

---

## OS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO E A INTERDISCIPLINARIDADE: DA TEORIA À PRÁTICA

*Adriana Gomes de Freitas\**  
*Sandra Maria Pinto Magina\*\**  
*Mauro Maia Laruccia\*\*\**  
*Getulio de Sousa Nunes\*\*\*\**  
*Marcos Cordeiro Pires\*\*\*\*\**

---

\* Adriana Gomes de Freitas é pós-doutora em Administração pela FEA/USP e doutora em Política Científica e Tecnológica pela UNICAMP, professora da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo e pesquisadora do Núcleo de Pesquisa no Ensino de Ciência da Administração — NUPECA. E-mail: [adriana@ige.unicamp.br](mailto:adriana@ige.unicamp.br)

\*\* Sandra Maria Pinto Magina é doutora em Educação Matemática pela *University of London* e mestre em Psicologia pela UFPE, é professora da PUC-SP e da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo e pesquisadora do Núcleo de Pesquisa no Ensino de Ciência da Administração — NUPECA. E-mail: [sandra@exatas.pucsp.br](mailto:sandra@exatas.pucsp.br)

\*\*\* Mauro Maia Laruccia é doutor em Comunicação e Semiótica e mestre em Administração pela PUC-SP, professor da Faculdade São Luís, da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo e das Faculdades Integradas Campos Salles, é pesquisador do Núcleo de Pesquisa no Ensino de Ciência da Administração — NUPECA. E-mail: [mauro.laruccia@terra.com.br](mailto:mauro.laruccia@terra.com.br)

\*\*\*\* Getulio de Sousa Nunes é doutor em Educação pela UNIMEP e mestre em Engenharia Elétrica pelo Mackenzie, professor da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo e das Faculdades Integradas Campos Salles, é pesquisador do Núcleo de Pesquisa no Ensino de Ciência da Administração — NUPECA. E-mail: [getuliosn@aol.com](mailto:getuliosn@aol.com)

\*\*\*\*\* Marcos Cordeiro Pires é doutor e mestre em História Econômica pela USP, professor da Faculdade de Administração do Estado de São Paulo, é pesquisador do Núcleo de Pesquisa no Ensino de Ciência da Administração — NUPECA. E-mail: [mcp@usp.br](mailto:mcp@usp.br)

## Resumo

*Este trabalho tem por objetivo investigar o grau de interdisciplinaridade existente nas monografias de conclusão da graduação em Administração em São Paulo. O artigo inicia com uma discussão sobre o significado e a necessidade do trabalho de conclusão de curso (aqui discutidas apenas as monografias), trazendo reflexões tanto de autores consagrados na área, quanto das recomendações contidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais, exposta última versão, de 2004. Na seqüência, há uma revisão teórica sobre a interdisciplinaridade e seu papel na formação do administrador, discutindo a diferença conceitual entre trans e interdisciplinaridade. Para abordar a questão empiricamente, foi realizado um estudo com análise de 45 monografias advindas de três instituições de ensino superior — 15 de cada — nas quais buscou-se identificar se a interdisciplinaridade estava contemplada e em que grau. A pesquisa verificou que não há uma preocupação em atender tal aspecto, embora tenham sido identificadas algumas (poucas) intersecções disciplinares. Concluindo, há um descompasso entre o que é sugerido pelo CNE e o que é efetivamente desenvolvido nas monografias de final de curso.*

## Palavras-chave

*Interdisciplinaridade, ensino de Administração, Trabalho de Conclusão de Curso, formação do administrador.*

## Abstract

*The aim of this paper is to investigate the existing level of interdisciplinarity in undergraduate program monographs of São Paulo Business Schools. The article begins by discussing the meaning and the need of a course conclusion assignment (only monographs will be herein discussed), bringing reflections both from renowned authors and the National Curricular Guidelines recommendations (Diretrizes Curriculares Nacionais), as exposed in its latest version of 2004. The paper contains a theoretical review on interdisciplinarity and its role in the development of business students' skills, discussing the conceptual difference between trans - and interdisciplinarity. For empirical purposes, a study comprising 45 monographs from three Higher Education Institutions — 15 from each — was carried out, trying to identify the existence and the level of interdisciplinarity. The study has verified there is no concern about understanding such aspect, although some (a handful) of intersecting disciplines have been identified. In conclusion, there is a discon-*

