

# **Faculdade do Pará e a Base Conceitual do Projeto Integrador Realizado no Curso De Administração**

## **RESUMO:**

*Este artigo evidencia a metodologia que representa o sustentáculo da metodologia interdisciplinar implantada no Curso de Administração da Faculdade do Pará, intitulado Projeto Integrado; com a finalidade de superar a fragmentação dos saberes em campos do conhecimento cada vez mais especializados. Para isso, precisou rever a suas práticas de ensino, mediante um olhar mais articulado entre o todo e as partes. Então, após de todas as reflexões realizadas se percebe que o modelo de ensino vigente das instituições de ensino superior baseado apenas em disciplinas estanques e fragmentadas, não serve mais. O importante é encadear idéias, acontecimentos, fatos, o ato criativo para dar significado aos conteúdos trabalhados adquirindo significado, para os alunos em suas vidas e principalmente lhes possibilite visualizar a realidade do seu futuro ambiente profissional e permitindo dessa forma, o desenvolvimento do senso crítico e o exercício de valores que os tornem cidadãos do mundo.*

Palavras-chaves: metodologia interdisciplinar; projeto integrado; práticas de ensino

## **1- INTRODUÇÃO**

O Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade do Pará que faz parte da área das ciências sociais aplicada, através de seu Projeto Político Pedagógico, busca mostrar a relevância da realização de metodologias de ensino-aprendizagem que viabilizem a vivência do discente no meio organizacional, através da prática da investigação, elaboração de diagnóstico, análise organizacional e processo decisório.

Para isso, no bojo do projeto fundamentado nas teorias construtivistas de ensino, apresenta a sua matriz curricular desdobrada em oito módulos, onde ao final de cada módulo os discentes participam da elaboração e execução de um projeto integrador, que viabiliza a inter-relação entre as diversas disciplinas ministradas nos módulos, enfatizando desta forma a relação ensino-aprendizagem interdisciplinar.

A metodologia do projeto integrador baseado na interdisciplinaridade tem como finalidade propiciar aos discentes consolidar as habilidades e competências primordiais para que um administrador possa exercer a sua profissão que lhe possibilita atuar como gestor, consultor e treinador (*coaching*) nas organizações plurais existentes no mundo dos negócios cada vez mais competitivo e globalizado.

A realização do projeto integrador ao final de cada módulo possibilita ao longo do curso o discente a formar o seu perfil profissional, no momento em que este aprende sobre diversos modelos de gestão baseado nos pressupostos teóricos inerentes as teorias organizacionais. Assim, o projeto integrador leva o discente a fazer mediante a vivência da realização de um estudo *in loco* em uma organização a interação e integração entre a teoria e a prática empresarial. Desta forma, se evidencia que a metodologia de ensino-aprendizagem que sustenta o projeto integrador propicia a consolidação da formação profissional no momento em que fortalece trabalhar:

1. Com os discentes o processo de equilíbrio de sua maturidade de trabalho e maturidade psicológica de acordo com HERSEY & BLANCHARD citado por TEIXEIRA (1998).

2. Situacionalmente os estilos de liderança adotados pelos discentes no decorrer da execução do estudo práticos foco do projeto integrador
3. Níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de liderança observados no decorrer do processo de formação profissional do futuro administrador.

Assim o enfoque do projeto integrador vai ao encontro da grande necessidade e tendência de capacitar cada vez mais e melhor o discente para se tornar um gestor das informações capaz de lidar com os diversos recursos materiais e imateriais de uma organização, ou seja, com o capital intelectual humano, estrutural e clientes de acordo com EDVINSSON E MALONE (1998).

Desta forma, o processo de ensino-aprendizagem buscado no projeto integrador enfatiza os predicados da concepção de um profissional em respeito à gestão empresarial, gestão pública, gestão de empresas do terceiro setor, etc. no momento em que este ocupa o papel de gestor para a melhoria da qualidade do produto, qualidade do serviço e qualidade das atividades administrativas com o propósito de obter diferencial competitivo na indústria em que se encontra inserido.

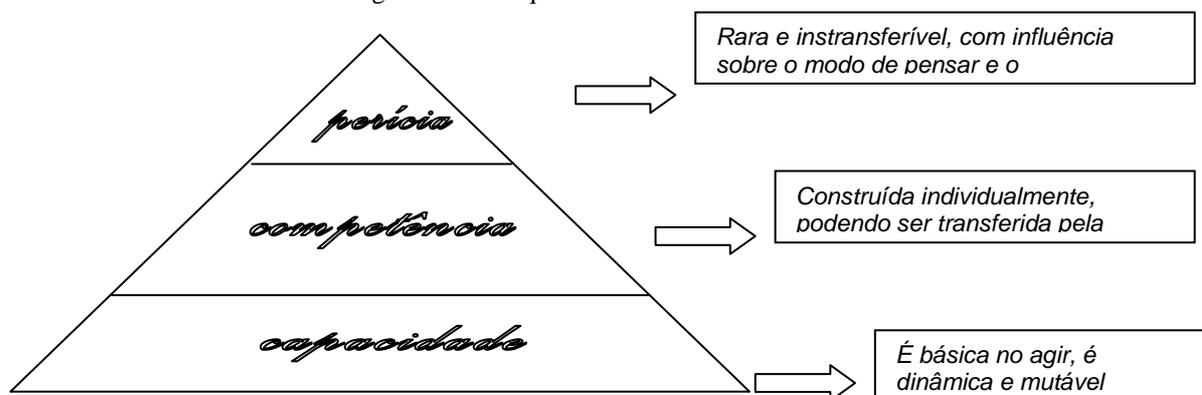
Desta forma, compreende-se que o projeto integrador, tem como objetivo apresentar os fundamentos necessários à formação básica de um profissional da área das ciências sócias aplicadas. Para isso, se faz relevante entendermos como se processa a transferência do conhecimento.

