade transcende a adaptação pura e simples ao ambiente em mutação—o que poderia ser entendido como uma postura passiva—, mas exige sobretudo uma postura ativa de realizar, de buscar soluções e transformá-las em negócios. A essa necessidade se dá o nome de “capacidade de empreender”. Seria, em nossa ilustração, a “vontade de comer”. Essa capacidade empreendedora é exigida tanto do administrador que irá gerar seu próprio negócio, o “entrepreneur”, como daquele que trabalhará em uma organização maior, no papel do “intrapreneur”.

Este artigo busca uma solução para o problema do perfil do administrador, através de uma solução que altera profundamente a formação nas escolas de administração. O objetivo é prover o administrador não apenas dos conhecimentos de administração (o “como”, ou a “faca”) como também possibilitar que busque uma formação mais específica (o “o quê”, ou o “queijo”), além de contribuir para sua habilidade de transformar um produto ou idéia em negócio (a habilidade de “empreender”, ou “a vontade de comer”).

## **2 PROPOSIÇÃO**

Com o objetivo de encarar o desafio de formar administradores não apenas com conhecimento de administração, mas também habilitados a conhecer um campo mais específico de atuação e capazes de empreender, seja em novas organizações ou em organizações já constituídas, este artigo apresenta uma proposta de alterações de enfoque curricular para o ensino de administração em nível de graduação.

Para clareza da exposição, a proposição que fazemos aqui é dividida em três tópicos, referentes respectivamente ao que chamamos de como fazer (“a faca”), o quê fazer (“o queijo”) e o fazer acontecer (“a vontade de comer”).

## Como fazer (“a faca”)

O Ministério de Educação e Cultura, MEC, determina que cada curso de graduação tenha uma grade curricular mínima, contando com disciplinas de formação básica, profissional e complementar. Partimos do pressuposto de que essa orientação seja capaz de oferecer ao estudante os conhecimentos que lhe permitam exercer a função de administração. Aqui, trata-se de atender a esse objetivo e ainda os seguintes objetivos específicos propostos por Laffayette (2002):

- favorecer a visão orgânica do conhecimento, afinada com as mutações que estão acontecendo a cada dia;
- destacar as múltiplas interações entre as disciplinas do currículo;
- identificar as relações que existem entre os conteúdos do curso e das situações de aprendizagem com os muitos contextos de vida social e pessoal, de modo a estabelecer uma relação ativa entre o aluno e o objeto do conhecimento e a desenvolver a capacidade de relacionar o aprendido com o observado, a teoria e suas conseqüências e aplicações práticas; e
- reconhecer que o conhecimento é uma construção coletiva e que a aprendizagem mobiliza afetos, emoções e relações com seus pares, além das cognições e habilidades intelectuais.

Assim, para formar a essência do administrador, a proposta é que o curso ofereça um conjunto de disciplinas em dois ciclos iniciais:

- Ciclo de Formação Básica, reunindo as disciplinas externas à administração em áreas cujo conhecimento seja importante para a formação do administrador; e
- Ciclo de Formação Administrativa, reunindo as disciplinas de fundamentação nas áreas funcionais da administração, necessárias ao desempenho da função por qualquer administrador.

No Ciclo de Formação Básica devem ser ensinadas disciplinas externas à administração que permitam ao estudante poder contextualizar as disciplinas próprias da administração, ou então servir de ferramenta a elas. Nas Diretrizes Curriculares do MEC, são chamadas disciplinas de formação básica e instrumental. Aqui devem ser incluídas disciplinas como estatística, matemática, informática, economia, direito, sociologia e psicologia. Cerca de um quarto da carga de aulas de um curso de administração devem possibilitar cobrir esses conteúdos. Por exemplo,

em um curso com cerca de 2700 horas-aula, poderiam ser destinadas doze disciplinas de 60h-a para o ciclo de formação básica. O Ciclo de Formação Básica deve privilegiar os primeiros semestres de um curso de graduação em administração.

Para dar uma abordagem adequada à recorrente questão da formação generalista versus profissionalizante, podemos dividir as disciplinas de formação profissional das Diretrizes do MEC em dois grupos, os ciclos de Formação Administrativa e de Formação Profissional. Enquanto o primeiro deles faz parte da formação que permite ao futuro aluno saber administrar (como fazer), o segundo já compõe a etapa seguinte (o quê fazer).

O Ciclo de Formação Administrativa deve se destinar à formação generalista que qualquer administrador deve possuir, adquirindo uma visão orgânica da administração. Nele, devem ser cobertas as áreas funcionais da administração, Organizações e Recursos Humanos, Finanças, Operações e Mercadologia. As disciplinas nesta fase, obrigatórias para todos os alunos, devem privilegiar conteúdos conceituais, ao invés de técnico-profissionais. Em um curso típico de administração, poderiam ser destinadas cerca de 40 a 50% da carga de aulas poderia ser destinada ao Ciclo de Formação Administrativa, divididos de forma equitativa entre as áreas, eventualmente com alguma ênfase para a área de Organizações, por envolver disciplinas geralmente introdutórias e básicas de administração, e para a área de Finanças, geralmente mais demandante de tempo, por incluir a formação contábil. Em um curso com cerca de 2700 horas-aula, o Ciclo poderia comportar cerca de vinte disciplinas de 60h-a. De modo geral, esse ciclo deve seguir-se às disciplinas qualificadoras do Ciclo de Formação Básica, embora disciplinas introdutórias de fundamentação da administração possam ser colocadas nos primeiros semestres.

