

ANEXO II

TERMOS DE REFERÊNCIA PARA A AVALIAÇÃO EXTERNA DOS
CURSOS DE GRADUAÇÃO NA ÁREA DA GESTÃO

1. INTRODUÇÃO

Estes Termos de Referência reflectem o consenso atingido pelos membros da Comissão de Avaliação Externa na área da Gestão relativo a um conjunto de requisitos fundamentais a satisfazer pelos cursos de graduação (bacharelados e licenciaturas) nesta área do conhecimento. O seu objectivo é o de estabelecer uma base de comparação a ter em conta na avaliação externa dos diferentes cursos em causa.

A lei da Bases do Sistema Educativo (LBSE), aprovada pela Lei nº.46/86, de 14 de Outubro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º. 115/97, de 19 de Setembro, estabelece, no artº.11º., qual o âmbito e objectivos do ensino superior:

- “ 1. *O ensino superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico.*
2. *São objectivos do ensino superior:*
- a) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;*
 - b) Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade portuguesa, e colaborar na sua formação contínua;*
 - c) Incentivar o trabalho de pesquisa e de investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;*
 - d) Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem património da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;*
 - e) Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizada do conhecimento de cada geração;*

- f) Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, em particular os nacionais e os regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;*
 - g) Continuar a formação cultural dos cidadãos pela promoção de formas adequadas de extensão cultural.*
- 3. O ensino universitário visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento de capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica;*
- 4. O ensino politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais.“*

O art.º 13º. da LBSE regula a concessão de graus académicos e diplomas:

- “ 1. No ensino superior são conferidos os graus académicos de bacharel, licenciado, mestre e doutor.*
- 2. No ensino universitário são conferidos os graus académicos de bacharel, licenciado, mestre e doutor.*
- 3. No ensino politécnico são conferidos os graus de bacharel e licenciado.*
- 4. Os cursos conducentes ao grau de bacharel têm a duração normal de três anos, podendo, em casos especiais, ter uma duração inferior em um a dois semestres.*
- 5. Os cursos conducentes ao grau de licenciado têm a duração normal de quatro anos, podendo, em casos especiais, ter uma duração de mais um a quatro semestres.*
- 6. O Governo regulará, através de decreto-lei, ouvidos os estabelecimentos de ensino superior, as condições de atribuição dos graus académicos de forma a garantir o nível científico da formação adquirida.*

7. *Os estabelecimentos de ensino superior podem realizar cursos não conferentes de grau académico cuja conclusão com aproveitamento conduza à atribuição de um diploma.*
8. *A mobilidade entre o ensino universitário e o ensino politécnico é assegurada com base no princípio do reconhecimento mútuo do valor da formação e das competências adquiridas. “*

A lei prevê também a organização e funcionamento de cursos bietápicos de licenciatura ministrados pelas escolas de ensino superior politécnico públicas, particulares e cooperativas. A Portaria nº.413-A/98, de 17 de Julho, alterada pela Portaria nº.533-A/99, de 22 de Julho, aprovou o Regulamento Geral dos Cursos Bietápicos de Licenciatura das Escolas de Ensino Superior Politécnico.

No referido Regulamento (artº.2º.) define-se curso bietápico de licenciatura como *“aquele que é organizado em dois ciclos, conduzindo o primeiro ao grau de bacharel e o segundo ao grau de licenciado.”*

No art.º. 3º., regula-se a duração do curso:

- “ 1. O 1º ciclo do curso tem a duração de seis semestres lectivos.*
- O 2º ciclo do curso tem uma duração de dois a quatro semestres lectivos.*
- 2. Os cursos podem, em casos devidamente fundamentados, funcionar em regime nocturno, com duração prolongada nos termos que seja fixados pelo respectivo instrumento legal de criação ou de autorização de funcionamento. “*

De acordo com o artº.4º. (Opções), *“o 1º ciclo do curso pode desdobrar-se em opções, caracterizadas por, a partir do 3º ao 5º semestres lectivos, ocorrer uma diferenciação parcial das unidades curriculares em que o estudante se pode inscrever.”*