## 2- A TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Entender as formas de transferir conhecimento e competência é fundamental para a Gestão do Conhecimento, porque o conhecimento é criado com base em conhecimento, sendo este um recurso que cresce com sua divisão e compartilhamento.

SVEIBY (1998), diz que qualquer conhecimento é tácito, e por isso mesmo difícil de ser expresso em palavras, porque sempre sabemos mais do que podemos expressar de forma explícita, e que conhecimentos explícitos passam a ser informações, as quais, sozinhas, têm pouco valor. O autor afirma que há uma hierarquia no conhecimento humano cuja base é a capacidade, seu centro a competência, e o ápice a perícia, e que esta hierarquia precisa ser observada na conversão de conhecimento tácito para explícito, implicando em duas formas básicas: por meio de informações (explícito) e pela tradição (prática).

Figura 1: Hierarquia do Conhecimento Humano



Fonte: Sveiby (1998).

Na Figura 1, percebe-se que a capacidade, por ser básica, pode permitir uma maior facilidade de transmissão entre os indivíduos, por meio de informações ou conhecimento explícito, ainda que, cada receptor insira nuances dos conhecimentos que já detêm.

A competência é o conhecimento que as organizações buscam através do capital humano, porque é justamente a origem de todos os ativos intangíveis, ou de todo o capital intelectual. Engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais.

Sua modalidade de transferência é a “tradição” que se dá pela prática, treinamento, erros, reflexão e repetição. Portanto implica em maior tempo de aprendizado. Finalmente, a perícia só existirá para aquelas pessoas que dominam completamente as regras da competência, podendo quebrá-las e construir novas, melhores e surpreendentes regras. Desta forma é impossível transferir perícia de pessoa a pessoa.

Se, a informação é um meio pobre de transferir conhecimentos (ou competência) e a tradição é morosa e lenta, como fazer com que as organizações facilitem esse intercâmbio entre seus indivíduos e entre eles e a própria organização? É aí que entra a Tecnologia da Informação e seus sistemas que dispõem de diversos mecanismos para troca de informações, que armazenam, expressam, transferem e geram conhecimento. Esses sistemas podem ser importantes instrumentos de apoio na conversão do conhecimento tácito para explícito, além de permitir combinação de suas formas.

Os sofisticados sistemas de Gestão do Conhecimento, que permitem que as pessoas recebam informações e as ponham em prática, retornando novas informações do resultado dessas ações ao sistema, estarão atingindo todos os envolvidos. É como se as pessoas descobrissem novos conhecimentos participando do processo, através de experimentos, que são compartilhados *on-line*. Nessa interação entre conhecimento explícito e tácito, todos vão ampliando sua competência, gerando novos conhecimentos, que são incorporados pela organização.

NONAKA E TAKEUCHI (1997) defendem que as empresas japonesas, desde a década de 1980 já utilizavam a conversão e a interação entre o conhecimento tácito o explícito, de quatro formas, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1: Modos de Conversão do Conhecimento

Socialização	>	Compartilhamento de modelos mentais e habilidades
Exteriorização	>	Metáforas, modelos, conceitos e equações
Combinação	>	Categorização e reconfiguração da informação
Interiorização	>	Aprendizado pela prática

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

SVEIBY (1998), com base nos conceitos acima, de NONAKA E TAKEUCHI(1997), demonstram-se a relação entre os diferentes estágios do conhecimentoem seu respectivos predicados tácito e o explícito considerando os preceitos da socialização na abrangência do lato e da interiorização na abrangência stricto na forma como pode ser observado no Quadro 2, nesta sequência:

Quadro 2: Os Quatro Modos de Conversão do Conhecimento

		PARA	
		Conhecimento tácito	Conhecimento Explícito
DE	Conhecimento Tácito	<b>Socialização</b> “troca de experiências”	<b>Exteriorização</b> “articulação e conceitualização”
	Conhecimento Explícito	<b>Interiorização</b> “sistematização”	<b>Combinação</b> “absorção e simulações”

Fonte: Sveiby (1998).

Segundo EDVINSSON E MALLONE (1998) a visão do Capital Intelectual ou sua gestão pode ser aplicado a quaisquer entidades, que visam lucro ou não, privadas ou públicas (setor militar, igrejas, governo, etc), porque todas são baseadas em pessoas e no que elas produzem (bens e/ou serviços). Diferentes ramos de empreendimento vêm aplicando diferentes sistemas de avaliação do Capital Intelectual, demonstrando que ele é real, apesar de invisível, e pode ser medido. Como esse aspecto não é financeiro, pode ser aplicado tanto a indústrias como empresas do terceiro setor.

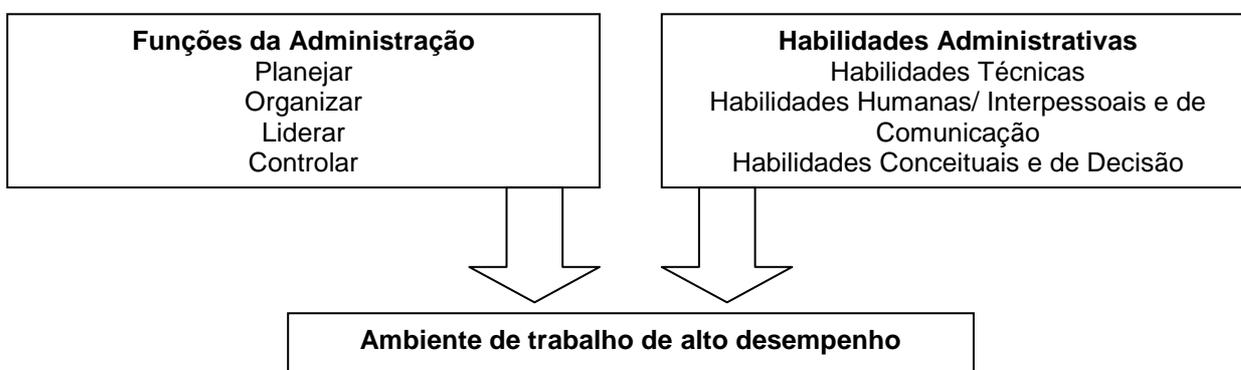
### 3- HABILIDADES FUNDAMENTAIS A UM GESTOR TRABALHADAS MEDIANTE O PROJETO INTEGRADOR

Com a finalidade de qualificar e capacitar o discente do Curso de Bacharelado em Administração para ser o futuro profissional apto para ingressar no mercado de trabalho faz-se imprescindível que este no decorrer do curso e especialmente em cada módulo em curso possa apreender no desempenho de suas atividades acadêmicas conteúdos, habilidades e competências que o torne o profissional delineado pelo curso e que o mercado de trabalho esteja necessitando.