Não aprofundaremos a discussão sobre os Ciclos de Formação Básica e Administrativa por se tratarem de curso tradicional de administração. Mais adiante, na terceira etapa (fazer acontecer), introduzimos alterações de conteúdo e ênfase nas disciplinas desses ciclos. A Figura 1 apresenta um exemplo de currículo que segue a proposição feita neste artigo. Estão mostradas as disciplinas que ensinam o administrador essencialmente a administrar, compostas pelo Ciclo de Formação Básica e pelo Ciclo de Formação Administrativa nas quatro áreas da administração. Essa formação não pode faltar a qualquer administrador.

**Figura 1. Ilustração de Proposta de Desenvolvimento Curricular em Administração**

**Formando o Novo Administrador**

1º Período	Matemática 1 (60 h-a)	Informática para Administração (60 h-a)	Direito Trabalhista e Previdenciário (60 h-a)	Técnicas de Pesquisa em Administração (60 h-a)	Sociologia (60 h-a)	Fundamentos de Administração (60 h-a)
2º Período	Matemática 2 (60 h-a)	Micro-economia (60 h-a)	Direito Comercial e Tributário (60 h-a)	Contabilidade 1 (60 h-a)	Psicologia (60 h-a)	Teoria das Organizações (60 h-a)
3º Período	Estatística 1 (60 h-a)	Macro-economia (60 h-a)	Fundamentos de Marketing (60 h-a)	Contabilidade 2 (60 h-a)	Matemática Financeira (60 h-a)	Empreendedorismo (60 h-a)
4º Período	Estatística 2 (60 h-a)	Administração Patrimonial e de Estoques (60 h-a)	Composto Mercadológico (60 h-a)	Custos de Produção (60 h-a)	Análise de Investimentos (60 h-a)	Comportamento Organizacional (60 h-a)
5º Período	Administração de Operações (60 h-a)	Administração de Projetos (60 h-a)	Comportamento do Consumidor (60 h-a)	ORIENTAÇÃO Pedagógico-Profissional	Gestão Econômico-Financeira 1 (60 h-a)	Sistemas Administrativos (60 h-a)
6º Período	Pesquisa Operacional (60 h-a)	MINOR 1 (60 h-a)	Estratégia Mercadológica (60 h-a)	MINOR 2 (60 h-a)	Gestão Econômico-Financeira 2 (60 h-a)	Administração de RH (60 h-a)
7º Período	MKTG Administração Varejista (60 h-a)	MKTG Propaganda e Promoção (60 h-a)	MKTG Marketing de Relacionamento (60 h-a)	MKTG Comércio Eletrônico (60 h-a)	MINOR 3 (60 h-a)	Estratégia Empresarial (60 h-a)
8º Período	MKTG Marketing Internacional (45 h-a)	MKTG Administração de Vendas (45 h-a)	MKTG Marketing de Serviços (45 h-a)	MKTG Pesquisa Mercadológica (45 h-a)	MKTG Jogo de Empresas (60 h-a)	MKTG Criação de Novos Negócios (60 h-a)

**Legenda:**

- Ciclo de Formação Básica
- Ciclo de Formação Administrativa – Área de Operações
- Ciclo de Formação Administrativa – Área de Marketing
- Ciclo de Formação Administrativa – Área de Finanças
- Ciclo de Formação Administrativa – Área de Organizações e RH
- Ciclo de Formação Profissional (MAJOR)
- Ciclo de Formação Profissional (MINOR)
- Orientação Didático-Pedagógica
- Disciplina pertencente ao Tronco de Empreendedorismo

**(Modelo para Curso Período Integral com Formação Profissional em Mercadologia)**

**O quê fazer (“o queijo”)**

Uma vez habilitado a administrar, falta ao administrador a habilidade de implementar ações capazes de gerar valor e riqueza. Tendo adquirido uma visão sistêmica e holística da administração, o futuro profissional deve ser preparado para atuar. A idéia é não apenas oferecer ao aluno uma capacitação em uma das áreas da administração, mas também introduzir um quarto

ciclo na formação do administrador em que ele possa travar contato com uma área substantiva de atuação. Com isto, dois ciclos seguem:

- Ciclo de Formação Profissional, em que o aluno define a área de atuação profissional que irá abraçar, dentro da Administração, dentre as quatro áreas.
- Ciclo de Formação Específica, em que o aluno define uma formação individual sua, única.

Quando constatamos que há uma notória dificuldade em gerar negócios a partir de inovações tecnológicas, notoriamente nas incubadoras de empresas. Geralmente, os projetos acolhidos por essas incubadoras são de base tecnológica. Sobressaem nesse campo projetos com fundamento em tecnologia da informação e em biotecnologia. Esses projetos normalmente têm alta taxa de sucesso até sua consecução enquanto desenvolvimento tecnológico, até a fase do protótipo. A partir daí, são poucas as empresas incubadas que conseguem sair para o mercado e comercializar seus produtos, muitas vezes verdadeiras preciosidades em termos de inovação tecnológica. A barreira que enfrentam é de conhecimento em administração, especialmente quanto ao quê fazer. Os Ciclos de Formação Profissional e Específica destinam-se, também, a habilitar o administrador a exercer essa função, permitindo a comercialização das tecnologias geradas, levar o valor criado ao mercado.

O Ciclo de Formação Profissional, conforme o nome indica, se destina a encaminhar profissionalmente o estudante para uma das áreas da administração. As disciplinas do ciclo deverão ser próprias a cada uma dessas áreas, para a qual o aluno deverá optar e, eventualmente, competir para obter vaga. Tipicamente, quinze a vinte por cento da carga horária de aulas seria alocada para esse ciclo. Com isto, algo como seis a nove disciplinas de 60h-a de uma mesma área poderiam ser oferecidas no Ciclo de Formação Profissional. Alternativamente, poderiam ser oferecidas disciplinas de 30 ou 45h-a, com conteúdo mais específico, cobrindo entre doze e dezoito tópicos diferentes de uma mesma área da administração. A Figura 1 ilustra o caso da formação profissional em administração.

