

## Um Estudo dos Fatores Promotores de Mudanças no Mundo do Trabalho em Projetos Pedagógicos do Curso de Graduação em Administração

**Autoria:** Keiko Shinzaki, Maria Iolanda Sachuk

### Resumo

Os projetos político-pedagógicos dos cursos de graduação em administração podem ser considerados como um dos principais indicadores para a formação do profissional em administração, uma vez que o projeto político-pedagógico precisa estar sintonizado com uma nova visão de mundo, para garantir uma formação global e crítica para os envolvidos nesse processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, formação profissional e pleno desenvolvimento pessoal. Diante disso, percebe-se uma significativa importância desse estudo, cuja finalidade centrou-se em obter resposta à questão: “Os projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração, vigentes nas instituições de ensino superior do Paraná, vêm ao encontro às exigências impostas pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas?” Assim, foi realizada uma pesquisa documental e descritiva-exploratória, de corte transversal, qualitativa e hermenêutica, para detectar as mudanças significativas ocorridas no mundo do trabalho e os reflexos dessas na educação superior com foco no ensino de graduação em administração. O objetivo geral desse estudo foi analisar os projetos pedagógicos de cursos de administração de 03 (três) instituições de ensino superior, sendo uma federal, uma estadual e uma instituição privada, face às mudanças no mundo do trabalho.

### Introdução

Como resultado dos processos de reestruturação capitalista, de internacionalização e a globalização da economia, grandes transformações, tanto positivas como negativas, têm ocorrido no mundo nas últimas décadas. Transformações essas que, se de um lado foram verificados crescimento espantoso na ciência e tecnologia, propiciando então um progresso científico relevante e, melhorando a qualidade de vida em determinados aspectos na maior parte do mundo, por outro lado, provocaram aspectos negativos, tais como o aumento do desemprego, do crime, da pobreza e da inaptidão.

Na realidade, embora muito discutidas, parece pouco se conhecer sobre essas mudanças podendo ser definidas como evolucionárias. Para Parker (1998) os relatórios de negócios confirmam que a vida organizacional, como também a vida fora das organizações, ocorre em um contexto crescentemente globalizado. Resultado de um mundo global que tem contribuído com um efeito revolucionário na vida e no trabalho das pessoas, pois, a dissolução e a penetração de fronteiras de todo tipo criaram tanto oportunidades quanto desafios para as organizações e para as pessoas nela inseridas.

Com isso, o papel da educação amplia-se de forma considerável, confirmado no Relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por Delors *et al* (2001, p. 35) que afirmam que, “Hoje em dia, grande parte do destino de cada um de nós, quer o queiramos quer não, joga-se num cenário em escala mundial. (...) cria um clima de incerteza e, até, de apreensão, que torna ainda mais hesitante a busca de uma solução dos problemas realmente em escala mundial.”

O final do século XX foi marcado pela agitação, pela violência e pelos progressos econômicos e científicos, o que suscita no início deste século XXI uma angústia e a esperança do que está por vir, exigindo, dessa forma, a todos os responsáveis, mais atenção às finalidades e aos

meios de educação. Assim, para Delors *et al* (2001) as políticas educativas são consideradas “um processo permanente de enriquecimento dos conhecimentos, do saber-fazer, mas também e talvez em primeiro lugar, como uma via privilegiada de construção da própria pessoa, das relações entre indivíduos, grupos e nações”.

Nesse sentido, conforme Veiga (2000), na década de 1990, tornou-se uma questão central nas propostas educacionais, a construção de projetos pedagógicos adequados às necessidades e aos interesses dos alunos e da sociedade, já que os projetos contextualizados possuem uma forte articulação com a realidade social mais ampla.

Assim, os projetos político-pedagógicos de cursos de administração podem ser considerados como um dos principais indicadores para a formação do profissional em administração, uma vez que o projeto político-pedagógico “deve estar sintonizado com uma nova visão de mundo, (...) a fim de garantir uma formação global e crítica para os envolvidos nesse processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, formação profissional e pleno desenvolvimento pessoal” (VEIGA, 2000, p. 187).

Diante disso, verifica-se uma significativa importância desse estudo, cuja finalidade centrou-se em obter resposta à questão: “Os projetos pedagógicos de cursos de Administração, vigentes nas instituições de ensino superior do Paraná, vêm ao encontro às exigências impostas pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas?”

A educação formal e a qualificação situam-se atualmente, como elementos de competitividade, reestruturação produtiva e condições para obtenção e estabilidade no emprego. Não há, de um modo geral, políticas de emprego e renda que contemplem um projeto de desenvolvimento social e, assim, os indivíduos, por si só, devem adquirir competências ou habilidade, quanto aos aspectos cognitivos, técnicos, de gestão e atitudes, a fim de se tornarem competitivos e empregáveis.

Nesse panorama, não só brasileiro como também da América Latina, o ensino superior tem sofrido profunda reestruturação decorrente das políticas neoliberais estabelecidas, sobretudo nas duas últimas décadas. Todavia, pode-se perceber que é por meio da melhoria deste que se pode vislumbrar mudanças; mudanças necessárias para transpor às muitas dificuldades postas no mundo atual.

Assim, analisar sobre as mudanças significativas ocorridas no mundo do trabalho e os reflexos dessas na educação superior, com foco no ensino de graduação em administração torna-se de significativa importância para o ensino superior público e privado. Para tanto, teve como objetivo geral esse estudo, analisar os projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração de 03 (três) instituições de ensino superior, sendo uma federal, uma estadual e uma instituição privada, face às mudanças no mundo do trabalho.

Em termos teóricos, apresenta sua importância no estudo das mudanças no mundo do trabalho verificadas nas últimas décadas, suas implicações e, conseqüentes, reações no ensino superior, cujo propósito consiste em fundamentar as análises dos dados levantados. Já, em termos práticos, espera-se que os resultados alcançados na pesquisa sejam úteis às instituições de ensino, públicas e privadas, que possuem curso de graduação em administração. E ainda, que por meio da análise dos projetos pedagógicos do curso em questão, possa contribuir, não só indicando os problemas detectados, como também, relacionando os aspectos positivos observados na condução desses pelas instituições envolvidas.