#### 3.1- FUNÇÕES E HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Compreende-se que um administrador no decorrer do seu curso deve aprender a desempenhar funções administrativas, visando alcançar vantagens competitivas. De acordo com BATEMAN E SNELL (1998) o administrador necessita articular funções e habilidades administrativas no desempenho de sua atividade profissional como pode ser observado na figura a seguir:

Figura 2: Funções e Habilidades Administrativas



Fonte: BATEMAN, THOMAS S. E SNELL, SCOTT A. Administração: construindo vantagem competitiva, 1998.

### 3.2- NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO

Baseado em uma abordagem cognitiva direcionada para fazê-lo profissional, pressupõe-se que o conhecimento humano pode ser adquirido através do processo de *regulação* e de *equilibração* (PIAGET,1974). Desta forma, se compreende a regulação e a equilibração como condições básicas para viabilizar a percepção; a racionalidade; e, a inteligência, através de uma teoria interacionista e construtivista do desenvolvimento da cognição. Isto ocorre no momento em que se considera os fatores biológicos, psicológicos e sociológicos como sistemas vitais na construção do conhecimento, sobre a ótica de um sistema aberto. Este fato propicia um interrelacionamento contínuo dos organismos com o meio ambiente no qual se encontram inseridos, através de um processo de trocas de influências equivalentes, ou seja: ocorrência de uma interação entre sujeito x objeto, favorecendo uma melhor organização, em momentos sucessivos de adaptação ao objeto.

O projeto integrador tem como finalidade propiciar ao discente a interação com a atividade gerencial e fazê-lo a realizar uma análise racional e inteligente dos diversos modelos gerenciais que serão foco de estudo. Assim, mediante o acompanhamento e avaliação da percepção de como o discente individualmente e em equipe identifica os pontos fortes e fracos da empresa foco do estudo e prepara o seu trabalho de conclusão do módulo apresentando propostas à empresa pesquisada e analisada, se consegue diagnosticar o nível de desenvolvimento no qual se encontra o discente e ou a sua equipe.

Para realizar o diagnostico do nível de desenvolvimento no qual se encontra o discente e ou a sua equipe ao final de um módulo com relação ao processo de construção de sua formação acadêmica e profissional, se utiliza de acordo com Blanchard (1995) dos fatores determinantes para a análise do desempenho atual, que são: a competência e o comprometimento. Estes fatores determinantes permitem a obtenção de quatro combinações que se constituem nos níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de liderança, como se pode observar no esquema abaixo, onde o “D” representa os respectivos níveis de desenvolvimento, enquanto que o “E” representa o Estilo de Liderança, respectivamente:

Figura 3: Estilos de Liderança Apropriados para os Vários Níveis de Desenvolvimento

NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO	ESTILOS APROPRIADOS DE LIDERANÇA
D1 Baixa Competência Z Comprometimento Alto	E1 DIRIGIR Estruturar, controlar e supervisionar
D2 Alguma Competência Z Comprometimento Baixo	E2 TREINAR Dirigir e apoiar
D3 Alta Competência Z Comprometimento Variável	E3 APOIAR Elogiar, ouvir e facilitar
D4 Alta Competência Z Comprometimento alto	E4 DELEGAR Transferir responsabilidades pela tomada de decisões

Fonte: adaptado de BLANCHARD, KENNETH, 1995.p. 59.

Assim compreende-se que esta abordagem é fundamental para ser trabalhada no ato de acompanhamento e avaliação no decorrer de execução do projeto integrador pelos professores que ministram as disciplinas inerentes ao módulo como também pelo professor tutor para realizar o acompanhamento e avaliação dos discentes membros das equipes individualmente e coletivamente, além de utilizá-la para apresentar aos alunos que foram selecionados para serem os líderes multiplicadores de cada equipe com relação a sua postura referente às suas habilidades e competências

Ressalta-se desta foram, a importância da compreensão pelos professores do módulo e professor tutor do projeto integrador dos estilos de liderança apropriados para os vários níveis de desenvolvimento de BLANCHARD (1995), como mecanismo capaz de se vislumbrar o modelo mental do discente líder multiplicador. Propicia se acompanhar e avaliar a maturidade de trabalho e maturidade psicológica de cada discente e do discente líder multiplicador, como reflexo da junção do poder oriundo do cargo aliado ao poder pessoal, que este tenha ante aos seus colegas de equipe.