Por estar mais próximo da vida profissional, esse ciclo também cumpre o propósito de cobrir tópicos mais específicos, atuais e cambiáveis da área. Assim, ao menos algumas das disciplinas desse ciclo idealmente deverão ter a flexibilidade de mudar para acompanhar as tendências das áreas. Por exemplo, a emergência do marketing experiencial poderia ensejar uma disciplina na formação em mercadologia. Da mesma forma, o crescimento da questão da ética

empresarial deveria levar a uma disciplina sobre esse tópico na área de Organizações e RH. A deficiência de atualização de currículos foi apontada por Nicolini (2003). Ele observa que “a percepção é a de que os cursos caminham separadamente do mundo, como se dele não dependessem”. Nicolini (2003) afirma ainda que “não há uma colaboração estreita entre a universidade e a sociedade, particularmente o mercado”. O autor aponta ainda dados que dão suporte a essa dissociação e falta de atualização dos cursos de administração no Brasil:

“Entretanto, como em toda organização que pode ser apontada como um sistema fechado, as escolas de Administração mostraram uma grande resistência a abrir seus programas a esses novos temas. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (1997 (b), p. 24), dos estudantes concluintes de 1996, apenas 20,3% havia estudado Ecologia/Meio Ambiente como tópico ou como tema central de uma disciplina do curso. A maioria (79,6%) nunca apreciou o tema durante o curso ou o apreciou apenas superficialmente durante atividades extra-classe. Os números não são melhores quando o tema é Tecnologia de Informação. Embora seja um dos motores das profundas modificações que vivemos hoje, particularmente no meio empresarial, o assunto só foi tratado por 29% dos formandos do mesmo ano. Já Ética nos Negócios, uma discussão recorrente no Brasil e no mundo, só foi analisada por 42,5% dos alunos. Globalização Econômica, assunto de fundamental importância na administração atual, foi abordado por apenas 49% dos futuros administradores.”

Na proposição gerada por este artigo, as disciplinas do Ciclo de Formação Profissional devem ter também o objetivo de propiciar a atualização de conteúdo, aproximando escola e sociedade/mercado através de disciplinas do Ciclo de Formação Profissional, necessariamente mais próximas da realidade empresarial.

O quarto ciclo aqui proposto, que chamamos de Ciclo de Formação Específica, é uma importante mudança na visão da formação do administrador, destinada a colocar no mercado profissionais com uma formação individual única, diferenciada e, sobretudo, específica para a atuação com objetos mais próximos do mundo real. O pressuposto aqui é que o administrador deixe de ser apenas uma ferramenta, mas que também compreenda algo do objeto com que se trabalha.

É interessante observar que a inspiração para a proposta aqui formulada vem de demandas externas à administração. Na Universidade Federal de Uberlândia é crescente a pressão de diferentes formações profissionais para que incluam uma formação de administração. Isto ocorre há tempos nas engenharias, mas hoje formações profissionais tão diversas como agronomia, computação, educação física, biologia, medicina, psicologia, direito e arquitetura, dentre outras, demandam disciplinas de administração em seus currículos. Por outro lado, é crescente o número de alunos dessas áreas que procuram o curso de administração para cursar disciplinas eletivas. Um significativo número de estudantes acaba mesmo cursando dois cursos completos (sendo administração um deles), com o objetivo de obterem uma vantagem competitiva em suas vidas profissionais. Esses cursos e alunos desejam é obter, já no nível universitário, as habilidades para poderem colocar em prática e levar ao mercado os objetos que lhes são próprios.

Essas constatações sugerem que a dissociação entre administração e diferentes objetos possa ser vencida com um movimento por parte da formação do administrador, consubstanciado no Ciclo de Formação Específica. Na Figura 1, o Ciclo de Formação Específica está identificado por disciplinas identificadas como MINOR, em uma referência ao modelo flexível em uso nas universidades norte-americanas. Esse ciclo pode envolver disciplinas oferecidas, a rigor, em qualquer outro curso oferecido pela instituição. Mesmo cursos oferecidos fora da instituição poderão ser escolhidos pelo estudante de administração. Aqui, a regra deve ser a da diversidade, de forma que o estudante encontre seu “nicho” profissional, em que ele poderá obter a formação mais específica e única possível, já orientada para o objeto de sua atuação profissional. Para auxiliar o estudante a encontrar uma área que lhe permita acrescentar valor a sua formação, sua escolha deve seguir aconselhamento, prévio e formal, de um professor de administração, o que pode ser consubstanciado na disciplina Orientação Pedagógico-Profissional.

Esta proposta tira do papel, ao menos do ponto de vista da administração, o conceito de “universidade”. É sabido que uma das principais críticas ao ensino dito “universitário” está na estanqueidade entre as diferentes áreas de conhecimento, tanto na geração como no ensino. Hoje, a universidade—a brasileira em especial—é uma soma de áreas que não se conversam. Isto leva à perda de potenciais sinergias que podem se consubstanciar na administração. Ou seja, a administração pode ser a “cola” capaz de juntar diferentes áreas do conhecimento, por seu papel típico de ferramenta capaz de levar valores gerados na instituição até o mercado. Ao nível do