*nection between what is put forth by CNE and what is effectively developed in the monographs.*

### **Key-words**

*Interdisciplinarity, business teaching, development of business students' skills, course conclusion assignment*

### **Considerações Iniciais**

**O**s cursos de Administração têm por prática adotar o trabalho de conclusão de curso como tarefa última para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Esse trabalho, segundo recomendam as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, definidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em 13/07/2005 (2005), sem caráter obrigatório, deve ser uma atividade voltada à pesquisa, podendo ser uma iniciação científica, um plano de negócio ou, o mais usual, uma monografia.

A princípio, a monografia deve atender a capacidade do corpo discente em elaborar um texto que proponha uma conexão dos conteúdos (técnicas e conhecimentos) aprendidos ao longo do curso de graduação. Tal empreitada também deve esboçar reflexão crítica e (re)solução criativa do tema de pesquisa proposto. Contrariando a essa expectativa, a experiência profissional da equipe de pesquisadores do presente trabalho, os quais têm atuado em orientação de monografias, não reflete resultados nessa direção<sup>1</sup>.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é investigar o grau de interdisciplinaridade existente nas monografias de conclusão de curso de graduação em Administração de Empresas, baseado em um estudo de caso realizado com três Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade de São Paulo.

Partimos da hipótese de que o trabalho de conclusão é o ápice da formação superior, momento em que cada estudante-pesquisador irá desenvolvê-lo articuladamente, isto é, de forma interdisciplinar. Seria esperado, portanto, que o aluno, ao elaborar sua monografia, assumisse a postura de autor que defende idéias e formula conclusões, fundamentado na reflexão sobre os diversos conhecimentos de que ele se apropriou ao longo do curso.

---

1. Para imprimir ao presente estudo um rigor científico, nenhuma das monografias que fizeram parte desta pesquisa foi orientada por algum dos autores. Acreditamos que dessa forma teríamos maior isenção para a análise das mesmas.

Nessa direção, é consenso entre os pesquisadores que refletem sobre a educação superior (Morin; 1999; Nóvoa, 2002; Sacristan, 2000, para citar apenas alguns), que o ensino com base na reprodução de conhecimentos acumulados não leva os jovens a construir um pensamento crítico e reflexivo mais elaborado. Tal prática propicia uma baixa capacitação e explica, em parte, as costumeiras resistências dos estudantes em relação à maioria das atividades propostas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) quando estas lhes exigem um nível elevado de rigor, comprometimento, raciocínio lógico, criatividade e/ou dedicação.

Ao refletir sobre a natureza dos trabalhos de conclusão de curso, Salomon (1997) apresenta uma diferença entre um trabalho de natureza científica (pesquisa) e didática (monografia), pontuando que este último tende a ser mera repetição de atividades realizadas por outrem ou, ainda, resumos de textos consagrados, sem atender o caráter básico da ciência (generalização investigativa, contribuição para a acumulação do conhecimento etc.). Já o trabalho de natureza científica seria aquele em que o aluno desenvolve, sob a supervisão de um professor e, normalmente, desempenhando o papel de auxiliar, uma pesquisa no âmbito da iniciação científica.

Para que a monografia represente uma ruptura com o processo de mera reprodução do conhecimento já aprendido e promova crescimento e maturidade intelectual, deve evidenciar elementos de inter e transdisciplinaridade.

Nesse sentido, nosso artigo está organizado de modo a iniciar uma discussão teórica sobre as perspectivas pedagógicas da inter e transdisciplinaridades, seguida pela exposição do que propõem as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração. Posteriormente, será apresentado o desenho de nosso experimento, acompanhado da análise dos resultados. O artigo será concluído com uma discussão crítica final, na qual serão apontados alguns elementos para o debate acadêmico.

### **Reflexões acerca das questões inter e transdisciplinar**

Se admitirmos, a priori, a necessidade de identificar o que constitui a especificidade de um projeto que possa ser considerado de natureza interdisciplinar, o problema não parece residir no fato de existirem as especificidades das disciplinas mas em como realizar a articulação da aprendizagem dos diferentes saberes. Atualmente, parece tratar-se de uma forte tendência a relacionar estes últimos ao invés de preocupar-se em como levar adiante sua acumulação e aprendizagem.