Trata-se aqui, do resultado de uma pesquisa documental e descritiva-exploratória, cujo objeto de estudo constitui-se de curso de graduação em administração das instituições de ensino superior, federal, estadual e privada, localizadas no Estado do Paraná, cuja delimitação consiste nos projetos pedagógicos que estavam em vigor no ano letivo de 2003.

A escolha das instituições foi realizada mediante uma seleção de forma intencional e, objetivando uma melhor representatividade considerou-se uma instituição de cada natureza e localizações distintas no Estado do Paraná. Assim, escolheu-se uma instituição localizada na capital, outra na região noroeste e a terceira, na região norte do Estado do Paraná.

A coleta dos dados secundários deu-se por meio das fontes documentais das instituições, isto é, dos projetos pedagógicos do curso, os quais possibilitaram a identificação e o delineamento das características que compõem esses projetos. Os pontos analisados dos projetos pedagógicos foram as ementas e os objetivos das disciplinas que compõem a grade curricular, a missão, os objetivos e o perfil pretendido pelo curso. Foi realizado um confronto entre os itens apontados e os fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho, escolhidos e identificados no decorrer da fundamentação teórica.

A análise e interpretação dos dados, foram realizadas de forma qualitativa e hermenêutica, por possibilitarem um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Fez-se uso da hermenêutica para que a análise fosse além do texto escrito.

### **Os sentidos do trabalho**

Como resultados das transformações e metamorfoses ocorridas, particularmente nos países capitalistas avançados nas últimas décadas, o mundo do trabalho viveu, de acordo com Antunes (2003a, 2003b), um processo múltiplo, dotado de uma industrialização intermediária, cujas repercussões foram significativas nos países do Terceiro Mundo. E, se de um lado verificou-se uma redução da classe operária industrial, por outro, efetivou-se uma significativa “heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho” (ANTUNES, 2003a, p. 209), como decorrência das diversas formas de trabalho, tais como, parcial, precário, terceirizado, subcontratado, com vínculo à economia informal e ao setor de serviços.

De forma concomitante à criação de necessidades múltiplas de consumo, a sociedade do consumo destrutivo e supérfluo, hoje presente, impede quase sempre, que os verdadeiros produtores da riqueza social, participem até mesmo do universo (restrito e manipulado) do consumo (ANTUNES, 2002). Caráter destrutivo que é também expresso, quando cerca de um terço da força humana mundial que trabalha encontra-se desempregada ou realiza trabalhos parciais ou mesmo precarizados. Fato presente em razão de cada vez menos o capital necessitar do trabalho estável e, em contrapartida precisar, cada vez mais de trabalho *part-time* ou terceirizado, que tem crescido em grandes proporções no mundo produtivo industrial e de serviços.

Com relação a essas mudanças, foram elas tão significativas que, para Antunes (1997, p. 61), pode-se até mesmo dizer que “a classe-que-vive-do-trabalho presenciou a mais aguda crise” do século XX; que não apenas atingiu a sua materialidade, como também provocou profundas repercussões na sua subjetividade, afetando, inclusive, a sua forma de ser.

Outro ponto a se destacar é a questão da chamada “qualidade total”, também citada por Antunes (2002, p. 37) quando afirma que “na presente fase de intensificação da taxa de

utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, a falácia da qualidade torna-se evidente” e,

A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do ciclo reprodutivo do capital, faz com que a “qualidade total” seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar cada vez menos para que tenham uma reposição ágil no mercado. A “qualidade total”, por isso, deve se adequar ao sistema de metabolismo socioreprodutivo do capital, afetando desse modo tanto a produção de bens e serviços, como as instalações, maquinários e a própria força humana de trabalho (ANTUNES, 2002, p. 37).

Diante disso, existem representações que visualizam o *fim do trabalho* e a realização concreta do *reino do tempo livre*, diz Antunes (2003a, p. 15-16). Contudo, argumenta que se pode considerar um grande equívoco imaginar o *fim do trabalho* na sociedade produtora de mercadorias, sendo muito importante entender quais são as mudanças e metamorfoses que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, assim como seus principais significados e as conseqüências mais relevantes. Assevera, ainda, que, quanto ao mundo do trabalho, “pode-se presenciar um conjunto de tendências que, em seus traços básicos, configuram um quadro crítico e que têm sido experimentadas em diversas partes do mundo onde vigora a lógica do capital”.

Nas afirmações de Herzberg (1980) e Hackman; Suttle (1977) *apud* Morin (2001), o trabalho representa um valor importante, exerce uma significativa influência sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade. Portanto, assiste-se hoje à transformações importantes no mundo do trabalho, afirma Morin (2001). Com o aparecimento de novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho e o desaparecimento de empregos permanentes, verifica-se, simultaneamente, o sofrimento de milhares de pessoas, por um lado, pela falta de uma vaga e, por outro, pelo excesso de trabalho exigido.

Em se tratando de atitudes humanas acerca do trabalho, o entendimento de Motta (2000, p. 187) é de que, antes da teoria administrativa mostrar preocupação com o trabalho e procurar associações entre a atitude humana sobre o trabalho e a produtividade organizacional, “os homens, através de expressões artísticas, literárias e religiosas, o caracterizavam como algo desagradável, obrigatório, necessário e raramente visto como prazeroso.” O trabalho era considerado como algo contrário ao lazer, ou seja, este último, como atividade liberatória da autoridade e da concepção do dever.

Dentro dessa perspectiva, Antunes (2003b, p. 23-24) enumera algumas das mudanças e transformações ocorridas nos anos 80, ao afirmar que:

Em uma década de grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica invadiram o universo fabril, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. Vive-se, no mundo da produção, um conjunto de experimentos, mais ou menos intensos, mais ou menos consolidados, mais ou menos presentes, mais ou menos tendenciais, mais ou menos embrionários. O fordismo e o taylorismo já não são únicos e mesclam-se com outros processos produtivos (...)