ensino de administração, é notório o valor que se pode agregar à formação de um estudante se ele conhecer algo de um possível objeto de seu trabalho como administrador. Para exemplificar, tome-se o estudante de administração interessado em uma carreira em redação publicitária. Ele provavelmente escolherá mercadologia como sua área profissional em administração. Para aproximar-se do objeto de seu trabalho, no entanto, ele muito se beneficiará se tiver conhecimentos de comunicação e da língua portuguesa. Um curso de administração nunca poderia oferecer essa formação específica, por interessar apenas a um reduzido número de estudantes. Mas certamente a escolha de disciplinas em outras unidades de uma instituição de ensino poderá oferecer esse caminho na formação desse administrador. Em outro exemplo, um estudante de administração voltado para a área de organizações de saúde poderá cursar disciplinas na área médica, como epidemiologia, tornando-se um detentor de conhecimentos e habilidades especiais raramente encontráveis no mercado. Ou então, um administrador financeiro pode ter uma formação matemática ou de economia mais profunda, que lhe garanta uma vantagem no mundo dos negócios bancários, por exemplo. Ou ainda, um administrador de marketing pode cursar disciplinas em um curso de educação física, abrindo-lhe as portas para uma expertise particular em marketing esportivo. Ou poder-se-ia falar também em um administrador com formação em operações que viesse a obter conhecimentos em geografia, passando a atender demandas próprias de gestão ambiental com significativa vantagem sobre profissionais existentes no mercado. Esse tipo de raciocínio pode ser expandido até quase um infinito de possíveis combinações que têm a capacidade de:

- suprir demandas específicas do mercado, que hoje não são encontradas no perfil formado nas universidades, nem do lado dos administradores nem de parte das demais formações; e
- prover uma formação única ao profissional formado em administração, dando-lhe uma grande vantagem competitiva no mercado.

Eventualmente, a formação específica do estudante de administração poderá ser realizada através de tópicos cobertos no Ciclo de Formação Profissional, em área diversa da que escolheu.

Por exemplo, um estudante que tenha escolhido a área financeira poderá cursar disciplinas da área de mercadologia que cubram o marketing de relacionamento, o que lhe daria uma vantagem competitiva na eventual construção de um sistema de controle de resultados na implantação de um CRM. Da mesma forma, um aluno que deseje atuar com recursos humanos

poderá obter uma formação específica interessante se ele cursar disciplinas de administração de vendas, pensando em gerenciar recursos humanos nessa área. Muitas são as combinações possíveis envolvendo duas áreas da administração. Marketing e logística, finanças e negociação, responsabilidade social corporativa e marketing de causas são apenas alguns exemplos de possibilidades em que uma área da administração se torna o objeto do Ciclo de Formação Específica para estudantes que estejam se profissionalizando em outra área.

Um curso de graduação em administração típico poderia ter uma carga horária de dez a vinte por cento do total curricular destinado ao Ciclo de Formação Específica, perfazendo quatro a oito disciplinas de 60h-a.

Se do ponto de vista do estudante o objetivo desta proposta está na obtenção de uma formação única, diferenciada e capaz de lhe oferecer uma vantagem competitiva no mercado, do ponto de vista do ensino de administração, a grande vantagem seria sair da oferta de um produto padronizado, denominado de “formação bancária” por Nicolini (2003):

“Sendo assim, completamente despersonalizado e fiel ao currículo mínimo (Conselho Federal de Educação, 1993, p. 295), o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório. Pode-se traçar a seguinte analogia: as escolas recebem a matéria-prima (o aluno) e a transformam, ao longo da linha de montagem (o currículo pleno), em produto (o administrador).”

Da mesma forma, a tentativa aqui é dar condições para que o estudante de administração possa alavancar ao máximo seu potencial individual. Atualmente, segundo Martins *et al.* (1997, p. 239): "É bastante comum a prática de repetir o currículo mínimo preconizado pelo Conselho Federal de Educação. (...) Comete-se assim o pecado de supor que, em tema tão amplo como a administração, é possível e desejável o domínio de todas as suas áreas de aplicação e, ainda pior, ignoram-se ou violentam-se as preferências e vocações de cada formando".

## **O fazer acontecer (“a vontade de comer”)**

O terceiro elemento do tripé que forma a proposição feita neste artigo está na criação, em um currículo de graduação em administração, de um eixo com disciplinas que enfoquem atitudes e comportamentos empreendedores. A idéia aqui é trabalhar o conteúdo de um conjunto de disciplinas de forma a terem trabalhos práticos que visem estimular a procura por oportunidades no mercado nos vários setores econômicos, enfatizando o aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a ser e o aprender a conviver. Em termos de ensino e aprendizagem, procura-se sair da visão tradicional e fragmentada do conhecimento e adotar uma visão sistêmica. Ao invés de tratar o currículo como disciplinas e temas isolados, adota-se um processo integrado de construção do conhecimento, através da interdisciplinaridade (Edição SEBRAE, 2001).

O objetivo da aprendizagem é desenvolver habilidades e atitudes apropriadas para a realização de um propósito, no caso o empreendedorismo. Desde a fase inicial de disciplinas de conteúdo básico e de formação humana, até as disciplinas de conteúdo prático, procura-se realizar a integração dos conhecimentos, através de laboratório de abertura de empresas, criação de novos negócios, pesquisa mercadológica e planos de negócio, dentre outras. Ao final, espera-se que os alunos tenham a oportunidade, habilidade e confiança em aplicar seus conhecimentos no mercado, bem como realizar ligações horizontais entre os alunos dos cursos de base tecnológica existente na universidade. Neste aspecto, estimula-se a trabalhar como parceiros no campo da pesquisa aplicada e desenvolvimento de novos produtos e serviços, em uma cooperação e competição (cooperação competitiva).

Consideramos que o empreendedor se distingue das demais pessoas mais por suas atitudes do que pelo domínio de técnicas propriamente ditas. Observando o ambiente, ele procura desenvolver uma visão de negócio, para captar com criatividade, as oportunidades do mercado.

O ensino em empreendedorismo em administração se justifica. Hoje, com o aumento da concorrência e a globalização dos mercados, a universidade passou a ser vista como uma fonte importante de tecnologia para fornecer a competitividade e sobrevivência para as empresas.