Considerando as diversas produções teóricas referentes ao tema inter/transdisciplinaridade e, ainda, que a proliferação atual das disciplinas acadêmicas e não acadêmicas leva a um crescimento exponencial do saber, não podemos pensar que a emergência desse fenômeno deva-se a um mero modismo acadêmico, e a uma possível necessidade de visão sistêmica de qualquer ser humano.

O que se argumenta, no entanto, é uma visão mais ampla do ponto de vista epistemológico e social, ao concordar com a crítica incisiva de autores como Frigotto (1995) no que tange à formação pragmática, fragmentada e tecnicista que os estudantes vêm recebendo.

Essa problemática criou a necessidade de se repensar a conexão entre teoria e prática no ensino da Administração, em relação às atividades pedagógicas aplicadas a problemas, atividades e projetos que ultrapassam a capacidade de uma só área disciplinar.

De fato, a especificidade de um enfoque interdisciplinar no ensino da Administração, pode ser caracterizado e conceituado pela necessidade de se buscar algo mais do que a mera justaposição dos subsídios teóricos e práticos de diversas disciplinas sobre um mesmo assunto e, ainda, um esforço em promover um diálogo enriquecedor entre especialistas de diferentes áreas científicas sobre uma determinada temática.

Na prática, ultrapassar essa justaposição implica obrigatoriamente o uso de abordagens inter/transdisciplinares. Elas expressam a consciência da limitação das disciplinas específicas e favorecem e estimulam a criação de estratégias de organização dos conhecimentos em relação aos diferentes conteúdos. Estes últimos serão escolhidos em torno de ações que facilitem ao alunado a compreensão, transformação e articulação das informações recebidas — pelos diferentes saberes disciplinares — em conhecimento, por meio de uma atitude organizativa.

Mais especificamente no campo da Administração, é fundamental, do ponto de vista dos métodos de ensino-aprendizagem, a elaboração de programas, objetivando experimentar a vivência de visões mais profundas do universo, inscritas nas experiências cotidianas do aluno, professor e escola. A interdisciplinaridade no seu objetivo maior, segundo Gadotti (1998), serve de caminho para se adotar um enfoque holístico, indo mais além das disciplinas. A essa transcendência de objetos e métodos disciplinares chamamos de transdisciplinaridade.

A representação gráfica abaixo sintetiza os processos de inter e transdisciplinaridade, tal como os são concebidos por nós. Horizontalmente podemos interpretar a interdisciplinaridade como objeto de estudo imbricado pelas diversas disciplinas dentro de um semestre. A letra ‘D’ representa uma disciplina. Já, verticalmente, temos a transdisciplinaridade, quando o mesmo objeto de estudo é retomado em uma (re)significação para articular os saberes, além de mera justaposição de conhecimentos. Assim, não se trata mais de um processo simultâneo (paralelo), mas de uma reflexão sobre esse objeto em um novo tempo e espaço.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A seta, que caminha em espiral na representação acima e que envolve desde a primeira até a última disciplina, indica que elas deveriam manter relação entre si não apenas dentro do próprio semestre em que estão sendo ensinadas (interdisciplinaridade), mas também ter conexões com as disciplinas dos demais semestres do curso, no passado e no futuro (transdisciplinaridade). Deste modo, conteúdos de Psicologia — como exemplo *Dinâmica de Grupo* —, podem ser ensinados em paralelo, estabelecendo uma relação com os conteúdos pertencentes à disciplina Administração e Recursos Humanos, em que cabe perfeitamente a discussão sobre os diversos tipos de lideranças possíveis dentro de uma organização, e ainda com a disciplina Sociologia, em que se pode discutir as diversas formas hierárquicas encontradas nos vários grupos sociais. Essas disciplinas poderiam, eventualmente, ser ministradas no mesmo

semestre (interdisciplinaridade), ou em semestres distintos (transdisciplinaridade). Outro bom exemplo pode ser extraído dos conteúdos trabalhados na disciplina *Ética*, os quais deveriam perpassar (vir à tona) nos mais diversos (se não em todos) os conteúdos das demais disciplinas, tanto aquelas que estejam sendo ministradas concomitantemente no mesmo semestre, quanto aquelas que ainda serão estudadas.