O binômio *taylorismo/fordismo*, nos dizeres de Antunes (2003a, p. 36), é a expressão dominante que indica o sistema produtivo e o seu respectivo processo de trabalho que vigorou na grande indústria, ao longo do século XX e, principalmente, a partir da segunda década, baseando-se na “*produção em massa* de mercadoria, que se estruturava a partir de uma produção mais *homogeneizada* e enormemente *verticalizada*.” Tem-se como exemplo marcante desse processo produtivo, a indústria automobilística, que realizava a maior parte da

produção necessária à fabricação de veículos internamente, recorrendo somente ao fornecimento externo, ao setor de autopeças. Procurava-se ao máximo, o racionamento das operações realizadas pelos trabalhadores, por meio de combate ao desperdício na produção, redução do tempo e aumento do ritmo de trabalho, a fim de intensificar as formas de exploração. Sistema produtivo que se estruturou, baseado no trabalho parcelar e fragmentado; na decomposição das tarefas, cuja ação operária era reduzida a um conjunto repetitivo de atividades e a somatória desse resultava no trabalho coletivo produtor de um determinado produto.

Nesse contexto é que emerge no Ocidente, o chamado toyotismo e a era da acumulação flexível. A crise estrutural do capital, que era expressa de modo contingente como crise do padrão de acumulação taylorista/fordista, a partir dos anos 70 fez com que o capital, entre tantas outras conseqüências, implementasse um vasto processo de reestruturação, “visando recuperar o seu ciclo reprodutivo e, ao mesmo tempo, repor seu projeto de dominação societal, abalado pela confrontação e conflitualidade do trabalho” (ANTUNES, 2003a, p. 47).

Em oposição ao poder emanado pelas lutas sociais, na busca de um melhor gerenciamento de um projeto de recuperação da sua hegemonia nas mais diversas esferas da sociedade e não apenas procurando reorganizar o processo produtivo em termos capitalistas, o capital iniciou um processo de reorganização das suas formas de dominação societal (ANTUNES, 2003a).

De acordo com Antunes (2003a, p. 54), consiste o toyotismo em uma forma de organização do trabalho criado pelo engenheiro japonês Ohno, na fábrica Toyota no Japão pós-45, que se propagou com muita rapidez para as grandes companhias daquele país, e é considerada “como via japonesa de expansão e consolidação do capitalismo monopolista industrial”. E, como diferenças básicas em relação ao fordismo, verifica-se: produção variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista, ou seja, trata-se de uma produção muito vinculada à demanda; fundamentada no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções, o que se rompe com o caráter parcelado típico do fordismo; produção estruturada no processo produtivo flexível, o qual possibilita ao operário trabalhar ao mesmo tempo com várias máquinas, diferentemente da relação homem/máquina, em que se baseava o taylorismo/fordismo e com melhor aproveitamento do tempo de produção, o princípio *just in time*; funciona de acordo com o sistema *kanban*, ou seja, um sistema de placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. Comparado com o fordismo, o estoque é mínimo; contrário à verticalidade fordista possui uma estrutura horizontalizada. Enquanto na fábrica fordista 75% da produção era realizada no seu interior, na toyotista, apenas em torno de 25% é de responsabilidade interna, tendência que veio se intensificando cada vez mais. Na fábrica toyotista, é priorizada a especialidade no processo produtivo, chamada de “teoria do foco” e, grande parte do que antes era produzido no seu espaço produtivo, agora é transferida a terceiros e a organização dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), que constitui grupos de trabalhadores que discutem trabalho e desempenho, visando melhoria da produtividade das empresas.

O mercado de trabalho tornou-se então, cada vez mais diversificado e fragmentado, delineando-se em dois grupos de trabalhadores, o central e o periférico. Trabalho mais seguro, porém, reduzido, para o grupo central, sendo que, em contrapartida, o trabalhador que pertence ao segundo grupo, obriga-se a contínua adaptação a novos trabalhos, haja vista, ser o trabalho temporário e em constante mutação (HARVEY, 2003).

No que concerne às mudanças observadas na relação demanda-oferta do mercado, para Coriat (1988, p. 19), “enquanto os mercados eram globalmente regidos pela demanda até os anos 60 – significando para as empresas que a saída de produtos estava garantida, com a demanda sendo superior à oferta –, nos anos 70 a situação inverte-se e os mercados tornam-se globalmente regidos pela oferta: as capacidades instaladas são superiores às demandas”.

Assim, no contexto de crise e acirrada competitividade do capital e de obstáculos, sociais e políticos, às tradicionais formas de organização de produção, os novos conceitos voltados ao processo produtivo, à organização do trabalho e à qualificação do trabalhador aparecem ao lado de processo de reestruturação econômica. “A integração, a qualidade e a flexibilidade constituem-se nos elementos-chave para dar os saltos de produtividade e competitividade.” (FRIGOTTO, 1999, p. 42-43).

Já, com relação às tendências da nova engenharia produtiva, Coriat (1988) explica que é preciso considerar a tentativa de colocar em evidência as direções dadas às mudanças tecnológicas. Esclarece, também, que o contexto de surgimento das novas tecnologias é marcado por duas séries de fenômenos: uma delas, relativa ao esgotamento histórico das técnicas tayloristas e fordistas, enquanto suporte dos ganhos de produtividade, e a outra, que diz respeito à instabilidade dos mercados e das novas normas de consumo e a concorrência que daí resultam.

Entretanto, na acumulação a longo prazo, essas séries de fenômenos constituem novas limitações, que suscitam e favorecem a emergência de dois paradigmas novos, a busca da integração e da flexibilidade. A tendência de uma integração, constitui em “eliminar, ao máximo, os tempos ‘mortos’ da produção, reduzindo os tempos gerais de circulação (alimentação-transferência) e *buscando elevar, numa mesma fração de hora, os tempos de ocupação efetiva da maquinaria, dos manipuladores, ou dos homens (...)*” (CORIAT, 1988, p. 27). Por outro lado, a flexibilidade é constituída pelas novas características da demanda e dos mercados voláteis, instáveis e diferenciadas. Isso significa, que a linha flexível permite adaptações de um determinado produto, de acordo com as flutuações do mercado e requisitos exigidos para a fabricação. E, embora a flexibilidade seja limitada, podem ser identificadas algumas formas específicas desta, ou seja, a flexibilidade do “mix” de produtos, de peças, de mudança de projeto, de volume e de rotação (CORIAT, 1988).