Fujino *et al.* (1999) observaram, “que a partir de determinados momentos de sua história, a universidade brasileira foi capaz de incorporar a pesquisa e a extensão, que não constavam de sua missão clássica. Na segunda metade do século 20, passou-se a notar que o conhecimento por ela

gerado tinha um valor de troca significativo, e que seus quadros docente e discente constituíam expressivo potencial empreendedor em segmentos de alta tecnologia”.

Grynszpan (1999) descreve que o principal produto que a universidade pode fornecer à indústria é um profissional que seja capaz de inovar.

Por outro lado, percebe-se no Brasil que o ensino na maioria dos cursos de graduação ainda é orientado para o emprego e para o trabalho em administração no sentido “bancário” utilizado por Nicolini (2003). Dada a importação do modelo norte-americano, onde o ensino da administração buscou atender a uma realidade econômica e empresarial distinta da brasileira (Nicolini, 2003), no ensino de administração no Brasil há uma baixa percepção da importância da pequena e média empresa (PME) para o desenvolvimento econômico do país. A cultura da maioria de nossas universidades tem arraigados valores e comportamentos que consideram o empresário como uma pessoa pouco confiável. Apenas empresas com grandes estruturas montadas são contempladas pelo ensino atual de administração em nosso país.

Desta forma, há um grande distanciamento aos sistemas de suporte para as PME. Pouco se conhece sobre incentivos ao desenvolvimento econômico dos três níveis de governo, municipal, estadual e federal. As forças produtivas como os sistemas “federação das indústrias” e associações de classe, comerciais e industriais não constam da agenda dos profissionais universitários. Assim, fazem também parte de um “mundo exterior”, as pequenas empresas (que têm pouca repercussão na mídia), bem como o Sebrae, com todos os seus programas de treinamentos, de incentivos e profissionais especializados.

Por outro lado, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC), é crescente o número de incubadoras de empresas no Brasil. De 19 incubadoras em 1994 a uma centena em 1999, obteve um crescimento médio de 40% ao ano. Como cerca de 80% das incubadoras no país mantêm vínculos com universidades e instituições de pesquisas, têm-se criado disciplinas específicas para o ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação (IEL, 1999).

As disciplinas propostas para o “eixo empreendedor” já foram testadas no Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – UFU (Oliveira Filho, 2002a). Trata-se de um curso que já obteve sete conceitos “A” nos provões do MEC, o que comprova um resultado satisfatório em termos de ensino e

aprendizagem. Aqui, pretende-se apenas sistematizar esses conteúdos e exercícios da habilidade empreendedora para contribuir ainda mais com as iniciativas dos alunos durante e após a sua graduação.

O eixo de empreendedorismo no curso de administração também está retratado na Figura 1. Na UFU, a primeira experiência com uma disciplina que viria a originar o eixo de empreendedorismo foi Criação de Novos Negócios. Ela foi implantada após a participação do “workshop” promovido pelo Programa da Rede Universitária de Ensino de Empreendedorismo (REUNE), com o apoio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Esta disciplina deve enfatizar palestras de empresários e a elaboração de Planos de Negócios, a serem avaliados por um júri constituído por empresários. Uma vez implantada essa disciplina, novas aspirações dos alunos emergiram. Uma queixa dos alunos era que a disciplina estava sendo ministrada no final do curso. Com isto, o grupo que queria constituir empresa se formava e logo dispersava. Outra observação foi que apenas uma disciplina não era suficiente. O aluno teria que se envolver durante todo o curso e eliminar todas as dúvidas que surgiam ao fim de um trabalho realizado. A resposta deveria estar em uma disciplina subsequente, que possibilitasse ir se familiarizando com todas as rotinas e atividades empresariais.

Uma outra disciplina na UFU gerou uma experiência bem sucedida, a “Feira de Produto e Marketing”. Trata-se de uma feira de produtos concebidos e produzidos para o trabalho semestral da disciplina Composto de Marketing. Os grupos de alunos criam o conceito de um produto e o apresentam nessa feira, realizada durante dois dias em um estande no Shopping Center da cidade. Ainda na UFU, há a experiência de um laboratório contábil informatizado, onde são tratadas as rotinas empresariais necessárias para a abertura de uma empresa.

Em outro feedback para o aprimoramento da dinâmica do curso de administração na UFU (Oliveira Filho, 2002b), observou-se que cada uma destas atividades desenvolvidas isoladas e intuitivamente por professores e alunos, a partir de suas experiências acadêmicas e profissionais, complementam-se. Entretanto, foram notados alguns problemas. Primeiro, as disciplinas não tinham uma seqüência lógica. Segundo, se o professor que adotava aquela metodologia voltada ao empreendedorismo saísse do curso, dificilmente outro professor seguiria a mesma metodologia. Verificou-se assim a necessidade de definir uma seqüência de disciplinas voltadas

ao empreendedorismo. Constatou-se que uma só disciplina não é suficiente para amadurecer o espírito empreendedor nos alunos. Foi então aberta a possibilidade de aplicar o eixo empreendedor aqui proposto, integrado e seqüenciado, em um curso de graduação em administração.