O artº.5º. (Ramos) estabelece que *“o 2º ciclo pode desdobrar-se em ramos.”*

O art. 6º. (Plano de estudos) refere que as unidades curriculares que integram o plano de estudos (organizado em anos e ou semestres) podem ser semestrais ou anuais, devendo

ser “*identificada a respectiva carga horária semanal distribuída segundo o tipo de metodologia de ensino adoptada:*

- a) Teórico;*
- b) Teórico-prático;*
- c) Prático;*
- d) Seminário;*
- e) Estágio.* “

No art.º 8º. (Ano e semestre lectivo) estabelece-se o seguinte:

- “ 1. *O número de semanas lectivas efectivas de cada ano lectivo, excluindo as destinadas a avaliação de conhecimentos, não pode ser inferior a 30.*
2. *O número de semanas lectivas efectivas de cada semestre lectivo, excluindo as destinadas a avaliação de conhecimentos, não pode ser inferior a 15.* “

2. NOTA SOBRE O ENSINO DA GESTÃO

A gestão é, ainda, um ramo do conhecimento sujeito a muita controvérsia. Discutiui-se, e continua a discutir-se, o que deve ser ensinado mas também como deve ser ensinado. Em muitos países, estão em debate questões como, por exemplo, os objectivos da formação em gestão, os conteúdos dos planos e dos programas de estudo, cursos generalistas *versus* cursos especializados, pesos e modalidades da formação teórica e prática, mas também quais os rumos a seguir: orientação académica ou profissionalizante, métodos pedagógicos a adoptar, características do corpo docente, etc.

A diversidade das respostas a estas questões tem-se traduzido, na prática, nas diferentes orientações do ensino adoptadas em cada país, de acordo com o seu grau de desenvolvimento e respectivas tradições culturais.

A gestão tem sido, frequentemente, considerada como a mais inexacta das ciências sociais. E porquê ? Porque estas, e a gestão em particular, ocupam-se de fenómenos

demasiado complexos acerca dos quais, e apesar de todos os avanços, ainda pouco se sabe.

Estabelecendo um paralelo, a título elucidativo, pode dizer-se que a estrutura e comportamento do átomo apresentam um grau de complexidade muito inferior ao da estrutura e comportamento de grupos de pessoas pertencentes ao interior ou ao exterior de qualquer organização que tenha ou não fins lucrativos.

Na gestão existem, a par de muitos fenómenos por explicar, vastas áreas em que os conhecimentos são de natureza empírica. Pode até afirmar-se que o conhecimento científico é minoritário quando confrontado com as questões e os problemas inerentes à gestão das organizações.

Este desfasamento entre a gestão empírica, praticada há milhares de anos, e a gestão científica deriva, em parte, da gestão científica só passar a ter ganho significado a partir de meados do século XIX, na sequência do gigantesco impulso que a Revolução Industrial deu às empresas e outras organizações. Data também desta época o início do ensino formal da gestão e a sua autonomia progressiva relativamente ao ensino da economia. É que, durante muito tempo, a gestão foi confundida como subárea da economia, designadamente com a chamada economia da empresa.

Foi, porém, no século XX, que a gestão científica progrediu com o recurso sistemático à metodologia de investigação adoptada nas ciências factuais.

Têm sido desenvolvidas numerosas teorias da gestão com diversos graus de aderência à realidade observada e com capacidades explicativas e preditivas de valor desigual. A situação não deve merecer qualquer estranheza pois qualquer teoria tem de ser considerada sempre provisória porque novos factos, novos conhecimentos e novos conceitos podem obrigar à sua revisão ou substituição.

A surpreendente aceleração dos estudos de gestão, registada sobretudo a partir da Segunda Guerra Mundial, originou, nos países mais evoluídos, o aparecimento e desenvolvimento de escolas superiores de gestão, que alcançaram renome mundial e algumas delas contribuíram, de forma decisiva, para o avanço deste ramo do saber. Simultaneamente, assistiu-se ao crescimento exponencial da produção científica quer de livros quer de revistas especializadas.

Considera-se que a escola é o local mais apropriado para se ensinarem métodos e técnicas de actuação úteis ou necessários para a prática da gestão. Embora a aprendizagem feita nas escolas tenha de ser completada posteriormente com os conhecimentos, capacidades e experiência que se adquirem no exercício de uma actividade profissional, é hoje reconhecido que a preparação básica em gestão, ao nível do ensino superior, é a melhor forma de proporcionar a formação indispensável para se iniciar uma carreira na área da gestão das organizações.