Para Barker (1981) *apud* Kumar (1997, p. 34), na indústria de transformação, “parte do trabalho mais qualificado e gratificante no chão-de-fábrica, tais como perfuração de precisão, fresagem, torneamento e tarefas altamente especializadas de oficina”, estão sendo substituídos por máquinas controladas por computador.

A articulação e rearticulação das funções dos trabalhadores em complexos automáticos, são permitidas, de forma geral, com a inserção de novas tecnologias no processo de trabalho. A maior parte deles fica alheia, cada vez mais, às decisões e à concepção do conjunto do processo ao qual se integram, uma vez que, a maioria exerce de forma sistemática, atividades parcelares, rotineiras e especializadas, em posições subordinadas na hierarquia da estrutura do trabalho. Atividades muito comuns atualmente entre os operários, os auxiliares administrativos, técnicos e, inclusive, os com formação superior (KAWAMURA, 1990).

Kawamura (1990, p. 12) denomina a combinação entre homem e aparato tecnológico de “complexo automático”, e afirma, que este é “reproduzido pela mediação de técnicos, especialistas, gerentes, diretores e outros profissionais que analisam, supervisionam,

controlam e alteram sua articulação.” Esclarece, ainda, acerca do complexo automático do trabalho ao dizer que,

(...) novas tecnologias são incluídas, outras são retiradas, sob as mais variadas formas: materiais, organizacionais, metodológicas; onde os trabalhadores têm que estar continuamente se reciclando. Nessa estrutura, tantos os postos (cargos) quanto as pessoas podem ser facilmente realocados e substituídos. Daí a alta rotatividade no emprego ao lado de elevadas taxas de desemprego, que, na maioria das vezes, não dependem da vontade dos trabalhadores. Nesse processo aumenta a reserva de trabalho, onde estão não apenas os não-qualificados, mas também aqueles altamente especializados pela escola e mesmo pela própria empresa.

Com isso, há que se questionar quem é a classe trabalhadora hoje? Ela não se restringe apenas aos trabalhadores manuais diretos, mas também, incorpora o trabalho social todo; todo o trabalho coletivo que vende sua força de trabalho em troca de salário, diz Antunes (2003a). E ainda, que a classe trabalhadora hoje é composta pelo conjunto de trabalhadores produtivos, que produzem mais-valia (de Marx) e que têm também a participação direta no processo de valorização do capital.

Antunes (2003a, p. 197) avança ainda nessa discussão ao afirmar que, a classe trabalhadora hoje engloba também o conjunto de “*trabalhadores improdutos*”. Aqueles em que as formas de trabalho são utilizadas como serviços, quer como serviços públicos tradicionais, como para uso capitalista. Conceitua o trabalho improdutivo, como aquele que não se “constitui como um elemento vivo no processo direto de valorização do capital e de criação de mais-valia.”

Portanto, neste início do século XXI, pode-se incluir também na classe trabalhadora, o amplo leque de assalariados do setor de serviços. Campo do trabalho chamado de improdutivo, que se encontra em franca expansão no capitalismo contemporâneo.

Em termos de conseqüências mais importantes das transformações ocorridas no processo de produção no mundo contemporâneo, verifica-se, a redução do operariado manual, fabril, estável, típico do fordismo; aumento acentuado das diversas formas de precarização do trabalho; expressivo aumento do contingente feminino; e, a enorme expansão dos assalariados médios nos chamados “setor de serviços” (ANTUNES, 2003a).

Nos dizeres de Antunes (2003a, p. 191), a classe trabalhadora fragmentou-se, heterogeneizou-se e complexificou-se ainda mais. Houve a intelectualização do trabalho, porém, em contrapartida, também se desqualificou e precarizou-se em diversos segmentos. Criou-se, o trabalhador polivalente e multifuncional, mas, por outro lado, uma massa precarizada, sem qualificação é atingida pelo desemprego estrutural. Portanto, são decorrentes das transformações no processo de produção, “uma classe trabalhadora ainda mais diferenciada, entre qualificados/desqualificados, mercado formal/informal, homens/mulheres, jovens/velhos, estáveis/precários, imigrantes/nacionais etc.”

Diante disso, discute-se as implicações das mudanças no mundo do trabalho na educação superior.

### **Educação superior diante das mudanças no mundo do trabalho**

Nos dizeres de Lyotard (2002), parece fácil descrever o modo como a prevalência do critério de desempenho do ensino e a transmissão do saber podem afetar na condição pós-moderna. São aspectos relativos à sua transmissão, que trazem uma série de questões – Quem

transmite? O que é transmitido? A quem? Baseado em que? De que forma? Com que efeito? – cujas respostas coerentes formam uma política universitária.

A expectativa então é de que o ensino superior possa apresentar uma ótima contribuição ao melhor desempenho do sistema social, mas que, para tal, deve formar competências indispensáveis a esse sistema. Uma delas, destinada, principalmente, para poder encarar a competição mundial, e a outra, além das exigências necessárias para atender as competências correspondentes, manter a coesão interna. Nesse sentido, Lyotard (2002) defende que, no contexto da deslegitimação, as instituições de ensino superior são solicitadas a formar competências e não mais ideais.

Entretanto, esse novo caminho, tomado pela transmissão do saber, apresenta conflitos. Pois, se de um lado, é do interesse do sistema encorajar a promoção profissional, do outro, as instituições, além de acompanhadas de inevitáveis “desordens” no currículo, nos controles de conhecimentos e na pedagogia, mostra-se pouco operacional. Assim, na medida que o saber não tem mais seu fim em si mesmo, tem como consequência global a subordinação das instituições de ensino superior aos poderes constituídos.