Com isto, a proposta de montagem de um eixo de empreendedorismo, que extraia benefícios e que contribua para orientar os conteúdos de um conjunto de disciplinas normalmente componentes de um curso de administração, pode envolver a adequação de conteúdo das seguintes disciplinas da grade curricular:

- Fundamentos da Administração (ou Administração Geral). Por ser uma disciplina introdutória, ela se adequa à apresentação do tema empreendedorismo. Aqui, se podem abordar as características do empreendedor, a educação empreendedora e a importância do empreendedorismo e da pequena empresa como empregadora de 80% da mão-de-obra no país. Deve incluir um trabalho prático de pesquisa, em que grupos de alunos fazem o levantamento de uma atividade empresarial, mostrando a sua importância na economia e suas potencialidades. Os alunos devem convidar um especialista da área, podendo ser um empresário ou gerente de empresa, para realizar uma palestra. Todos os grupos fazem apresentação e elaboram um relatório técnico. Assim, a classe estará tendo contato com empresários e aprendendo com os próprios colegas. Uma das conseqüências é que, após a realização dos trabalhos, os alunos querem entender sobre custos de produção, desempenho das empresas, marketing e concorrência.
- Psicologia Aplicada. O conteúdo deve tratar da questão das atitudes empreendedoras, motivação e conhecimento interpessoal. Trata das atitudes em um contexto psicológico, os conflitos e relações interpessoais e os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes. Deve estar voltada a desenvolver habilidades de trabalho em equipe, essenciais ao espírito empreendedor.
- Direito Empresarial. Esta disciplina é fundamental para o embasamento legal da atividade empreendedora, pois aborda a constituição de empresas e contratos.
- Empreendedorismo. Nesta disciplina são tratados os fundamentos da atividade empreendedora. Do lado prático, começa a demonstrar que o administrador necessita de parcerias com alunos ou professores e profissionais das áreas de engenharia química,

mecânica, elétrica, biologia, informática, ou outras áreas. Isto ocorre, por que o aluno de administração pode ter a idéia, mas não têm a técnica do processo de desenvolvimento e fabricação. Daí, a necessidade de interação multidisciplinar. Um exemplo ilustrativo na UFU foi a idéia do desenvolvimento de uma bala com recheio de um tipo de bebida. Uma bala de uva ou de limão com vodka dentro atenderiam a necessidades detectadas em determinado público-alvo. Daí surgiu o problema de como encapsular a bebida. Os alunos tiveram que consultar e pesquisar outras áreas da universidade para conseguir uma solução viável e a um custo compatível. Da mesma forma, a necessidade de criar uma logomarca para o produto levou os alunos a recorrerem à área de artes plásticas ou arquitetura. Isto acaba por envolver outros profissionais fora do curso. Os alunos concebem uma idéia, pesquisam, procuram viabilizar um produto, e também a forma de apresentação ao público. O objetivo da disciplina é preparar os alunos para irem a uma incubadora de empresas.

- Fundamentos de Marketing. Apresenta a filosofia de marketing, fundamental para que a atividade empreendedora possa angariar sucesso, ao colocar o atendimento das necessidades do consumidor como visão de negócio. Trata da empresa no mercado, a noção de segmentação estratégica, o composto e as funções de marketing, o comportamento do consumidor individual e institucional. Nesta disciplina, o aluno deve selecionar as necessidades e os públicos-alvo que originarão um bem ou serviço a ser desenvolvido na disciplina seguinte do eixo de empreendedorismo.
- Composto de Marketing. Esta disciplina apresenta uma oportunidade de criação de um bem ou serviço que pode dar origem a um projeto de empreendimento. Através de um trabalho semestral de criação e lançamento de um produto no mercado, os estudantes podem desenvolver um marketing mix adequado ao mercado, que pode ter seu primeiro teste de mercado ao ser apresentado em uma Feira de Produtos e Marketing. Para tanto, os alunos aplicam o conhecimento básico dos 4 Ps do marketing, buscando atender às necessidades dos clientes, observando a noção de segmentação e nicho de mercado, e as forças do macro-ambiente, legais e culturais. Utilizando a base conceitual de marketing, pode ser realizado um “brainstorm” para identificar as possíveis necessidades dos consumidores em nosso ambiente. A partir daí, parte-se para a concepção de um produto novo ou uma melhor utilização de um

produto. Os alunos discutem e definem as características do produto, preço e divulgação. Discutem também como se proteger da concorrência.

- Administração de Projetos. Aborda o planejamento, execução e interpretação do resultado de uma análise de projeto de investimento. Trata-se do acompanhamento para que todas as atividades planejadas sejam executadas eficientemente. Também aqui cabe um trabalho semestral com pesquisa de dados do mercado e tendências de novos setores para se iniciar uma empresa. Nesse trabalho, planeja-se o projeto de negócios destinado a tornar realidade o bem ou serviço que os alunos já terão estado trabalhando desde a Feira de Produto e Marketing.
- Estratégia Mercadológica. Esta disciplina trata, entre outros, da montagem de um plano de marketing, idealmente sobre o produto desenvolvido para a Feira de Produto e Marketing. Os alunos fazem a definição do mercado, selecionam o público-alvo e os demais segmentos, definem um posicionamento mercadológico e montam, coerentemente com as estratégias definidas, um plano tático de marketing. A esta disciplina se adequa um Jogo de Empresas, software com opções de simulação comercial, industrial ou de serviços. Procura-se desenvolver as habilidades empresariais, através de um modelo de sistema, com as principais estratégias referentes à administração geral, de vendas, financeira e de recursos humanos. Pela dinâmica do jogo de empresas, durante o curso os participantes assumem o controle de uma empresa. Cada empresa é formada por um grupo de alunos. Os alunos receberão um manual sobre o funcionamento da estratégia do jogo e questões referentes a tomadas de decisões e respectivos cálculos. As empresas simuladas devem tomar entre 7 e 12 decisões empresariais. Após cada decisão tomada, as empresas recebem novos relatórios empresariais, que apresentam as informações necessárias para o processo de tomada de decisão para o próximo período. Após quatro decisões ou períodos é feita uma “assembleia de acionistas”, onde todos os representantes das empresas simuladas apresentam as estratégias adotadas até então e as perspectivas futuras durante o jogo. Dentre outros, o jogo de empresas deve permitir o desenvolvimento de habilidades empresariais referentes a todas as áreas da administração: influência de agentes externos (governo, bancos e fornecedores), desenvolvimento de processos de negociação; execução de políticas de vendas e estudo de variáveis que influenciam a demanda (controláveis ou não pela empresa); elaboração de

orçamentos e fluxo de caixa, controle de carteira de empréstimos e aplicação de recursos e políticas salariais, de contratação, demissão e de valorização dos recursos humanos da empresa.