Os objectivos fundamentais de uma escola superior de gestão consistem em treinar os formandos para a prática da gestão (ou de algum ramo especial da gestão) e contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos que possam ser relevantes para a melhoria do processo de gestão das organizações.

Uma escola superior de gestão pode oferecer cursos de graduação ou de pós-graduação, cursos de especialização conducentes ou não a graus académicos, cursos de aperfeiçoamento para profissionais em exercício e cursos de investigação para os que pretendem dedicar-se a carreiras de ensino ou investigação na área da gestão.

Deve no entanto frisar-se que, em princípio, as escolas superiores de gestão não formam gestores, nomeadamente ao nível dos cursos de graduação. Essas instituições de ensino formam especialistas nas técnicas e nos métodos a utilizar na gestão. Paralelamente, poderão oferecer cursos de pós-graduação ou de outra natureza que alguns gestores estarão interessados em frequentar na perspectiva da sua formação permanente.

Quem adquire os conhecimentos e capacidades proporcionados no âmbito de um curso de gestão poderá auxiliar os gestores ou vir a ser um deles. Não se pense, porém, que um curso de gestão pode transformar pessoas em gestores. Em particular, a gestão cimeira das organizações deverá ser confiada apenas a pessoas com provas dadas e aptidões adequadas que, em sequência de uma prática profissional, consigam, por mérito próprio, ascender a esse nível de gestão.

Hoje, em Portugal, as escolas superiores de gestão situam-se quer no sector do ensino politécnico quer no âmbito do ensino universitário. Embora o ensino politécnico seja geralmente considerado de carácter mais profissionalizante, o certo é que as escolas

de gestão pertencem à categoria das escolas profissionais¹ e assim, mesmo a nível universitário, essas escolas têm vindo a assumir tal perfil.

O carácter profissionalizante das escolas é frequentemente associado à predominância dos conhecimentos de natureza prática sobre os de índole teórica, mas tal pressuposto não tem fundamento.

Embora seja vulgar ouvir dizer que “ *a prática é uma coisa e a teoria é outra* “ ou que “ *a teoria, pela sua própria abstracção, está afastada das realidades*”, pode dizer-se que tais afirmações traduzem concepções erróneas relativamente às quais Maurice Allais, prémio Nobel da Economia (1988), escreveu recentemente²:

“ Uma tal oposição é completamente falaciosa, porque uma teoria só é válida na medida em que constitui uma síntese do real. Se não for assim, é uma pura criação do espírito, completamente artificial, que, do ponto de vista científico, não tem valor. Se, pelo contrário, for uma síntese do real é extremamente útil, porque representa, sob uma forma condensada e fácil de utilizar, um conjunto de informações de todos os aspectos dos fenómenos observados “.

Sintetizando, como disse Kurt Lewin, “*nada é tão prático como uma boa teoria* “.

A este propósito, cabe também citar o pensamento de Fernando Pessoa traduzido no seguinte texto³:

“ Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem não sabe nada dum assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama “teórico” a quem sabe mais, e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar – isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber – tem rancor a quem aplica por instinto, isto é,

¹ Os objectivos de todas as escolas profissionais (engenharia, medicina, direito, educação, gestão, arquitectura, etc.) podem ser estabelecidos em termos gerais: educação e treino para os futuros profissionais e para os que se encontram já em exercício, bem como para todos os que pretendam dedicar-se ao ensino e investigação na área coberta pela escola profissional.

² Conferência proferida na sessão solene da Academia das Ciências Morais e Políticas em 27 de Maio de 1997.

³ Citado por A. Álvaro Dória no seu artigo “Fernando Pessoa, teórico de Gestão Comercial”, publicado na Revista de Contabilidade e Comércio, nº.176, Vol. XLIV, Outubro de 1980.

sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma pequena separação abusiva. Na vida superior, a teoria e a prática completam-se. Foram feitas uma para a outra “.

Atendendo, pois, à unidade indissociável da teoria e da prática, numa escola superior de gestão pode e deve ensinar-se a prática mas sempre no quadro de uma dialéctica, de um vai-vem entre prática e teoria. Nem prática sem teoria, nem teoria sem prática.