Assmann (2004, p.24) observa que não se trata, de forma alguma, de desvalorizar as competências disciplinares específicas. Ao contrário, pretende-se elevá-las a um grau de conhecimentos melhorados nas áreas disciplinares. Ainda para o autor, “todas elas devem embeber-se de uma nova consciência epistemológica, admitindo que é importante que determinados conceitos fundantes possam transmigrar através (trans-) das fronteiras disciplinares”.

Nesse contexto, em que se busca conjugar educação e ciência, a questão inter/transdisciplinaridade configura-se como uma prática do trabalho pedagógico que enfrenta limitações histórico-culturais e epistemológicas, imbricadas no domínio de uma formação positivista e fragmentada da produção da vida humana, mais especificamente, na socialização do conhecimento, o que pode dificultar o surgimento de novas propostas pedagógicas conscientes de caráter inter/transdisciplinar.

Aliás, ela nem mesmo permitirá uma formação consciente dos educadores e é importante lembrar que é por esta última que passa a formação do aluno.

### **Diretrizes curriculares e a questão da interdisciplinaridade**

As novas diretrizes curriculares dos cursos de Administração foram homologadas em 13 de julho de 2005. Nelas está prevista a organização do curso. Alguns aspectos destacam-se neste documento, a saber: (a) o perfil que mescla o conhecimento prático com o aplicado, caso esteja associado ao processo de tomada de decisão; (b) o desenvolvimento da capacidade analítica de tomada de decisão; (c) a promoção das habilidades de expressão e comunicação; (d) o incentivo ao raciocínio lógico-analítico em métodos quantitativos; (e) a capacidade de adaptação do aluno aos/dos ambientes adversos; (f) a competência técnica para elaborar e implementar, e (g) o foco nos projetos e no incremento às atividades de consultoria.

Pelo que se pode perceber, o curso de graduação em Administração tem defendido o desenvolvimento de Competências, Habilidades e Atitu-

des (CHA) que se direcionam para a interdisciplinariedade de conteúdos. Esta constatação fica evidente quando se lê os incisos I, VI e VII do Artigo 4º do documento das Diretrizes Curriculares. Todavia, vale ressaltar o inc. VII que ratifica: “desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações”.

Posto isto, fica expressa a importante capacitação em gestão de projetos ao alunado do curso de Administração. Já a competência explica-se pela necessidade que o/a ferramental/metodologia de elaboração de projetos, ao envolver várias fases e conhecimentos, requer uma abordagem interdisciplinar intrínseca. Essa metodologia desenvolve uma capacidade analítica sistemática e não-linear, que desenvolve uma capacidade analítico-sistêmica.

Vale ressaltar, também, que esta habilidade/atitude que permite a adaptabilidade e a transferência de conhecimentos da vida e das experiências é fundamental.

Para atingir seus objetivos, foi substituída a antiga noção de “grade curricular” pelo conceito mais abrangente de “conteúdos curriculares” que cada Instituição de Ensino Superior pode adequar às suas especificidades. Nesse aspecto, torna-se premente a implementação de uma perspectiva trans e interdisciplinar que possa contribuir efetivamente para a formação do estudante de acordo com o perfil desejado. Essa recomendação revela uma orientação importante na direção da interdisciplinariedade, que merece ser retomada aqui.

*Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação: (...) (Brasil, 2005).*

Logo, torna-se uma exigência do documento a observância das inter-relações entre as áreas de conhecimento de formação básica, de formação profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e, finalmente, de conteúdos de formação complementar. Entende-se os conhecimentos dessas áreas da seguinte forma:

- Conteúdos Curriculares de Formação Básica: estudos na área de antropologia, sociologia, filosofia, psicologia, ético-profissionais,



políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

- Conteúdos Curriculares de Formação Profissional: teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- Conteúdos Curriculares conhecidos como Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias importantes no desenho de estratégias e procedimentos inerentes à administração;
- Conteúdos Curriculares de Formação Complementar: “estudos opcionais transversais e interdisciplinares para o enriquecimento da capacitação do alunado” (Brasil, 2005).