Assim, com base nas diversas áreas de atuação do administrador se compreende que o discente precisa conhecer o estágio atual das empresas, sua cultura, seus negócios, sua missão, seus objetivos, suas metas, suas tecnologias, e etc., e ainda saber trabalhar em equipe, liderar pessoas de forma que possa utilizar estas informações e posturas como suporte para resolver problemas; e, desenvolver o capital intelectual humano e estrutural, com o propósito de estar preparado para administrar o futuro das organizações plurais pautado na identificação das necessidades e desejos do mercado consumidor, ou seja, dos diversos tipos de clientes. Para isso faz-se necessário ao discente durante a sua formação de administrador, desenvolver habilidades gerenciais que lhe propicie ser: flexível; empreendedor; ter dignidade como valor absoluto; estabelecer parcerias; administrar por valores; ser client oriented; ser positivo, acessível, inspirado; generalista; cultivar a humildade; respeitar o trabalho; ser futurista; ser criativo; saber lidar com a incerteza; trabalhar em equipe

#### **4- FUNDAMENTOS DA INTERDISCIPLINARIDADE**

Atualmente o mercado de trabalho exige que os profissionais oriundos das instituições de ensino superior (IES) tenham habilidades e competências que possam lhes fazer capazes de ter o potencial de atuar de forma sistêmica e holística nos seus respectivos campos de atuação. Mas para isso, se faz de extrema importância que as instituições de ensino sejam capazes de repensar as suas estruturas curriculares.

O que se observa na grande maioria das instituições de ensino superior é que suas estruturas curriculares dos cursos de graduação, em geral, ainda estão estruturadas e organizadas sob a perspectiva tradicional - caracterizados pela distribuição nos currículos de disciplinas de maneira fragmentada, isolada e sem o intuito de promover uma integração e interação entre as áreas que os compõem, o que proporciona uma relação ensino-aprendizagem voltada mais para aquisição de conceitos amorfos, do que para uma formação integral do ser humano que o mercado de trabalho tanto demanda.

De acordo com SANTOMÉ (1999), o ser humano vive numa sociedade em que as dimensões sociais, financeiras, culturais, políticas, ambientais e científicas são eminentemente interdependentes, nenhum aspecto das inter-relações existentes entre estas dimensões pode ser compreendido de forma isolada, independente das demais. Assim, se compreende que o papel das instituições de ensino superior em uma sociedade é viabilizar aos universitários (cidadãos educados), para terem uma atitude profissional crítica, compromissada socialmente e eticamente. Então este pensamento nos remete ao seguinte questionamento: Como possibilitar ao mercado de trabalho, profissionais com competências e habilidades esperadas, com

currículos fragmentados, onde se observa que as disciplinas estão contidas em “celas e conteúdos desconexos”, na maioria das vezes incomunicáveis entre si e com a realidade do mundo?

Então se observa que para viabilizar um caminho para uma ruptura da forma de ensino-aprendizagem expressa nos currículos vigentes nas diversas áreas do conhecimento, se faz de extrema relevância repensar as novas estruturas curriculares de forma mais flexível, que propicie a interação e integração dos conhecimentos oriundos de cada disciplina de maneira sistêmica e holística propiciando a formação de um profissional ético e socialmente responsável com as questões inerentes ao bem estar social da sociedade plural.

Atualmente, se observa nas instituições de ensino superior a existência de dois caminhos aparentemente antagônicos do processo ensino-aprendizagem. O primeiro a superespecialização, presente na maioria dos currículos vigentes na forma de disseminar o conhecimento e segundo que vêm gradativamente sendo absorvido pelos projetos políticos pedagógicos que estão sendo reestruturados ou novos com a finalidade de propiciarem a sociedade plural o profissional tão demandado atualmente pelo mercado competitivo. Esta relação de ensino-aprendizagem busca se sustentar em modelos sistêmicos e integradores, baseado em diferentes graus de interdisciplinaridade. Assim, se percebe que a evolução do saber científico nas diversas áreas, sofreu de forma extremada a influência do positivismo, e ainda foi marcada pela excessiva fragmentação, compartimentação e desconexão do conhecimento chegaram a tal ponto que é impossível negar a necessidade de se buscar alternativas integradoras capazes de viabilizar o conhecimento holístico.

Então dentro deste contexto onde as instituições de ensino superior, buscam repensar a sua forma de ensinar os futuros profissionais nas mais diversas áreas do saber científico, a interdisciplinaridade surge como possibilidade de, mesmo reconhecendo as fronteiras das diversas áreas e ciências, criar novos caminhos que levem à co-relação, em que conexão, troca, parceria e unidade são premissas básicas, porém sem desconsiderar a diversidade. Faz-se de extrema relevância compreender a percepção de diversos estudiosos sobre a interdisciplinaridade.

De acordo com JANTSCH citado por FAZENDA (1979), "A interdisciplinaridade não é um conceito unívoco, hoje. Este termo é usado, atualmente, em muitos eventos culturais e/ou científicos, sem uma base comum e, além disso, partindo de demandas de diferentes naturezas, situando-se a partir de diferentes visões de mundo, de homem e de conhecimento".

O conceito de interdisciplinaridade de acordo com JAPIASSÚ (1976), considera-se pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de integração real das disciplinas no interior de um mesmo projeto de pesquisa.

Segundo SOARES (2005) a Interdisciplinaridade é um conceito que contribui para uma outra visão de construção do conhecimento. Não é apenas uma mistura de saberes, mas a possibilidade de transferir métodos de uma disciplina para outra. A interdisciplinaridade não quebra o sistema da divisão do conhecimento em disciplinas. Ela o ultrapassa, mas seu fim último permanece inserido no estudo disciplinar e dependente deste. É fundada sobre a especialização e a especificidade de cada disciplina, partindo de uma concepção epistemológica comum, se predispõe a abordar em conjunto e articuladamente um conceito a partir de seus métodos, instrumentos e teorias.

As palavras de LÜCK citado por FAZENDA (1995) ilustram a articulação da interdisciplinaridade com a educação:

[...] interdisciplinaridade é o processo que envolve a integração e o engajamento de educadores, num trabalho conjunto, de interação das disciplinas, do currículo escolar entre si e com a realidade, de modo a superar a fragmentação do ensino, objetivando a formação integral dos alunos a fim de que possam exercer criticamente a cidadania mediante uma visão global de mundo e serem capazes de enfrentar os problemas complexos, amplos e globais da realidade atual.