De acordo com Chauí (2001), em oposição àqueles que lamentam o fim do ensino superior, no qual ensinar era uma arte e pesquisar, a tarefa de uma vida, em se tratando da adequação entre sociedade e universidade, muitos se sentem fascinados pela modernização, isto é, pela racionalidade administrativa e pela eficácia quantitativa. A importância dada às estruturas físicas, em algumas instituições de ensino superior, em detrimento da formação e qualificação docente, e a inversão dos valores, no que tange as atividades fins e atividades meio. Os projetos arquitetônicos rebuscados, por vezes, são considerados mais relevantes do que a produção do conhecimento, dos serviços de qualidade prestados à comunidade, bem como, do ensino levado a sério.

O primeiro período da visão produtivista da educação, vivenciado entre os anos de 1950 e 1970, teve seu empenho em organizar a educação conforme as regras do taylorismo/fordismo, por meio da chamada “pedagogia tecnicista”, que se procurou implantar no Brasil, por intermédio da lei n. 5.692 de 1971, que buscava transpor para as escolas os mecanismos de objetivação do trabalho vigentes nas indústrias. A partir do final dos anos de 1980, contudo, apresenta-se o segundo período, no qual entraram em cena as reformas educacionais, ditas neoliberais em vigor que, sob a influência do toyotismo, buscava a flexibilização e a diversificação da organização das escolas, do trabalho pedagógico, como também, das formas de investimento (SAVIANI, 2002).

Em ambos os períodos, prevalecem a busca pela produtividade guiada pelo princípio de racionalidade, que se traduz no empenho em se atingir o máximo de resultados com o mínimo de dispêndio. Para esse fim, o Estado, agindo em consonância com os interesses dominantes, transfere responsabilidades, sobretudo no que se refere ao financiamento dos serviços educativos, mas concentra em suas mãos as formas de avaliação institucional. Assim, também na educação, aperfeiçoam-se os mecanismos de controle inserindo-a no processo mais geral de gerenciamento das crises no interesse da manutenção da ordem vigente (SAVIANI, 2002, p. 23).

Shiroma; Moraes e Evangelista (2002) afirmam que a Lei 5.540/68 – que reformou o ensino superior- tenha sido talvez um dos empreendimentos mais contraditórios do regime militar, pois,

extinguiu a cátedra (...) introduziu o regime de tempo integral e dedicação exclusiva aos professores, criou a estrutura departamental, dividiu o curso de graduação em

duas partes, ciclo básico e ciclo profissional, criou o sistema de créditos por disciplinas, instituiu a periodicidade semestral e o vestibular eliminatório (...) foi implementada a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (SHIROMA; MORAES E EVANGELISTA, 2002, p. 37)

Portanto, o que se pretendia com a reforma universitária de 1968 era a construção de um ambiente universitário, nacionalmente, mais homogêneo e unificado, o “modelo único”. Com a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, deveriam as universidades institucionalizar a pesquisa, ao mesmo tempo em que se articulava com o ensino e com os serviços de extensão (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

Por outro lado, as reformas de educação superior, verificadas nas décadas de 80, 90 e, em vigor nos primeiros anos deste século, foram precedidas de fortes críticas e preocupações com o estado do sistema de ensino. Destacam-se entre essas críticas:

Os objetivos que não concordam com as expectativas da sociedade; a ausência de produção de profissionais nos moldes requeridos pelo mercado de trabalho; a ênfase na academia e o isolamento com relação à sociedade e à vida; a utilização de tecnologias atrasadas em comparação com a indústria; o ensino centrado na informação, na memorização, no conformismo e na homogeneidade e não na crítica, na inovação e na criatividade; os custos elevados e crescentes; baixa relação professor-aluno nas universidades públicas; a subutilização das instalações físicas e das habilidades dos docentes; a duplicação desnecessária de programas e carreiras; as altas taxas de evasão e repetência; a excessiva soma de recursos destinada à residência estudantil, restaurantes, bolsas, subsídios etc., o desenvolvimento de ações restritas a uma só parte da população, legitimando a estratificação social existente; a atuação de forma burocrática, autoritária e repressiva por parte dos organismos universitários; a passividade estudantil etc. (CATANI; OLIVEIRA, 2002, p. 85).

Ou seja, entende-se que o “modelo único” não é mais capaz de adaptar-se às novas condições da economia mundial, tendo em vista a inércia e a incapacidade de atender às demandas, exigências e desafios contemporâneos. Assim, o governo Fernando Henrique Cardoso considerava necessário flexibilizar e diversificar a educação superior, de forma a possibilitar o surgimento de outros formatos institucionais e organizacionais e que os já existentes possam redefinir sua identidade e desenvolver novas competências, mediante estabelecimento de vínculos com as exigências do local, do regional, do setor produtivo e do mercado de trabalho (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

Assim, os sistemas de ensino estão sendo modificados de forma radical, na medida em que o Banco Mundial inicia e desenvolve um programa de alcance mundial, propondo, induzindo e orientando a reforma dos sistemas de ensino de primeiro, segundo e terceiro níveis, em cada um e em todos os países do mundo. Em diferentes graus e respeitando as particularidades sociais e tradições de cada país, o Banco tem sido o principal agente definidor do caráter “economicista”, “privatista” e “tecnocrático” da reforma dos sistemas de ensino nos três níveis de ensino, nas últimas décadas e continuando no início deste século. Os valores e os ideais humanísticos de cultura universal e pensamento crítico tendem a ser reduzidas, ao mesmo tempo em que são implementadas as diretrizes, prática, valores e ideais pragmáticos, instrumentais e mercantis (IANNI, 2002).

Com isso, afirmam Neves; Fernandes (2002, p. 26) que a política neoliberal da educação superior brasileira passou a ter como prioridade capacitar a força de trabalho, a fim de “adaptar a tecnologia produzida no exterior e conformar este novo trabalhador qualificado às

novas exigências da cultura empresarial”, principalmente, quanto à aceitação das desigualdades sociais, da competição acirrada entre indivíduos, classes, grupos e da perda de seus direitos, conquistados ao longo da História.