Um aspecto a ser destacado nas novas diretrizes, diz respeito ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), incluído como optativo/opcional. Nesse sentido, o documento timidamente apresenta a proposta de implantação do TCC como atividade inerente à formação do aluno do curso de Administração, mas o próprio documento induz, de modo subliminar, a necessidade de instituí-lo. Apesar da ambigüidade do documento, o texto oferece elementos para o caráter importante, quando não dizer, favorável à implantação do TCC como parte dos requisitos para a conclusão do curso da Administração. Transliterando o documento:

*Art. 9<sup>o</sup> O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.*

*“Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração” (Brasil, 2005).*

Assim, ao reconhecer a complexa indefinição das novas diretrizes ao papel do TCC no currículo do curso de Administração, o presente artigo tem como objetivo apresentar o resultado do trabalho de uma equipe de pesquisadores. Essa equipe examina o impacto da reorientação proposta pela introdução do TCC pelas Instituições de Ensino Superior (IES), contemplando, até que ponto, o TCC correspondeu/permitiu/internalizou a abordagem interdisciplinar como mecanismo/forma de exame dos temas propostos por alunos concluintes do curso de Administração na cidade de São Paulo.

### **Metodologia**

Com o objetivo de fazer um diagnóstico das características das monografias de conclusão de curso, com vistas a analisar a interdisciplinaridade dos conteúdos programáticos do curso de Administração de Empresas, esta pesquisa colheu informações em três instituições que oferecem o curso. A caracterização da pesquisa é feita a seguir.

#### *a) O Desenho da Pesquisa*

Foram escolhidas três instituições de ensino superior da cidade de São Paulo. Essa escolha foi feita pela facilidade de acesso, pois os autores desta pesquisa também trabalham em uma ou mais delas.

Optamos por selecionar, de maneira aleatória, 15 monografias de conclusão de curso de cada instituição, produzidas nos anos de 2003 e 2004. A escolha dos anos deveu-se ao fato deles tratarem dos dois últimos anos que antecedem à realização da pesquisa. 15 monografias por instituição implicam em um total de 45 monografias a serem analisadas, número que consideramos suficiente para termos um panorama geral sobre a presença da trans, e principalmente, da interdisciplinaridade nas monografias nessas IES. Além disso, 15 é um número que suporta, inclusive, aplicação de testes estatísticos não paramétricos para pequenas amostras. O último motivo para a escolha dessa quantidade por instituição justifica-se porque ela representa entre 20% e 30% do número total de monografias depositadas em cada uma das instituições nos dois anos referentes aos utilizados na pesquisa<sup>2</sup>.

---

2. Duas das três instituições oferecem a seus alunos a possibilidade de desenvolverem monografia ou plano de negócios como trabalho de conclusão de curso.

Em cada monografia buscou-se identificar os conteúdos abordados e classificá-los de acordo com os conteúdos listados da última diretriz curricular do Curso de Administração de Empresas definida pelo Conselho Nacional de Educação (MEC. Res. 4 de 13/07/2005). A análise foi quantitativa, pois cada conteúdo foi classificado pelo número de ocorrências identificadas em cada monografia.

### *b) As Instituições Pesquisadas*

As três instituições escolhidas situam-se na cidade de São Paulo, sendo que a primeira é uma Faculdade Integrada, com aproximadamente 5000 alunos, dos quais 900 deles estão no curso de Administração. Esta IES obteve conceito “B” no último “provão” do MEC. Denominaremos de IES 1. A segunda instituição trata-se de uma Faculdade Isolada com aproximadamente 500 alunos, a qual obteve o conceito “A” no último “provão” e que chamaremos IES 2. A terceira instituição é uma Fundação Privada, com aproximadamente 15000 alunos, dos quais cerca de 2000 fazem o referido curso. Nos últimos cinco exames nacionais esta instituição obteve o conceito “A”. A esta última chamaremos de IES 3.

### *c) O instrumento Utilizado*

Foi elaborado um roteiro para a coleta dos dados no formato de uma planilha. Na linha superior, dividida por colunas, foram inseridos os campos para cada um dos conteúdos programáticos e também para a quantidade de referências bibliográficas e o número de páginas. Cada monografia foi relacionada em uma linha e, na intersecção de cada coluna, foi assinalado o número de páginas para cada conteúdo.

