

PLANEJAMENTO DE CURSOS USANDO O MÉTODO PROGRAMAÇÃO INTEGRATIVA

Gilberto W. Teixeira

Professor Assistente Diretor do Departamento de
Administração da FEA/USP.

De um modo geral, a literatura sobre metodologia educacional refere-se a Programação Integrativa como um meio de combinar várias disciplinas básicas de tal forma que os objetivos educacionais são atingidos sob um enfoque sistêmico.

No campo do ensino de Administração, a *Programação Integrativa* significa que disciplinas como Contabilidade, Finanças e Marketing, por exemplo, são ensinadas como um sistema, em lugar de cursos individuais.

A *Programação Integrativa* tem um certo número de vantagens a saber:

1. É mais eficiente, tendo em vista que combinando-se um certo número de princípios e tópicos básicos que antes eram ensinados sob diferentes disciplinas, os alunos podem ganhar tempo e eficiência pois são submetidos ao processo de aprendizagem daquele particular tópico só uma vez. Por exemplo, a análise de ponto de equilíbrio (break-even) e custos de distribuição são tópicos usualmente ensinados simultaneamente nas disciplinas de marketing e finanças; há uma superposição que não pode ser evitada por melhor que seja o planejamento curricular.
2. O ensino integrativo faz melhor uso do material e aprendizagem anteriores e com isso permite cursos mais avançados. Num curso não integrado típico, os alu-

nos normalmente já iniciam com uma boa bagagem de conhecimentos. Assim, por exemplo, alunos que se iniciam numa disciplina básica de marketing já possuem conhecimentos de estatística ensinados por outros professores e sob um enfoque diferente das aplicações em marketing, deixando de enfatizar tópicos ou instrumentos que interessam particularmente a marketing. Em consequência, ao tentar ensinar amostragem ou construção de modelos, o professor é obrigado a "nivelar por baixo". Através da programação integrativa, todo o conjunto de conhecimentos, que é comum à administração, é ensinado de um modo muito mais realístico do que no ensino via disciplinas individuais.

3. O Enfoque sistêmico para o ensino de um conjunto comum de conhecimentos é mais realístico do que o curso isolado. A maioria dos professores de administração há de concordar que na prática é raro que os problemas sejam encaminhados sob um enfoque restrito de uma disciplina como um problema de marketing ou de finanças. Ao contrário a maioria dos problemas de marketing tem implicações financeiras.

Através da Programação Integrativa, os alunos de marketing têm uma preparação uniforme e essa preparação pode ser mais ajustada às necessidades da classe,

com isso permitindo cobrir um material mais avançado pois não será necessário revisão de tópicos básicos.

4. A Programação Integrativa oferece ao corpo docente uma oportunidade única para planejar com vistas a objetivos educacionais e a organizar a função de ensinar de um modo mais rigoroso do que no caso do curso isolado. Infelizmente e raramente os professores de administração têm um conhecimento completo do conteúdo ensinado por seus colegas de outras disciplinas e isso é tanto mais acentuado quanto maior seja o corpo docente da instituição (Faculdade ou Departamento).

Em conseqüência a educação do aluno torna-se uma série de experiências de aprendizagem vagamente conectadas. Com a integração, é possível *definir e monitorar* os objetivos educacionais específicos. Assim as aptidões do administrador que se deseja promover como por exemplo, liderança, criatividade, capacidade de resolver problemas, participação em grupos, podem ser ensinados progressivamente ao longo de um programa inteiro, em lugar de serem parte da disciplina EAD-XXX dada às 10 horas da manhã nas terças feiras.

5. Quando um currículo de disciplinas básicas é executado sob a forma integrativa, há oportunidades para o corpo docente injetar experiências de aprendizagem adicionais e que não existem usualmente disponíveis num curso orientado para disciplinas independentes (ou isoladas).
6. Na prática, os alunos que participam de Programação Integrativa, são conduzidos a maiores esforços do que na programação de disciplinas isoladas. A pressão e competição grupal agem como uma motivação geradora de esforços extras.

Da mesma forma que apresenta inúmeras vantagens, a *Programação Integrativa* também tem suas desvantagens:

1. Ela parte do pressuposto básico de que o enfoque sistêmico para a aprendizagem é melhor do que a tradicional orientação de programação das disciplinas

individualmente. Este pressuposto na verdade ainda não foi explicado por nenhuma evidência empírica. Na realidade devemos reconhecer que muitos aspectos das variadas disciplinas ensinadas em Administração são difíceis de integrar com outras áreas (como por exemplo, tentar integrar o Direito Comercial com a Pesquisa Operacional). Além disso, não é fácil executar um curso obedecendo a abordagem de Programação Integrativa, dada a dificuldade da existência de textos que não foram escritos sob essa ótica. Talvez marketing seja a disciplina mais fácil de integração devido a facilidade de aplicação de noções e instrumentos de economia, estatística, finanças, contabilidade de custos, etc.