Para JANTSCH citado por FAZENDA (1979) interdisciplinaridade é então:

... axiomática comum a um grupo de disciplinas conexas, definida ao nível ou subnível hierárquico imediatamente superior, o que introduz uma noção de finalidade; a interdisciplinaridade teleológica coloca-se entre o nível empírico e o nível pragmático, a interdisciplinaridade normativa coloca-se entre o nível pragmático e o normativo, a interdisciplinaridade objetivada coloca-se entre o nível normativo e dos objetivos.

Desta forma, se pode dizer que a interdisciplinaridade é um conjunto de princípios que defende a articulação entre saberes, teorias e ciências, em prol de uma visão mais integrada e holística da sociedade plural e do ser humano. É importante que se compreenda a interdisciplinaridade, não pode ser compreendida como uma metodologia pedagógica ou de ensino, mas como uma referência ou indicativo para o redimensionamento das estruturas curriculares, planejamento, avaliação e outros componentes do processo ensino-aprendizagem, mediante ao fortalecimento de uma filosofia de gestão do conhecimento baseada em um projeto político pedagógico de cunho mais flexível e interativo com as demandas da sociedade.

Com a finalidade de viabilizar uma melhor compreensão do processo interdisciplinar, se faz necessário elucidar os seguintes conceitos de acordo com GUY MICHAUD citado por FAZENDA (1979):

- **Disciplina** – conjunto específico de conhecimentos com suas próprias características sobre o plano de ensino, da formação dos mecanismos, dos métodos, das matérias.
- **Multidisciplina** – justaposição de disciplinas diversas desprovidas de relação aparente entre elas.
- **Pluridisciplina** – justaposição de disciplinas mais ou menos vizinhas nos domínios do conhecimento.
- **Interdisciplina** – interação existente entre duas ou mais disciplinas. Essa interação pode ir da simples comunicação de idéias à integração mútua dos conceitos da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização referentes ao ensino e à pesquisa. Um grupo interdisciplinar compõe-se de pessoas que receberam sua formação em diferentes domínios do conhecimento (disciplinas) com seus métodos, conceitos, dados e termos próprios.
- **Transdisciplina** – resultado de uma axiomática comum a um conjunto de disciplinas. De acordo com JANTSCH citado por FAZENDA (1979) este corrobora e complementa os conceitos apresentados por GUY MICHAUD como se evidencia a seguir:
- **Multidisciplinaridade** – gama de disciplinas que se propõe simultaneamente, mas, sem fazer aparecer às relações que possam existir entre elas; destina-se a um sistema de um só nível e de objetivos múltiplos, mas, sem nenhuma cooperação.

- **Pluridisciplinaridade** – justaposição de diversas disciplinas, situadas geralmente no mesmo nível hierárquico e agrupadas de modo a fazer aparecer às relações existentes entre elas; destina-se a um tipo de sistema de um só nível e de objetivos múltiplos, onde existe cooperação, mas não coordenação.
- **Interdisciplina** – destina-se a um sistema de dois níveis e de objetivos múltiplos onde há coordenação procedendo do nível superior.
- **Transdisciplina** – coordenação de todas as disciplinas e interdisciplinas do sistema de ensino inovado, sobre a base de uma axiomática geral – destina-se a um sistema de nível e objetivos múltiplos – há coordenação com vistas a uma finalidade comum dos sistemas.

De acordo com SANTOMÉ (1998) e ZABALA (2002), estes apresentam uma breve conceituação do nível de interação entre as áreas ou disciplinas, até a interdisciplinaridade, explicitados a seguir:

1. **Multidisciplinaridade**: organização de conhecimentos mais tradicional. Os conteúdos escolares são apresentados por matérias independentes umas das outras;
2. **Pluridisciplinaridade**: há relações complementares entre as disciplinas afins. Ex. Histórias (da ciência, da arte, da literatura...);
3. **Interdisciplinaridade**: interação de duas ou mais disciplinas. Implica no compromisso de elaborar um contexto mais geral em que uma disciplina depende da outra, resultando em intercomunicação e enriquecimento recíproco;
4. **Transdisciplinaridade**: grau máximo de relações entre disciplinas, busca constituir uma ciência que interprete a realidade sem fragmentações;
5. **Metadisciplinaridade**: não implica numa dependência direta de alguma disciplina, refere-se a uma ação global sobre algo. Os temas transversais podem ser situados nessa visão.

De acordo com HECKHAUSEN citado por FAZENDA (1979), este propõe cinco tipos de relações interdisciplinares, em ordem ascendente de maturidade:

1. **Interdisciplinaridade Heterogênea** – este tipo é dedicado à combinação de programas diferentemente dosados, onde é necessário adquirir-se uma visão geral não aprofundada, mas superficial (poderia se dizer de caráter enciclopédico), dedicado a pessoas que irão tomar decisões bastante heterogêneas, e que precisarão de muito bom senso.
2. **Pseudo-Interdisciplinaridade** – para realizar a interdisciplinaridade, partem do princípio que uma interdisciplinaridade intrínseca poderia estabelecer-se entre as disciplinas que recorrem aos mesmos instrumentos de análise.
3. **Interdisciplinaridade Auxiliar** – utilização de métodos de outras disciplinas. Admite um nível de integração ao menos teórico.
4. **Interdisciplinaridade Complementar** – certas disciplinas aparecem sob os mesmos domínios materiais, juntam-se parcialmente, criando assim relações complementares entre seus respectivos domínios de estudo.
5. **Interdisciplinaridade Unificadora** – esse tipo de interdisciplinaridade, advém de uma coerência muito estreita, dos domínios de estudo de duas disciplinas. Resulta na integração tanto teórica quanto metodológica.