- Estratégia Empresarial. A concepção estratégica do negócio deve resultar na realização de um plano de negócios. Enfatiza-se a concepção da empresa, a visão interna e visão externa, os clientes, os fornecedores, o plano de marketing, a concorrência, os custos de produção e, por fim, uma análise financeira. Neste ponto, os alunos já terão estudado Análise de Investimentos e Custos de Produção, podendo aplicar seus conhecimentos no trabalho semestral. A disciplina deve procurar desenvolver nos alunos um pensamento sistêmico para a avaliação da estratégia do negócio, ao verificar as condições e tendências ambientais, as oportunidades e riscos, a competência e capacidade financeira, gerencial, funcional e organizacional, os recursos empresariais e, por fim, a escolha de produtos e mercados. Durante a disciplina, antes de iniciar o plano de negócios, o professor poderá fazer algumas abordagens sobre o que os alunos ainda não viram, mas pelas quais já se interessam, como a patentes de invenções, proteção nacional e internacional dos direitos industriais e registros de marcas e desenhos industriais. Ao final, o professor seleciona os melhores trabalhos e os submete a um júri de empresários, que selecionam o melhor negócio apresentado.
- Criação de Novos Negócios. Geralmente, após a apresentação de seus produtos na Feira de Produtos e Marketing, os alunos apresentam dúvidas sobre como e onde se abre uma empresa, quanto custa abrir uma empresa e como se patenteia um produto. Assim, esta disciplina ensina aos alunos o desenvolvimento de todo o processo prático, fiscal e contábil dentro de uma empresa. Os alunos iniciam uma atividade, preparam os documentos de abertura de empresa, seguindo pelas atividades de compra, estoque, marketing (determinação do preço de vendas), financeiro (crédito e cobrança), elaboração de cadastro, elaboração de contas correntes, dentre outros. É utilizada a planilha eletrônica na maioria dos eventos realizados, proporcionando uma familiarização com as rotinas do dia a dia de qualquer empresário. É preparado um modelo de gestão para a empresa e os alunos participam de todos os trâmites de sua abertura, incluindo registro na junta comercial, receita federal, receita estadual (se for serviço), receita municipal (prefeitura), necessidade de alvará de funcionamento e a necessidade de autorização de funcionamento em órgãos como Secretaria

do Meio Ambiente, Secretaria de Obras, Vigilância Sanitária e outros. Os alunos preenchem todos os documentos, pois eles são liberados e podem entrar no processo que os alunos preparam. Todas as taxas serão conhecidas. Aprendem a entrar no site da Receita Federal, conhecendo as opções de cadastro e outros itens que estão disponíveis no site.

Neste ponto, os estudantes de administração já deverão possuir condições de terem uma empresa constituída e participarem de uma incubadora de empresas.

### **3 RESULTADOS ESPERADOS**

O que se busca no novo administrador é que ele seja eficaz no mundo dos negócios. Hoje, o ensino de administração enfatiza muito mais a eficiência profissional, ao focar as habilidades da administração enquanto ferramenta. Este artigo propõe uma mudança substancial de abordagem no ensino da administração, ao propor que, para obter um administrador eficaz, que seja capaz de transformar o mundo dos negócios em que vivemos, devemos possibilitar também: *a)* uma formação substantiva, específica em relação a objetos do trabalho do administrador; e *b)* a inserção da atitude e do comportamento empreendedor na formação do novo administrador.

O objetivo da proposta de mudanças no ensino de administração aqui proposto, embora se baseie na realidade brasileira, atende a uma questão de não está restrita a nosso país. Em artigo publicado no ano passado no primeiro volume da Learning & Education da prestigiosa Academy of Management, Pfeffer e Fong (2002) põem em dúvida a validade de todo o ensino de administração, inclusive no nível do MBA:

“Críticas recentes às escolas de Administração têm raramente sido confrontadas com evidências sistemáticas. Mintzberg e Lampel (2001), no entanto, notaram que, dos quatro CEOs mais citados pelas as pessoas quando questionadas sobre quem havia conquistado grandes feitos, nenhum tinha diploma em Administração – e dois, Galvin, da Motorola, e Gates, da Microsoft, não concluíram nem o curso de graduação. Os autores também relatam que 40% dos CEOs norte-americanos mencionados no artigo da revista *Fortune*, "Why CEOs fail", tinham MBAs (Charan e Colvin, 1999). A implicação dessas observações é que ter um MBA não garante sucesso nem previne contra fracassos nos negócios. Em uma de suas palestras, Gary Hamel declarou que a maioria das grandes

idéias em administração surgidas nas últimas décadas não teve origem nas escolas de negócio (Crainer e Dearlove, 1999, p. xx), embora o autor não forneça nenhuma informação empírica para dar suporte a essa asserção. Outros também questionam a relevância das pesquisas realizadas nas escolas de negócio: "Richard R. West, escrevendo há dez anos como diretor da escola de Administração da Universidade de Nova York, utilizou os termos 'confusa, irrelevante e arrogante' para afrontar a pesquisa acadêmica em gestão" (Gaddis, 2000, p. 55). Bailey e Ford (1996, p. 8) afirmaram que "as escolas de Administração mostram-se umas às outras como comunidades eruditas por meio de excessivos periódicos acadêmicos que são totalmente distantes dos desafios da gestão do dia-a-dia". Essas observações são piadas interessantes e certamente sugestivas sobre o problema, porém não demonstram evidências convincentes sobre os efeitos dessas escolas em seus alunos e nem o impacto de suas pesquisas na prática empresarial." (p. 80)

Para colocar no mercado o novo profissional de administração capaz de transformar o mundo dos negócios, como o fizeram na tecnologia da informação Galvin (Motorola) e Gates (Microsoft), ou em biotecnologia J.Craig Venter (Celera Genomics), é necessário que o administrador saiba mais sobre o objeto substantivo de sua atuação. Conhecer apenas administração não é mais suficiente. É necessário que o estudante de administração saiba ao menos se comunicar sobre as tecnologias e conhecimentos específicos da área substantiva em que irá atuar. Para tanto, a existência de universidades como grandes depositárias de conhecimento no estado da arte representa uma importante oportunidade para os estudantes de administração. Isto é verdadeiro mesmo que as "universidades" não trabalhem atualmente de modo universal, mas em compartimentos estanques. Cabe à administração e ao novo administrador serem os elementos capazes de aflorar as possibilidades sinérgicas contidas e inexploradas na universidade.