2. O planejamento didático exige um grande esforço de coordenação quer do corpo docente quer do corpo discente, mesmo quando é adotado o enfoque tradicional de programação por disciplinas individuais. Acreditamos que para adotar a Programação Integrativa esse esforço de coordenação deve dobrar de intensidade. O tempo e esforços necessários para analisar o conteúdo de cada disciplina, decidir o que deverá ser ensinado e finalmente integrá-la com as outras disciplinas exigirá certamente um grande esforço do corpo docente.

3. Para uma eficiente integração, os alunos devem movimentar-se ao longo de todo o curso, como um grupo único. E isto tem vantagens e desvantagens. Os alunos tornam-se mais conhecidos entre si, aprendem quais os pontos fortes e fracos dos colegas, entendem suas personalidades e tudo isso leva a uma maior integração e cooperação, o que do ponto de vista de aprendizagem é uma grande vantagem.

Por outro lado, o sistema tradicional em que os alunos são matriculados nas disciplinas individuais permite, que sejam submetidos a uma maior variedade de experiências e de novos colegas.

A primeira experiência da Programação Integrativa foi realizada a partir de 1971

pela Escola de Administração da Universidade do Sul da Califórnia, tendo adotado o enfoque integrativo exclusivamente para o Programa de Mestrado em Administração.

Para reduzir os riscos e minimizar as dificuldades de integração e coordenação a Programação Integrativa foi realizada em quatro etapas (1971/1972 – 1972/1973 – 1973/1974 – 1974/1975 conforme a figura 1.

A primeira grande modificação foi a adoção de uma rotina de planificação acadêmica, a cargo do Corpo Docente.

A partir do ano letivo 1973/1974 o corpo docente em conjunto com os alunos reuniram-se em sessões de planejamento onde se discutiram as áreas de superposição e interesses comuns que pudessem ser integradas.

Este esforço de planejamento atingiu certo grau de maturidade em 1973/1974

quando algumas disciplinas básicas anteriores, como por exemplo, marketing, foram ensinadas de forma coordenada com outras disciplinas como economia e comportamento organizacional. Mais tarde foram integradas várias outras disciplinas e tópicos. Assim, o Tópico Decisão sob Incerteza constatou-se ser comum a várias áreas e mais particularmente a Finanças e Marketing. Tradicionalmente esse assunto fazia parte da disciplina Métodos Quantitativos. Com a integração e o esforço conjunto de professores de Marketing e Finanças o assunto é hoje ensinado em sessões únicas por equipes de professores.

Não foi realizada uma avaliação completa da inovação adotada mas os resultados coletados em pesquisa junto aos alunos são altamente positivos do ponto de vista de interesses e preferências. A dimensão “benefícios educacionais” não foi avaliada por ser considerada uma área de mensuração muito difícil.

AS ETAPAS PARA TORNAR INTEGRATIVO UM CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO

1971/1972

CURSO COORDENADO

1. Mesmos alunos (30)
2. Cursos Individuais
3. Horários Coordenados
4. Integração quase nula

1973/1974

CURRÍCULOS INTEGRADOS

1. Mesmos alunos (30)
2. Simulação Coordenada
3. Cursos Coordenados
4. Casos Integrativos
5. Material estudo e Exames Coordenados
6. Plano Integrativo
7. Nível de integração maior

1972/1973

CURRÍCULO COORDENADO

1. Mesmos alunos (30)
2. Simulação Coordenada
3. Cursos Individuais
4. Alguns “casos” integrativos
5. Exames Coordenados

1974/1975

CURRÍCULOS INTEGRADOS

1. Mesmos alunos (30)
2. Simulação Coordenada
3. Material de estudo e exercícios integrados
4. Exames coordenados
5. Cursos Integrados
6. Plano Curricular Integrativo

Figura 1 – As etapas para tornar entegrativa um currículo de administração

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, G. L.** Trends in education for the professor Eric/Higher Education Research Report nº 7. *American Higher Education*, 1974.
- DAVID, R. F.** *Notes on the future of education*, 3: 7.9 Summer 1972. Educational Policy Research Center, Syracuse, New York.
- ENIS, B. M.** "Involvement: getting students to buy (learn) what professor sell (teach) – an ampirical. Investigation of the effects of intoxicants upon students motivation; and learning" *Experiential learning in Marketing Education* University of S. California Press, 1977.
- GREGORE, R.** University teaching of business management, New York, Unesco, 1966.
- MAYHEW, L. B.** Charging practices in educations for the professions. *Research Monograph nº 17* Souther Regional Education Board, 1971.
- POSTMAN, N. and WEINGARTNER C.** *Teaching as a subversing activity* (Delacorte, 1969).