BOISOT citado por FAZENDA (1979), realizou estudos que culminam com a contribuição de três tipos distintos de interdisciplinaridade que são respectivamente:

1. **Interdisciplinaridade Linear** – em que um conjunto de leis de uma disciplina pode ser aplicada com sucesso a outras (corresponderia à Interdisciplinaridade Auxiliar em Heckhausen). Segundo BOISOT, a denotação linear, advém da possibilidade de um modelo ser comum a duas ou mais disciplinas, ou seja, quando houver a possibilidade de um conjunto de leis de determinada disciplina, adaptar-se à outra.
2. **Interdisciplinaridade Estrutural** – a interação de duas ou mais disciplinas resulta na criação de um campo de leis novas, compondo a ossatura de uma nova disciplina (corresponderia à Interdisciplinaridade Unificadora em Heckhausen).
3. **Interdisciplinaridade Restritiva** – em dado projeto, cada disciplina delimita seu raio de ação, impondo certas restrições ou barreiras à interação com as demais (corresponderia à Pseudo-interdisciplinaridade em Heckhausen).

Após a compreensão dos conceitos primordiais que viabilizam a construção do pensamento interdisciplinar nas instituições de ensino superior, fica nítido que a abordagem interdisciplinar não busca eliminar, nem reduz os conteúdos. Ao contrário, amplia-os, oportunizando inter-relações necessárias à apreensão e compreensão do conhecimento de diversas áreas do saber onde o professor tem consciência de que está integrando e implantando o novo e não adotando apenas uma novidade ou modismo. Assim, se compreende que a Interdisciplinaridade é um enfoque científico e de cunho pedagógico que se caracteriza por viabilizar algo mais que a mera justaposição de diversas disciplinas sobre um mesmo assunto existente em um projeto político pedagógico expresso em uma estrutura curricular.

A teoria ou postura interdisciplinar estudada por diversos cientistas se esforça por estabelecer um diálogo reflexivo e enriquecedor entre especialistas de diversas áreas científicas em torno de uma determinada temática foco de um projeto de ensino aprendizagem interdisciplinar.

De acordo com FAZENDA (1979), “O que se pretende na interdisciplinaridade, não é anular a contribuição de cada ciência em particular, mas, apenas, uma atitude que venha a impedir que se estabeleça a supremacia de determinada ciência, em detrimento de outros aportes igualmente importantes”. Assim, SANTOMÉ (1998), aponta uma série de finalidades da interdisciplinaridade na atualidade na formação dos profissionais nas diversas áreas do conhecimento:

1. Desperta interesse e curiosidade dos estudantes, pois o que se estuda está sempre vinculado a questões reais e práticas, estimulando os sujeitos a analisarem os problemas nos quais se envolvem, e procurar soluções para os mesmos;
2. Permite a adaptação à mobilidade e flexibilidade nas futuras atividades profissionais, contribuindo para o pensar e agir interdisciplinarmente;
3. Favorece a integração institucional. Os educadores participam de uma equipe com metas comuns;
4. Permite abordar conhecimentos e questões que não estão ligados especificamente a uma área, mas a todas, como ecologia, educação sexual, guerra e paz, discriminação, por exemplo.

## 5- PROJETOS DE ENSINO BASEADOS NA INTERDISCIPLINARIDADE

Por volta da década de 60 no Brasil o estudioso Hilton Japiassu foi um dos precursores com relação aos estudos sobre a abordagem interdisciplinar, o que cominou em 1976 com o seu livro intitulado de Interdisciplinaridade e Patologia do Saber. Para Japiassu, um projeto interdisciplinar deve propiciar uma nova inteligência para formar um novo tipo de pesquisador; propiciar a mudança na mente dos pesquisadores através de uma inteligência aberta que colhe e relativiza sobre as diversas áreas do saber. O ensino interdisciplinar viabiliza o surgimento de um novo tipo de pesquisador que encarna a nova inteligência mediante a construção de um diálogo que ultrapassa a especialidade e vai rumo à propedêutica interdisciplinar tendo como princípio unidade, cooperação, universalidade para uma nova concepção de homem.

De acordo com JANTSCH citado por FAZENDA (1979), as instituições de ensino superior que buscam adotar a interdisciplinaridade, necessitam realizar uma mudança na vida acadêmico-universitária, para se adaptar aos pressupostos do projeto interdisciplinar que dará sustentação a construção do perfil profissional demandada pelo mercado de trabalho por profissionais de diversas áreas do conhecimento. Mas para isso, as instituições de ensino superior, devem absorver na sua filosofia de gestão universitária para implementar os princípios da interdisciplinaridade, criar e aprofundar espaços de iniciação científica, de pesquisa avançada e, enfim, tornar a universidade um amplo laboratório de conhecimento/pensamento.

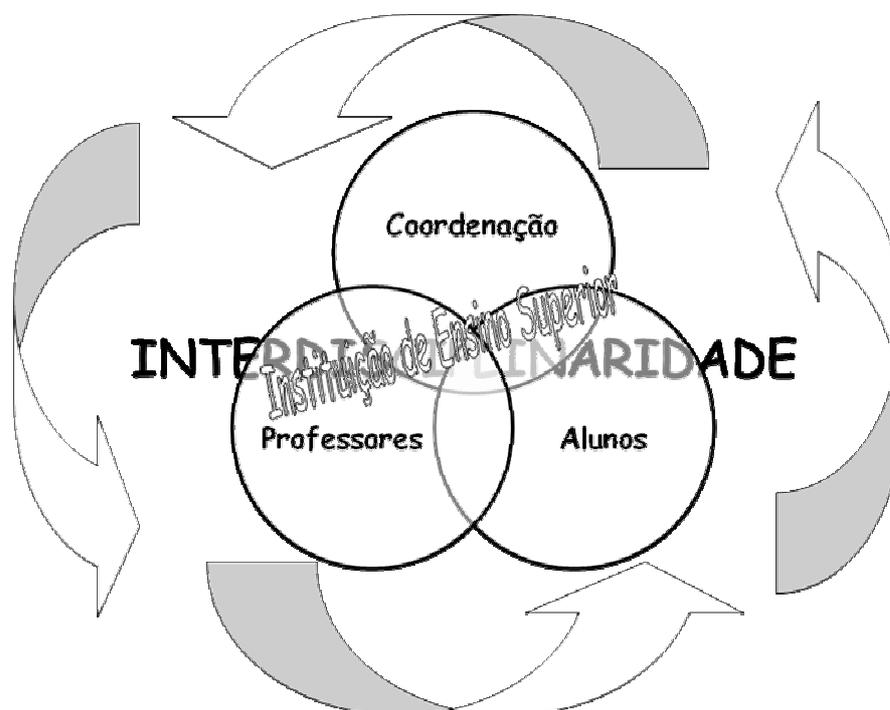
De acordo com o Instituto Paulo Freire a metodologia do trabalho interdisciplinar implica em:

1. Integração de conteúdos;
2. Passar de uma concepção fragmentária para uma concepção unitária do conhecimento;
3. Superar a dicotomia entre ensino e pesquisa, considerando o estudo e a pesquisa, a partir da contribuição das diversas ciências;
4. Ensino-aprendizagem centrado numa visão de que aprendemos ao longo de toda a vida.

A busca pela interdisciplinaridade, impulsiona a gestão universitária a buscar sustentação em várias possibilidades de métodos pedagógicos integradores, que viabilizem atender os princípios da interdisciplinaridade, como projetos de trabalho, temas geradores, transversalização curricular, currículo por atividades, entre outros, que propiciam a implementação de um enfoque globalizador e holístico. Segundo JANTSCH citado por FAZENDA (1979), este considera a interdisciplinaridade do ponto de vista dos valores da sociedade global, levando em conta o triplo papel da Universidade: ensino, pesquisa e serviço (que se refere à extensão).

Conforme SANTOMÉ (1998), “Alunos e alunas com uma educação mais interdisciplinar estão mais capacitados para enfrentar problemas que transcendem os limites de uma disciplina concreta e para detectar, analisar e solucionar problemas que transcendem os limites de uma disciplina concreta e para detectar, analisar e solucionar problemas novos”. Desta forma, se evidencia a busca pela solidificação do tripé das instituições de ensino superior: ensino, pesquisa e extensão. Assim, no esquema a seguir se evidencia com as universidades operacionalizam a interdisciplinaridade para obter o êxito no respectivo tripé:

Figura 4: As instituições de ensino superior e o processo de operacionalização da interdisciplinaridade



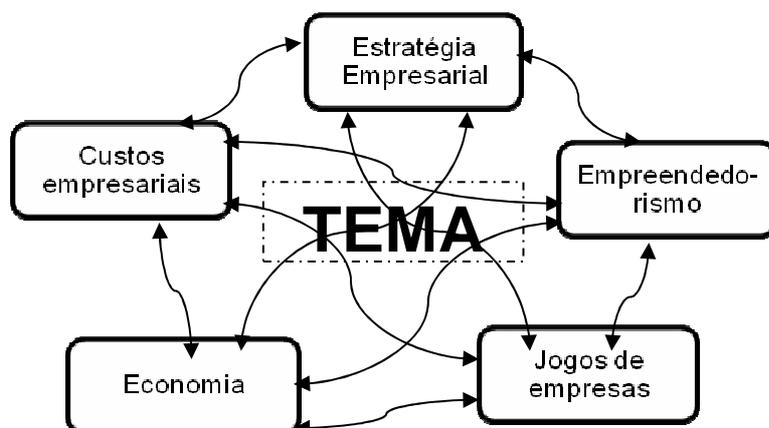
Fonte: TEIXEIRA (2007)

A partir da compreensão do papel das instituições de ensino superior e de sua inter-relação como a teoria interdisciplinar, podemos afirmar que a interdisciplinaridade urge um refazer, um reconstruir e uma reestruturação das instituições universitárias. Para isso, é extremamente relevante que se repense o processo de departamentalização e a recuperação da atividade meio da gestão universitária como articuladora e integradora das ações pertinentes à operacionalização dos projetos interdisciplinares.

A dinâmica dos mercados cada vez mais exigentes e competitivos exige das universidades mais atuação em pesquisas na ciência pura e aplicada e realização de projetos interdisciplinares, capazes de viabilizar caminhos para a compreensão de como aplicar os conhecimentos teóricos, uma vez que a maioria dos problemas a serem solucionados nas diversas áreas do saber está inserida em ambientes complexos. Então, se observa que é crucial a absorção pelas instituições de ensino superior da metodologia interdisciplinar para consolidar a relação ensino-aprendizagem. Para isso, precisa entender só poderá realizar este objetivo na gestão universitária com muito esforço interdisciplinar e interinstitucional. Essa postura de gestão universitária deve ser assumida pelas Universidades, extrapolando a natureza apenas epistemológica e assumindo, também, um caráter político organizacional.

O ensino interdisciplinar propicia ao discente o aprendizado através da construção do conhecimento fundamentado em projetos que enfatizam a relação entre a teoria e a prática de forma interdisciplinar, mediante a integração e inter-relação dos conhecimentos ministrados pelos professores em um determinado período existente na estrutura curricular e nas já estudadas em períodos anteriores. A Metodologia Interdisciplinar propicia aos professores realizarem estudos que podem ser realizados mediante o desenvolvimento de projetos interdisciplinares que buscam a articulação do conhecimento de forma horizontal, ou seja, viabiliza a integração e inter-relação entre as disciplinas de mesmo semestre, conforme pode ser observado na figura a seguir:

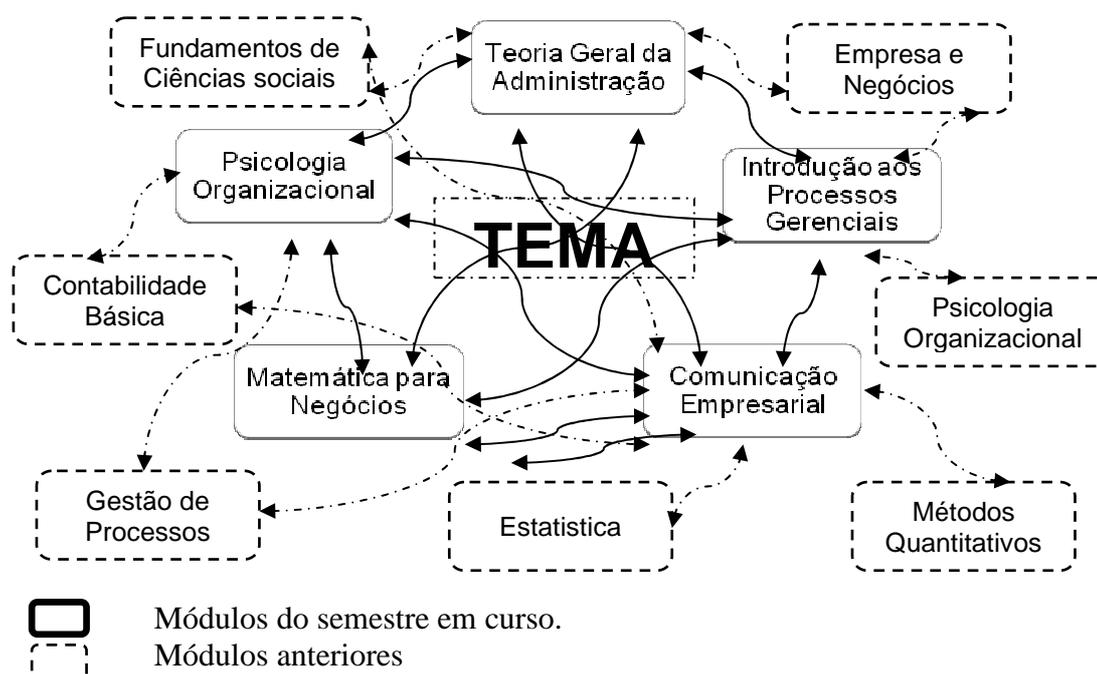
Figura 5: Fluxo das inter-relações de um projeto interdisciplinar horizontal



Fonte: Teixeira (2007)

A Metodologia Interdisciplinar vertical viabiliza aos professores realizarem a construção de projetos interdisciplinares dentro de uma abordagem vertical, onde este interage com as disciplinas do período em curso e dos períodos já cursados, de acordo como se evidencia na figura 6 a seguir:

Figura 6: Fluxo das inter-relações de um projeto interdisciplinar vertical



Fonte: TEIXEIRA (2007)

## 6- CONCLUSÕES

Compreende-se com base no conteúdo apresentado neste artigo que qualquer profissional precisa estar constantemente aprimorando as suas habilidades de pensar estrategicamente as informações geradas através dos diagnósticos e relatórios de gestão gerados pela gestão para definição das estratégias organoizacionais.

Conclui-se desta forma, que a abordagem interdisciplinar propicia tanto aos alunos quanto aos professores um aprimoramento e qualificação de suas habilidades e competências.

É importante ressaltar que para alguns professores a realização do estudo interdisciplinar possibilita a contextualização entre os conhecimentos teóricos e a prática das disciplinas ou áreas do saber, já constitui exercício de aprendizagem pedagógica, entretanto para outros professores no decorrer da sua participação nos projetos interdisciplinares, estes o consideram tão somente um modismo. Este fato se deve, algumas vezes devido à resistência apresentada por estes docentes de realmente buscarem mudar a sua filosofia de trabalho e de pensar.

Assim, ter implantado no Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da Faculdade do Pará a metodologia interdisciplinar, através do projeto integrado, constituiu-se em processo dinâmico e eficaz no sentido de se fazer conduzir um currículo que atenda às exigências atuais do mercado competitivo, com relação ao profissional de administração que deseja absorver, tem sido uma responsabilidade de extrema complexidade, que os atores sociais do Curso de Administração da Faculdade do Pará têm realizado com maestria.

## 7- REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLANCHARD, Kenneth et alii. **Liderança e o Gerente Minuto**, 9<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer. **Gerente Minuto**, 15<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital Intelectual – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FAZENDA, Inani Catarina Arantes. **Integração e Interdisciplinaridade no Ensino Brasileiro: Efetividade ou Ideologia?** São Paulo. Loyola. 1979.
- \_\_\_\_\_. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria**. São Paulo: Loyola, 1993.
- \_\_\_\_\_. (org.). **Práticas interdisciplinares na escola**. São Paulo: Cortez, 1993.
- \_\_\_\_\_. (org.) **Didática e interdisciplinaridade**. Campinas: Papirus, 1995.
- \_\_\_\_\_. (org.) **Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa**. São Paulo: Papirus, 2000.
- \_\_\_\_\_. (org.). **Dicionário em construção: interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez, 2001.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**, São Paulo: E.P.U. 1986.
- Japiassu, H. (1976). **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PIAGET, Jean & GRÉCO, Pierre. **Aprendizagem e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974.
- SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOMÉ, Jurjo torres. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1998.

TEIXEIRA, R. C. F. S. ; TEIXEIRA, I. S. . Desenvolvimento das Habilidades Gerenciais através da Liderança para a Qualidade.. In: ENEGEP 98 - XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção e IV International Congress Of Industrial Engineering, 1998, Niterói/RJ, 1998.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. & TEIXEIRA, Ivandi Silva. A Liderança para a Gestão da Qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais...** Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. Metodologia para trabalhos interdisciplinares no ensino superior aplicado no Instituto de Estudos Superiores da Amazônia. **Revista Nacional da ANGRAD.** Vol. 3, nº 3, jul-set 2002.

\_\_\_\_\_. **A Construção do Aprendizado.** Belém, 40p. Trabalho não publicado. 2007.

ZABALA, Antoni. Enfoque Globalizador e Pensamento Complexo: uma proposta para o currículo escolar. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2002