Hoje, o nível de discussão da dicotomia educação-trabalho defendida por Santos (2003) é mais profundo, inclusive o questionamento da seqüência educação-trabalho. A acelerada transformação dos processos produtivos faz com que a educação não seja mais anterior ao trabalho, mas, sim, concomitante a este. No processo produtivo, a formação e o desempenho profissional tendem a fundir-se, o que evidencia as exigências da educação permanente, da reciclagem, da reconversão profissional e também, um aumento significativo de adultos e de trabalhadores-estudantes entre a população estudantil. Outro aspecto a se considerar é a alteração que vem ocorrendo na própria concepção do trabalho, ao tornar mais tênue a ligação entre trabalho e emprego.

O mundo do trabalho constitui-se em um dos espaços privilegiados de educação, dizem Delors *et al* (2001, p. 113). “Trata-se, (...) da aprendizagem de um conjunto de habilidades e, a este respeito, importa que seja mais reconhecido, na maior parte das sociedades, o valor formativo do trabalho, em particular quando inserido no sistema educativo.”

De acordo com Dias Sobrinho (2001), para a UNESCO, as principais tendências do ensino superior em todo o mundo são a “expansão quantitativa, a diversificação de estruturas institucionais, as restrições dos recursos e a crescente internacionalização.”

### **Importância do projeto pedagógico para atender a demanda e para criação de demanda**

Kuenzer (1998, p. 35) afirma, que “o princípio educativo que fundamentou o projeto pedagógico escolar para atender as demandas da organização do trabalho de base taylorista/fordista, (...) deu origem às tendências pedagógicas conservadoras em todas as suas modalidades”. Nela, apesar de privilegiar tanto a racionalidade formal como a racionalidade técnica atentou-se sempre na divisão entre pensamento e ação, ou seja, esteve centrada, basicamente, ora nos conteúdos, ora nas atividades, porém, nunca comprometida com o estabelecimento de uma relação entre o aluno e o conhecimento, que propiciasse realmente a integração conteúdo e método, de forma a proporcionar o domínio intelectual das práticas produtivas e sociais. Daí, a seleção e a organização dos conteúdos serem regidas por uma concepção positivista da ciência, “fundamentada na lógica formal, onde cada objeto do conhecimento origina uma especialidade que desenvolve sua própria epistemologia e se automatiza, quer das demais especialidades, quer das relações sociais e produtivas concretas.” (KUENZER, 1998, p. 35).

Para Santos (2003), a formação não pode ser apenas utopia, mas não pode deixar de o ser. É também um *prágma*, isto é, uma prática, ação, um projeto ou campo das potencialidades, onde se realizam as aspirações humanas. Assim, não se pode “pensar” em projetos pedagógicos sem a sua dimensão pragmática, mesmo que elaborados a partir de uma utopia, cuja característica não se encontra na sua situação inexequível, mas, sim, no vínculo com aquilo que cada sociedade espera.

Dessa forma, para o atendimento da nova demanda imposta pela mudança no mundo do trabalho e, ainda, a criação de demanda, faz-se necessário um projeto pedagógico, que contemple, de alguma forma, pelo menos os principais fatores promotores dessas mudanças.

O projeto pedagógico é uma totalidade articulada, decorrente da reflexão e do posicionamento a respeito da sociedade, da educação e do homem. É uma proposta de ação político-educacional e não simplesmente um artefato técnico. Tal fato, de acordo com Frigotto *apud* Veiga (2000) implica na importância de distinguir no processo de conhecimento, o fundamental e necessário do secundário e fortuito, para que o específico da instituição educativa não se dilua e se perca.

Enquanto instrumento de ação política o projeto pedagógico deve estar sintonizado com uma nova visão de mundo, traduzir as inovações da ciência e educação, a fim de garantir uma formação global e crítica dos envolvidos no processo, preparando-os para o pleno exercício da cidadania, formação profissional e desenvolvimento pessoal.

Ao mencionar as suas reflexões acerca deste, Veiga (1998, p. 13) diz que:

O projeto pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente. O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 1998, p. 13)

Outro ponto a se considerar, e que se trata de um ponto imprescindível, é a clareza no projeto pedagógico, uma vez que a falta desta pode reduzir qualquer curso a uma mera grade curricular fragmentada, em que até mesmo as ementas e as bibliografias perdem a sua razão de ser.

Independente do curso, o projeto pedagógico,

terá que fazer opções, definir intencionalidades e perfis profissionais, decidir sobre os focos decisórios do currículo (objetivos, conteúdo, metodologia, recursos didáticos e avaliação), analisar as condições reais e objetivas de trabalho, otimizar recursos humanos, físicos e financeiros, estabelecer e administrar o tempo para o desenvolvimento das ações, enfim, coordenar os esforços em direção a objetivos e compromissos futuros. (VEIGA, 2000, p. 183)

Assim, ao se ter uma idéia básica do projeto pedagógico de um curso, exige que se pense o curso inteiro de forma orgânica, objetivando à construção de sua identidade como um todo. E, ressalte-se, que é importante, contemplar também a questão da qualidade de ensino, tanto na dimensão formal ou técnica e política.

É imprescindível, portanto, que o projeto pedagógico do curso seja fruto de uma discussão, sustentada pelos diversos segmentos da escola, com o propósito de superar a divisão do trabalho e a fragmentação, respeitadas a prática pedagógica e o controle burocrático.

### **Análise e Interpretação dos dados**

As análises dos projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração estão fundamentadas no referencial teórico desenvolvido. Para isso, foram escolhidos 06 (seis) fatores promotores de mudanças para sustentar a análise dos 03 (três) projetos pedagógicos, das instituições escolhidas.

A expansão no setor de serviços, a formação de competências, a forma e fragmentação, a evolução tecnológica, a superficialidade e, o taylorismo/fordismo e toyotismo, foram os 06

(seis) fatores promotores de mudanças escolhidas para análise, tendo em vista a sua significativa importância.