Na formação em gestão, é pois essencial eliminar a tradicional e estéril dicotomia entre teoria e prática, evitando não só dar relevo a modelações que, pelo seu dogmatismo, ignoram os meandros da realidade, mas também, sob o pretexto do pragmatismo, ficar colado à realidade, minimizando a importância dos sistemas de interpretação que permitem agir com eficácia sobre essa mesma realidade.

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO

3.1. GENERALIDADES

É hoje geralmente reconhecido que o exercício de uma actividade profissional na área da gestão das organizações exige não só o domínio de um arsenal mais ou menos sofisticado de conhecimentos mas também um conjunto de capacidades e atitudes.

Em particular, no que respeita aos cursos de graduação, entende-se que estes devem proporcionar sólida formação cultural, científica e técnica nessa área do saber, fomentando e desenvolvendo nos estudantes um conjunto de aptidões e facilitando-lhes adequada inserção profissional.

É legítimo admitir que um curso de formação superior básica na área de gestão deverá incluir uma componente que dê ênfase ao “saber conhecer,, e outra que incida sobre o “saber fazer”⁴. O equilíbrio entre as duas componentes será

⁴ O relatório elaborado pela “Comissão internacional sobre a educação para o século XXI”, ligada à UNESCO e presidida por Jacques Delors, evidencia os quatros pilares de um novo tipo de educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em conjunto e aprender a ser.

matéria de apreciação pelos diferentes membros da Comissão de Avaliação Externa, reflectindo, naturalmente, as suas experiências académicas e profissionais.

No que respeita a objectivos, duração, conteúdo e métodos, muitos programas de graduação apresentam pendor acentuadamente teórico, outros um perfil vincadamente pragmático e alguns, mais equilibrados, combinam harmoniosamente as duas dimensões do saber anteriormente referidas.

No tocante ao grau de especialização dos cursos de graduação, encontram-se pelo mundo fora cursos muito distintos, indo dos de cunho marcadamente generalista aos mais especializados quer por área funcional da gestão (gestão financeira, gestão comercial, gestão de recursos humanos, etc.) quer por domínio de actividade (gestão hoteleira, gestão agrária, gestão autárquica, gestão bancária, etc.).

Tendo em atenção que a gestão é um fenómeno social global, carece de sentido dar formação especializada em gestão quando falte uma sólida formação geral.⁽⁵⁾ Assim, qualquer especialização ao nível de um curso de graduação arrisca-se a ser uma formação estreita, prematura e inadequada quer sob o ponto de vista do seu valor intrínseco quer sob a perspectiva da facilidade de inserção e mobilidade horizontal dos diplomados no mercado de trabalho. Formar graduados numa óptica especializada impede-os de se adaptarem com flexibilidade às rápidas mudanças que irão enfrentar no decurso da sua existência.

Em referência ao caso português, Veiga Simão e Almeida Costa afirmaram, em trabalho recente⁶:

“ ... sabendo-se que, como já foi referido, os cursos profissionalizantes, nos nossos dias, devem apresentar-se com espectro largo, designadamente com domínio das tecnologias horizontais e mesmo com características

⁵ Exceptua-se, obviamente, o caso de um curso técnico não superior cujo plano integre uma formação geral mais rudimentar, seguida de uma especialização que desemboque numa inserção profissional na função correspondente.

⁶ O Ensino Politécnico em Portugal, Janeiro 2000.

interdisciplinares, importa averiguar se se justificam alguns cursos que, entre tantos que são ministrados, configuram uma base original estreita e de especialização prematura. “

Em Portugal, assiste-se a um proliferar de designação de escolas e de cursos na área do ensino superior da gestão. A diversidade dessas designações, associada às imprecisões e contradições que se verificam nalgumas delas, causa perplexidade e constitui factor não negligenciável de perturbação no mercado, designadamente para os candidatos à frequência dos diferentes cursos de graduação que se situam nesse domínio do saber.