Com relação aos conteúdos programáticos, o instrumento foi dividido em quatro grandes blocos, seguindo o que propõem as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Administração — Resolução n.º. 1, DE 2/02/2004 — elaboradas pelo CNE. Assim, a primeira coluna foi dedicada aos conteúdos de formação básica (CFB). A segunda, que compreendia oito tópicos, tratava dos conteúdos de formação profissional (CFP), envolvendo: Teorias da Administração e das Organizações — TAO; Administração de Recursos Humanos — ARH; Mercado e Marketing — MM; Materiais, Produção e Logística — MPL; Administração Financeira e Orçamentária — AFO; Administração de Sistemas de Informação — ASI; Planejamento Estratégico — PEE; e

Serviços — SEE. A terceira coluna, aos conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias (CEQT). Por fim, a última, tratava daqueles conteúdos de formação complementar (CFC), quais sejam, os estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar.

Os dados foram tratados de acordo com a metodologia estatística, e valeram-se para isso do *software Microsoft Excel*. Num primeiro momento, foi feita uma totalização para cada instituição pesquisada e, em seguida, uma totalização geral. Para se verificar a interdisciplinaridade, cada evento foi considerado independentemente da quantidade de páginas.

É importante ressaltar que esta pesquisa tem um caráter exploratório. Dessa forma, não intenta criar uma regra geral, mas procura apenas descrever as características das monografias selecionadas e também discutir sobre um problema tão candente para o ensino de Administração: a existência — ou a ausência — de conteúdos integrados na formação do aluno.

### **Análise dos Resultados**

Antes de iniciarmos nossa análise, é necessário esclarecer que não temos a pretensão de extrapolar os resultados obtidos para além de nossa amostra. Sabemos que, do ponto de vista do rigor estatístico, o estudo está restrito a um número pequeno de instituições, em apenas uma localidade do país e que, dentro desse universo, a análise ficou circunscrita a poucas monografias. Sabemos, ainda, que, embora a escolha dos trabalhos analisados tenha seguido um planejamento aleatório — delimitando-se apenas o período (2003, 2004) —, a escolha das instituições foi feita segundo o critério pragmático, qual seja, o da acessibilidade às monografias. Tal característica, contudo, não invalida a importância do estudo e muito menos diminui a necessidade de abordá-lo. É importante ainda enfatizar que todas as 45 monografias foram aprovadas em suas respectivas IES. Optamos por não investigarmos os conceitos avaliativos obtidos por elas porque não é este o foco de nosso estudo. A nós interessava investigar o grau de interdisciplinaridade presente nesses trabalhos. Consideramos que se todas foram aprovadas é porque elas atendiam as exigências mínimas para um trabalho de conclusão de curso.

Os resultados que analisaremos a seguir são reveladores por si só e apontam para a urgência de sua inserção em encontros científicos que estejam preocupados com a formação acadêmica dos administradores brasileiros.

A partir da tabulação dos dados, apresentada na tabela 1 abaixo, é possível proceder à análise, considerando, inicialmente, os resultados como um todo e, depois, discutindo-os segundo os quatro blocos de conteúdos.

O primeiro dado que nos chama a atenção é a baixa média de conteúdos distintos abordados nas monografias das 3 instituições (média de 2,73 temas por monografia), sendo que o número mais comum de conteúdos utilizados (a moda) foi de 3 temas por monografia.

Tais dados são os primeiros indicadores para dar suporte a duas conjecturas: a primeira, é que a monografia, como elemento de interdisciplinaridade, parece que não está cumprindo seu papel; a segunda, é que parece haver um descompasso entre o que propõe o CNE e o que, efetivamente, tem sido feito nas instituições.