Diante da análise documental realizada em cada projeto pedagógico das instituições (federal, estadual e privada) escolhidas, verificou-se em síntese o seguinte resultados.

- a) O projeto pedagógico do curso de graduação em administração da instituição federal contempla com evidência significativa, os fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho. As características marcantes da pós-modernidade, como a fragmentação e a evolução tecnológica, presentes de forma evidente nas disciplinas do curso, mostram que esse curso consiste de uma particularidade técnica, cuja valorização é muito alta em detrimento a uma boa base conceitual.
- b) Quanto ao projeto pedagógico do curso de graduação em administração da instituição estadual escolhida, a análise documental revelou que os fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho são contemplados de forma bem incipiente. Esse projeto apresenta uma tendência maior a uma boa base teórica, muito embora a parte técnica também esteja presente, porém, com menos evidência. Vale ressaltar, que os fatores em análise não se apresentaram de forma evidente, em praticamente, todas as disciplinas, o que caracteriza um reflexo de nível muito baixo em relação a esses.
- c) Já, o projeto pedagógico do curso de graduação em administração da instituição privada em análise, mostrou que contempla em nível relativamente alto, os fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho, selecionados. Apresenta uma particularidade bastante pragmática em detrimento a uma boa base conceitual, pois, há uma evidente valorização da parte técnica, por meio de conteúdos voltados à evolução tecnológica e a presença marcante da superficialidade.

Constitui-se então, o Quadro 01 – relevantes fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho que, por meio de conceitos baixo, médio e alto, mostra o nível em que os fatores promotores escolhidos, estão contemplados nos projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração, em estudo.

#### **Quadro 01 – Relevantes fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho**

<b>Fatores promotores de mudanças</b>	<b>federal</b>	<b>estadual</b>	<b>privada</b>
Expansão do setor de serviços	alto	baixo	médio
Formação de competências	baixo	baixo	baixo
Forma e fragmentação	alto	baixo	médio
Evolução tecnológica	alto	médio	alto
Superficialidade	médio	baixo	alto
Taylorismo/fordismo e toyotismo	Médio	baixo	médio

Considerando que o mundo do trabalho constitui um dos espaços privilegiados da educação superior, é preciso que o projeto pedagógico de um curso seja pró-ativo, que esteja preparado para adiantar as necessidades, porém, não precisamente para atender, mas, às vezes para se contrapor a elas.

Assim, os projetos pedagógicos, em particular, dos cursos de graduação em administração, devem estar articulados com a realidade social de forma ampla, a fim de atender ou, sobretudo, adiantá-las; daí procurar resposta à questão: os projetos pedagógicos desses cursos,

vigentes nas instituições de ensino superior do Paraná, vêm ao encontro às exigências impostas pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas?

Para tanto, desenvolveu-se, primeiramente, um referencial teórico, objetivando uma melhor compreensão dos sentidos do trabalho dado pelo capital, em contrapartida, ao conferido pela humanidade, no mundo contemporâneo. E, diante dessa fundamentação, as implicações que se tem verificado no ensino superior nas últimas décadas, cabendo por último, a questão da importância dos projetos pedagógicos em atender ou criar a demanda.

Detectou-se, por meio do estudo teórico que, entre as mudanças significativas que operaram no mundo do trabalho, nas últimas décadas, destacam-se as conseqüências advindas do sistema produtivo e o processo de trabalho taylorista/fordista, que se estruturou baseado no trabalho parcelar e fragmentado. E que, com o surgimento do toyotismo ou a chamada acumulação flexível, o mundo do trabalho passou por uma radical reestruturação, diante da volatilidade acentuada do mercado, o aumento da competição e a redução das margens de lucro, provocando um excedente de mão-de-obra, de desempregados e ainda, de subempregados. Então, em decorrência das diversas formas de trabalho, parcial, precário, flexível, e cada vez menos o capital necessitar do trabalho estável, há um crescimento em grandes proporções do setor de serviços.

Ainda que não só a modernidade, mas, sobretudo, a pós-modernidade traz no seu bojo mudanças de extrema rapidez, que permeia não só a tecnologia como outras esferas. A forma, o propósito, a presença, o projeto, a determinação, valorizadas pela modernidade, não o são mais na pós-modernidade. Destacam-se, agora, o jogo, a anarquia, o acaso, o superficial, o fragmentário, o flexível, a antiforma e o aspecto mutante dada a velocidade com que os fatos sucedem.

Escolheu-se, então, para análise, 06 (seis) relevantes fatores promotores das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, nas últimas décadas. A expansão no setor de serviços, a formação de competências, a forma e fragmentação, a evolução tecnológica, a superficialidade, e taylorismo/fordismo e toyotismo.

## **Conclusão**

Em termos gerais, os projetos pedagógicos analisados contemplam as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, nas últimas décadas.

O projeto pedagógico do curso de graduação em administração da instituição federal, contempla em um nível relativamente alto, os fatores promotores relevantes de mudanças no mundo do trabalho. Pela presença dos fatores como a forma e fragmentação, da evolução tecnológica e expansão do setor de serviços, nas disciplinas, conclui-se que o curso consiste de uma particularidade técnica, cuja valorização é muito alta em detrimento das disciplinas teóricas básicas.

Com exceção da evolução tecnológica, o projeto pedagógico do curso de Administração da instituição estadual escolhida, apresenta-se incipiente em relação aos demais fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho. Contudo, com uma tendência maior à uma boa fundamentação teórica, embora a parte técnica também seja atendida, porém, com menos evidência.

O fator formação de competências é o único fator promotor de mudanças, contemplado de forma pouco relevante no projeto pedagógico do curso graduação em administração da instituição privada em estudo. A evolução tecnológica e a superficialidade são contempladas com evidência, sendo que os demais, com razoável evidência. Portanto, tendo em vista o bom reflexo desses fatores, o projeto tem uma particularidade bastante superficial, técnica e fragmentada.