Ilustrando o que se disse anteriormente, citam-se os seguintes exemplos:

- a) A utilização dos termos “gestão,, e “administração,, , nuns casos como sinónimos e noutros com sentidos diferentes, conduz não só a “escolas de gestão” e “escolas de administração”, mas também a “cursos de gestão”, “cursos de administração”, “cursos de gestão e administração”, “cursos de gestão pública”, “cursos de administração pública”, “cursos de gestão e administração pública”, etc.⁷
- b) Os cursos de gestão em que se pretende vincar a componente da formação contabilística aparecem também com diferentes designações, tais como “administração e contabilidade”, “contabilidade e administração”, “gestão e contabilidade”, e “contabilidade e gestão”⁸.
- c) Há cursos de gestão em que é utilizada a expressão “organização e gestão”, o que é manifestamente impreciso, tendo em conta o conceito de gestão que abrange as quatro fases: planeamento, estruturação (ou organização), direcção (influenciação ou activação) e controlo.

⁷ Entre nós, usava-se antigamente o termo “administração”, tradução de “administration” (vocábulo existente nas línguas francesa e inglesa, embora com pronúncias distintas), que passou a ser substituído pela palavra “gestão” (tradução de “management”), sobretudo a partir dos anos 60 e, mais intensamente, a partir do início da década de 70, com a criação das primeiras licenciaturas em gestão no País. No Brasil, o termo “administração” é muito utilizado e, entre nós, ainda se usa para designar a gestão de topo das organizações ou a gestão das organizações públicas.

⁸ Em rigor, tendo em conta a nota anterior, a designação mais precisa seria “gestão e contabilidade”, pois a contabilidade é instrumento em que se apoia a gestão, e não o invés.

- d) No âmbito dos cursos de gestão especializados por área funcional ou domínio de actividade, a imaginação tem sido fértil, com a criação de dezenas de cursos de graduação, designadamente nas áreas das finanças, dos recursos humanos, do marketing, das instituições financeiras, do turismo, da hotelaria, da saúde, do ambiente, etc.

Registe-se, por último, que o ensino da gestão surge, algumas vezes, associado ao de outros domínios do conhecimento tais como a Economia, o Direito, as Ciências da Engenharia, a Matemática e a Informática. Esta associação visa, em geral, complementar a formação graduada numa determinada área com uma formação mínima em gestão que habilite os diplomados a colaborarem com maior eficácia na resolução de problemas de gestão das organizações, geralmente integrados no seio de uma equipa pluridisciplinar.

Em Portugal, as associações mais correntes são a Engenharia-Gestão e a Informática-Gestão: Engenharia Industrial, Engenharia e Gestão Industrial, Engenharia e Gestão da Produção, Gestão e Informática, Informática de Gestão, etc.

3.2. BASE DE CONHECIMENTOS

No que respeita à base de conhecimentos, um curso de graduação em gestão deverá cobrir adequadamente o seguinte conjunto de áreas:

- Matemática Pura e Aplicada;
- Computação e Informática;
- Economia;
- Direito;
- Psicologia;
- Sociologia;
- Comportamento Organizacional;
- Contabilidades;
- Gestão Financeira;

- Gestão de Recursos Humanos;
- Marketing;
- Gestão de Operações;
- Estratégia, Planeamento e Controlo de Gestão.

A definição detalhada do conteúdo mínimo das disciplinas cobrindo o espectro de conhecimentos acima identificado está fora destes Termos de Referência.

Convirá, no entanto, referir algumas das características gerais do perfil de conhecimentos dos diplomados, a saber:

i) Adequada e sólida preparação em Matemática.

O papel a desempenhar pelas disciplinas de Matemática não pode ser encarado como meramente utilitário (no sentido de permitir a aprendizagem de conhecimentos necessários a outras disciplinas). Deve esperar-se que as disciplinas de Matemática dêem um contributo significativo para o desenvolvimento da racionalidade criativa dos diplomados.

A ciência apoia-se em modelos cuja utilização compreende três fases bem distintas: partir de hipóteses bem explícitas, deduzir dessas hipóteses todas as consequências e confrontar essas consequências com os dados da observação. Entre os diversos tipos de modelos utilizados na ciência, destacam-se, pela sua flexibilidade, os modelos matemáticos.