*Tabela 1: Tabulação do número de vezes em que as monografias se referiram aos conteúdos de Administração*

Instituições	CNE	CNP										CNE	CNE	Média de referências por monografia	Média de referências por monografia	Ocorrências e média de referências por monografia		
		TAQ	ADM	ADM	MPL	AFD	ASI	PRE	SER	CEQT	CFC							
<b>IES 1</b>																		45
Nº de ocorrências	7	11	1	10	6	1	1	4	1	1	2	68	14,6	45/15 = 3				
<b>IES 2</b>																		40
Nº de ocorrências	19	9	3	9	3	2	2	1	1	1	2	44	17,7	40/19 = 2,60				
<b>IES 3</b>																		43
Nº de ocorrências	11	2	2	7	6	5	0	3	0	1	1	125	36,6	43/15 = 2,80				

LEGENDA:

CNE = CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO BÁSICA	TAQ = TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES	PRE = PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CNP = CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	ADM = ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	SER = SERVIÇOS
CEQT = CONTEÚDOS DE ESTUDOS QUANTITATIVOS E TECNOLÓGICOS	MPL = MÉRITOS E MÉRITOS	Média pp = MÉDIA DA QUANTIDADE DE PÁGINAS DAS MONOGRAFIAS
CFC = CONTEÚDOS DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	AFD = ADMIN. FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	Média q. m = MÉDIA DA QUANTIDADE DE Nº DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
	ASI = SÉRIAS DE INFORMAÇÕES	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao bloco de conteúdos de formação básica, a IES 2 foi que mais a utilizou — em todas as monografias aparecem CFB. A IES 1 foi a que menos explorou esses conteúdos (eles aparecem em 7 das 15 monografias pesquisadas).

Tal resultado significa que, enquanto para os alunos da IES 2, os conteúdos de formação básica são entendidos como fundamentais para a elaboração de uma monografia em Administração, para a maioria dos discentes da IES 1 esses conteúdos são pouco importantes.

No que se refere aos conteúdos de formação profissional (CFP), foi justamente a IES 1 que mais os utilizou em suas monografias. Ao analisar o número de ocorrências verificadas, observamos que atingiu um contingente de 35. Já nas IES 2 e 3, esse número cai para 22 e 25 respectivamente.

Relacionando este dado com o dado anterior, é possível conjecturar que há uma tendência entre os alunos da IES 1 em se restringir os conteúdos especificamente administrativos. Como se pressupõe que os orientandos recebam supervisão de professores para o desenvolvimento dos seus trabalhos de monografia, então é razoável supor que **não** há uma atitude organizativa dos professores da IES 1 que vise compreender e articular os saberes de seus alunos.

Ainda com relação aos conteúdos profissionais (CFP), houve uma tendência nas monografias das três IES em abordar o tema *Mercado e Marketing* (MM), o que pode ser entendido como uma preferência dos alunos em querer atuar nessa área da Administração. As teorias da Administração e das organizações (TAL) também apareceram com frequência nas monografias. Este fato pode ser explicado por uma preocupação dos professores orientadores em ‘garantir’ aquela que é considerada a disciplina ‘cerne’ do curso de Administração.

O número médio de referência bibliográfica destoa muito das duas primeiras instituições para a terceira, já que nas IES 1 e 2 o número médio de referências nas monografias foi 14,6 e 17,7 respectivamente, e essa média salta para mais que o dobro na IES 3 (média de 36,6 referências por trabalho). Também foi a IES 3 que apresentou a média mais alta de números de páginas por monografia (125 contra 68 e 44 das IES 1 e 2 respectivamente). É importante ressaltar que, tanto na IES 1, quanto na IES 3, as monografias são elaboradas em equipe, enquanto que na IES 2 o trabalho é individual. Essas informações são importantes porque

nos oferecem subsídios para refletir sobre as vantagens de se permitir a elaboração de monografias em grupo.

De fato, ao compararmos os resultados das duas instituições (IES 1 e IES 3) que permitiam a elaboração de monografias em equipe, fica claro que não há a tendência de uma maior abordagem de assuntos interdisciplinares, já que os resultados mais discrepantes estão justamente entre elas. Além disso, o número médio de referências utilizadas pelos alunos da IES 2 (que desenvolveram suas monografias individualmente) foi maior do que o utilizado pela IES 1 (que permitiu seu desenvolvimento em grupo). Vale a pena considerar ainda que, embora a IES 3 (que também permite a elaboração de monografia em equipe) tenha apresentado um número médio de referências maior do que a IES 2, essa diferença não se traduz nem mesmo em três vezes mais, como poderia ser, já que equipes compostas por 3 a 5 alunos propiciariam uma maior discussão entre os seus elementos e, conseqüentemente, de maior diversidade de olhares sobre o tema estudado. É possível inferir que a realização do trabalho de conclusão de curso (monografia) em grupo não favorece o desenvolvimento de um trabalho interdisciplinar. Tais resultados nos levam a supor que os temas das monografias são tratados, em termos de interdisciplinaridade, muito mais influenciados pelas visões dos professores orientadores do que pelo número de alunos que os escrevem.