Dessa forma, no tocante à expansão do setor de serviços, apenas os projetos pedagógicos do curso de graduação em administração das instituições, federal e privada, vêm de encontro ao fator promotor de mudanças significativas no mundo do trabalho. Os projetos pedagógicos desses cursos contemplam a forma e fragmentação, cuja evidência maior encontra-se no projeto do curso da instituição federal. Já, quanto à questão da evolução tecnológica, todos os projetos pedagógicos aqui estudados contemplam esse fator promotor tão significativo no mundo do trabalho atual. A superficialidade, característica marcante da pós-modernidade, evidencia-se, fortemente, no projeto pedagógico do curso da instituição privada. No projeto da instituição federal a evidência se torna em nível menor, sendo que no projeto da instituição estadual, o nível de evidência da superficialidade é baixo. Por outro lado, nenhum desses projetos pedagógicos mostrou claramente a sua relação com o fator promotor de mudanças, taylorismo/fordismo e toyotismo. Os projetos, do curso de graduação em administração da instituição federal e da privada são os que indicam contemplar em maior nível esse fator. O projeto pedagógico do curso da instituição estadual, em análise, reflete em nível muito baixo, os conteúdos voltados a esses sistemas produtivos e as conseqüências advindas desses. Por fim, com relação ao fator formação de competências, apesar de constar como perfil pretendido, todos demonstram contemplar de maneira muito pouco significativa.

Para finalizar, pode-se afirmar que um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo, ou seja, abre espaço para outros estudos e esta pesquisa não é exceção. Assim, sugestões para futuras pesquisas podem ser visualizadas:

- O projeto pedagógico do curso de Administração cuja particularidade é mais teórica consegue atender a contento às exigências impostas pelas mudanças no mundo do trabalho?
- O projeto pedagógico do curso de Administração está sendo operacionalizado de forma adequada?

Em se tratando de limitação da pesquisa, por estudar somente os projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração de 03 (três) instituições, sendo uma federal, uma estadual e uma privada, esta pesquisa tem a sua limitação. Assim, vale ressaltar que, os resultados nela obtidos não podem ser generalizados para outras instituições, para outros cursos dessas instituições, nem para cursos de áreas afins.

Outra limitação que deve ser destacada refere-se à metodologia adotada para análise. Ou seja, fez-se uma análise documental dos projetos pedagógicos, não sendo possível obter resultados que, baseado em outras informações complementares, com certeza, poderiam ter sido consideradas. Pormenores não constatados, referentes a esses projetos, possivelmente seriam agregados, caso entrevistas junto aos coordenadores ou mesmo a alguns professores dos cursos, tivessem sido realizadas.

E ainda, não se constitui objetivo desta pesquisa concluir acerca dos reflexos positivos ou negativos, que os fatores promotores de mudanças no mundo do trabalho, têm sobre os projetos pedagógicos. Ou seja, verifica-se também uma limitação, na medida em que não se

discute os resultados que os projetos pedagógicos apresentam, ao contemplar ou não os fatores analisados; se atendem o mercado ou não; e se possuem condições para formar um profissional adequado ou não.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?:** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9. ed. São Paulo: Cortez; Campinas,SP: Editora da Unicamp, 2003b.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. reimpressão. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003a.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho e Superfluidade. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José Luís (orgs.) **Capitalismo, Trabalho e Educação.** Campinas,SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Educação Superior no Brasil:** reestruturação e metamorfose das universidades públicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade.** São Paulo: UNESP, 2001.

CORIAT, Benjamin. Automação Programável: novas formas e conceitos de organização da produção. In: SCHIMTZ, H; CARVALHO, Ruy de Q. (orgs.) **Automação, Competitividade e Trabalho:** A Experiência Internacional. São Paulo: Hucitec, 1988.

DELORS, Jacques *et al.* **Educação:** um tesouro a descobrir – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. 6.ed. São Paulo: Cortez. Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

DIAS SOBRINHO, José. Concepções de universidade e de avaliação institucional. In: TRINDADE, Héliogio (org.) **Universidade em ruínas:** na república dos professores. 3.ed. Petrópolis, RJ: Vozes/ Rio Grande do Sul: CIPEDES, 2001, p. 149-169.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e formação humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILI, Pablo A.A.; SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs.) **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação:** Visões críticas. 8.ed. Petrópolis,RJ: Vozes, 1999, p. 31-92.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 12.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

IANNI, Octavio. O Cidadão do Mundo. In: LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José Luís (orgs.) **Capitalismo, trabalho e educação.** Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002, p. 27-34.

KAWAMURA, Lili. **Novas Tecnologias e Educação.** São Paulo: Ática, 1990.

KUENZER, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998, p.33-57.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo.** Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna.** Tradução de Ricardo Corrêa Barbosa, 7.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NEVES, Lúcia M. W.; FERNANDES, R. Raposo. Política Neoliberal e Educação Superior. In: NEVES, Lúcia Maria Wanderley (org.) **O empresariamento da educação: novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990.** São Paulo: Xamã, 2002, p.21-40.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: da Internacionalização à Globalização. In: CLEGG, Stewart R et al. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p.400-433.

SANTOS, Gislene Aparecida dos Santos (Org.) **Universidade, formação, cidadania.** São Paulo: Cortez, 2003 (apresentação).

SAVIANI, Dermeval. Transformações do Capitalismo, do Mundo do trabalho e da Educação. In: LOMBARDI, José C., SAVIANI, D. e SANFELICE, José L. (orgs.) **Capitalismo, trabalho e educação.** Campinas,SP: Autores Associados, HISTEDBER, 2002, p. 13-24.

SHIROMA, Eneida Oto; MORAES, Maria Célia Marcondes de; EVANGELISTA, Olinda. **Política Educacional.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs.) **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, SP: Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, S.; CASTANHO, Maria E. L. M. (orgs.) **O que há de novo na educação superior: Do projeto pedagógico à prática transformadora.** Campinas-SP: Papyrus, 2000, p. 183-219.