Por outro lado, pode-se perceber, que um eixo de disciplinas com conteúdo voltado ao empreendedorismo permite a familiaridade dos alunos com as rotinas empresariais, quer sejam internas ou externas. Pode ensinar aos futuros empresários mais do que o conteúdo tradicional das universidades, ou seja, matérias originadas de livros estrangeiros, com exemplos voltados para a grande empresa. A parte prática das disciplinas do eixo de empreendedorismo pode proporcionar a percepção da necessidade de complementaridade em uma sociedade empresarial.

É necessário ter pessoas especializadas em diferentes áreas, como finanças, recursos humanos, vendas e marketing, além de pessoas com base técnica.

Ao final de um curso de administração tal como o aqui proposto, espera-se que os alunos dominem as atividades administrativas e conheçam as rotinas empresariais (ou seja, dominem a ferramenta, detenham “a faca”), mas também que conheçam o objeto de seu trabalho em uma formação única no mercado (ou seja, controlem também “o queijo”) e tenham atitude e confiança em ousar a criar algo novo (ou seja, possuam “a vontade de comer”). Que percebam a necessidade de montar uma rede de relacionamentos no mercado e de desenvolver a capacidade de difusão no meio empresarial. Após estágios e trabalhos em empresas os alunos poderão manter as ligações já sedimentadas com as grandes empresas e procurar oportunidades em negociar produtos, serviços ou propor parcerias. Também, que aproveitem oportunidades e tenham a segurança em aplicar seus conhecimentos no mercado, bem como realizar ligações horizontais entre os alunos de outros cursos da universidade.

## REFERÊNCIAS

- CHARAN, R. e COLVIN, G. (1999) Why CEOs fail. *Fortune*, 139, p. 21-69, June 1999.
- CRAIGER, S. e DEARLOVE, D. (1999) *Gravy Training: inside the business of business schools*. San Francisco : Jossey-Bass.
- DUALIBI, Roberto e SIMONSEN Jr, Roberto (1990). *Criatividade e marketing*. S.Paulo. McGraw-Hill.
- Edição SEBRAE (2001). *Referenciais para uma nova práxis educacional*. Série Documentos. Brasília, Setembro/2001. 100p.
- FILION, Louis Jacques e DOLABELA, Fernando (2000). *Boa idéia! E agora?*. São Paulo. Ed. Cultura.
- FILION, Louis Jacques (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP – RAUSP*. São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun. 1999.
- FILION, Louis Jacques (1993). Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v.33, n.6, p.50-61. nov./dez. 1993.
- FILION, Louis Jacques (1991). O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 31(3):63-71. Jul./Set. 1991.
- FUJINO, Asa; STAL, Eva & PLONSKI, G.A. (1999). A proteção do conhecimento na universidade. *Revista de Administração da USP – RAUSP*. São Paulo, v.34, n.4, p.46-55, out./dez. 1999.

- GADDIS, R O. (2000). Business schools: fighting the enemy within. *Strategy and Business*, v. 21, n. 4, p. 51-7, 2000.
- GRYNSZPAN, Flávio (1999). A visão empresarial da cooperação com a universidade. *Revista de Administração da USP – RAUSP*. São Paulo, v.34, n.4, p.23-31, out./dez. 1999.
- INSTITUTO Euvaldo Lodi (2001). *Empreendedorismo: ciência, técnica e arte*. 2ª ed. Brasília: CNI. IEL Nacional. 100p.
- MARTINS, P E. M. et al. Repensando a formação do administrador brasileiro (1997). *Archétypon*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15, set. /dez. 1997.
- MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. (2001) Matter of degrees: do MBAs make better CEOs? *Fortune*, p. 244, 19 Feb. 2001.
- MINTZBERG, Henry & QUINN, James Brian (2001). O processo da estratégia. Porto Alegre. Bookman.
- NICOLINI, Alexandre (2003). “Qual será o rumo das fábricas de administradores?” *RAE – Revista Administração de Empresas*, Vol. 43, No. 7.
- OLIVEIRA FILHO, J. B. (2002a). *Currículo de curso de administração com linha de disciplinas de empreendedorismo*. In: XXXVII CLADEA - Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração, Outubro/2002, Porto Alegre - RS.
- OLIVEIRA FILHO, J. B (2002b). Conferência: *O eixo de disciplinas de empreendedorismo na grade curricular do curso de graduação em administração da Universidade Federal de Uberlândia*. Ciclo de Conferências Hora do Empreendedor. Infovia Confederação Nacional das Indústrias, Instituto Euvaldo Lodi – IEL Nacional. Agosto/2002. Brasília –DF.
- PEREIRA, H.J. & SANTOS, S. A. (1995). *Criando seu próprio negócio*. Edição Sebrae.
- PFEFFER, Jeffrey & FONG, Christina T. (2002). The End of Business Schools? – Less Success Than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education*. Vol.1, no. 1, September/2002.
- PORTER, Michael (1993). *Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro. Ed. Campus.