Em outras palavras, como diria Assmann (1998), a elaboração da monografia, como trabalho de conclusão de curso, não tem estabelecido um diálogo enriquecedor entre especialistas de diversas áreas científicas sobre uma determinada temática, ultrapassando a capacidade de uma só área disciplinar.

Por fim, com relação aos conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias (CEQT) e aos conteúdos de formação complementar (CFC), esses foram muito pouco referidos nas monografias das três IES, com abordagem de apenas uma ou duas delas. Esse fato nos oferece uma forte indicação de que questões relacionadas à tecnologia ainda estão longe de ser ponto de atenção das IES, como propõem as Diretrizes Curriculares Nacional para o curso de Administração.

### **Considerações Finais**

As análises efetuadas nos trabalhos de conclusão de curso demonstram, à primeira vista, uma certa dificuldade em conceituar/desenvolver

a interdisciplinaridade. Isso indica a crise epistemológica que parece se instalar nas IES no que concerne à prioridade dos ‘desenvolvedores’ de projetos de TCC (considerando aqui tanto os alunos concluintes do curso, quanto os seus professores orientadores). E para que essa crise possa ser debelada é preciso (re)pensar sobre o porquê de se elaborar um TCC; o que se objetiva com ele; qual o motivo de sua existência; em que tal trabalho contribui para a formação do futuro administrador e, finalmente, qual o aporte (em termos de aprendizagem holística) de sua elaboração em equipe. Parece-nos tranqüilo afirmar que tal crise não propicia esses ‘desenvolvedores’.

Os trabalhos analisados não concebem, ou concebem muito pouco, a interdisciplinaridade como uma possibilidade de diálogo das diversas áreas de conhecimento. Disso resulta monografias que transitam por um número restrito de disciplinas, apesar do discurso não-linear enfatizado nas orientações advindas do CNE. Parece-nos que o trabalho de monografia não está sendo visto, tanto por professores quanto por alunos, sob o âmbito da epistemologia holística do conhecimento, reforçando interpretações pragmáticas e fragmentadas.

Por fim, como já informamos, na seção da análise dos dados, não temos a pretensão de apresentar um trabalho conclusivo sobre a prática da interdisciplinaridade nos cursos de Administração. Ao contrário, sabemos que exploramos um novo campo de discussão e que, portanto, nossa intenção é fomentar um espaço para refletir de modo profundo e necessário sobre o ensino interdisciplinar nos cursos de Administração. Contudo, temos a convicção de que o presente estudo oferece elementos importantes para desencadear frutíferas ponderações sobre a dissociação entre os paradigmas atuais da educação quanto à interdisciplinaridade — **teoria** — e a ação vigente nos cursos de Administração — **prática**.

### Referências Bibliográficas

- ASSMANN, H. (1998). *Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente*. Petrópolis: Vozes.
- BRASIL. Resolução n.º 4, de 7 de julho de 2005. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração. Relator: Edson de Oliveira Nunes. Publicado *D.O.U Diário Oficial da União*, Brasília, 19 jul. 2005. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/download/Res\\_2005\\_n04.pdf](http://www.cfa.org.br/download/Res_2005_n04.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2005.



- FRIGOTTO, G. “A Interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas Ciências Sociais”. In: JANTSCH, A. P., BIANCHETTI, L. (orgs.) (1995). *Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito*. Petrópolis: Vozes, p.25-49.
- MORIN, E. “Por uma Reforma do Pensamento”. In: PENA-VEGA, A. & NASCIMENTO, E. P. (Orgs.). (1999). *O Pensar Complexo: Edgar Morin e a Crise da Modernidade*. Rio de Janeiro: Garamond, p. 21-34.
- SACRISTÁN, J. G. (1999). *Poderes instáveis em educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- SALOMON, D. V. (1997). *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins Fontes.