A construção, resolução e teste de modelos matemáticos no âmbito da gestão científica exigem que o ensino nas escolas superiores de gestão deva contribuir para proporcionar aos diplomados capacidade técnica nos seguintes aspectos específicos:

- domínio da linguagem matemática básica, indispensável para o diálogo com outros especialistas (matemáticos, engenheiros, estatísticos, etc.) em face de problemas de gestão concretos que exigem abordagem transdisciplinar e o eventual emprego de modelos matemáticos;
- matematização das situações reais mais correntes;

- acompanhamento do progresso da gestão científica.
- ii) Experiência considerável na utilização de computadores, localmente e em rede, no desenvolvimento e na aplicação de programas de cálculo, de bases de dados e de aplicações informáticas para a gestão.
- iii) Conhecimento substantivo e integrado das diferentes áreas disciplinares, que confira aos diplomados o entendimento do funcionamento global das organizações, associado ao domínio de métodos e técnicas funcionais ou globais de gestão, dando-lhes oportunidade para abordarem os problemas de gestão de uma forma sistémica.
- iv) A autonomia suficiente para estabelecerem de forma independente adequados padrões profissionais, por forma que possam avaliar a qualidade das suas próprias actividades profissionais e a daquelas desenvolvidas por terceiros (a capacidade de estabelecer tais padrões é encarada como componente essencial do legado intelectual de um graduado).

Deve frisar-se que, além dos conhecimentos multidisciplinares que todo o graduado em gestão deve possuir, as fronteiras muitas vezes difusas entre as diferentes áreas do conhecimento obrigam à adopção de um processo de ensino-aprendizagem em que a interdisciplinaridade tem de estar presente. Por outro lado, o diplomado em gestão tem de ganhar a consciência de que a complexidade dos problemas exige, não raras vezes, uma abordagem transdisciplinar em que o trabalho de equipa com especialistas em diversas áreas do saber assume importância relevante⁹.

3.3. CAPACIDADES E ATITUDES

Para serem reconhecidos como bons profissionais pela sociedade, os graduados deverão possuir um conjunto de capacidades e atitudes cujo desenvolvimento o curso e, indirectamente, o ambiente da Escola na qual ele tenha lugar devem estimular. Entre tais capacidades e atitudes salientam-se as seguintes:

⁹ Como afirma Robert Reich (in “O Trabalho das Nações” (trad. portuguesa), Quetzal Editores, Lisboa, 1996), “na nossa economia repleta de problemas não identificados, de soluções desconhecidas e modos não experimentados de juntar uns e outros – a mestria de velhos domínios do conhecimento fica muito aquém de ser suficiente para garantir um bom rendimento”.

i) Espírito Científico

O desenvolvimento do espírito científico dos diplomados é um dos objectivos do ensino superior e enquadra-se no contexto do “aprender a conhecer”.

Esta capacidade deve adquirir-se através do conhecimento e prática do processo de investigação científica que compreende quatro fases bem distintas: observação empírica; formulação das hipóteses; dedução de resultados ou conclusões a partir das hipóteses estabelecidas; confrontação dos resultados obtidos com os factos observados.

A observação dos factos conduz geralmente a um amontoado de dados, desempenhando a *capacidade de abstracção* (de descoberta de padrões e significados) papel essencial para reduzir os factos aos dados significativos e procurar as suas dependências essenciais.

Na formulação das hipóteses assume papel determinante a *intuição criativa*¹⁰. Essas hipóteses vão traduzir-se na *construção de um modelo* físico ou simbólico que irá constituir o esquema simplificado para a representação material ou formal da realidade.

Construído o modelo, segue-se a sua exploração, no sentido de obter a informação que dele se pode retirar. Como se disse anteriormente, se o modelo simbólico é matemático, os conhecimentos de matemática constituem instrumento inigualável e, por assim dizer, insubstituível para descobrir todas as consequências, e só as consequências, das hipóteses elaboradas.

Finalmente, como o modelo é sempre uma representação simplificada da realidade, é necessário investigar se possui suficiente aderência, i.e., se apesar do seu carácter incompleto, serve para explicar satisfatoriamente a realidade, fazer predições ou tomar decisões com certo grau de precisão. Nesta fase de confrontação dos resultados obtidos com os factos observados (*verificação do modelo*) é indispensável um agudo *espírito crítico*: se os factos contradizem os resultados obtidos, então as hipóteses de partida estão afastadas da realidade e, por esse motivo, terão de ser rejeitadas ou modificadas. Estabelecidas hipóteses mais

¹⁰ A criatividade está intimamente relacionada com o saber fazer. Aprender a fazer é um aprendizado da criatividade. “Fazer” significa também fazer de novo, criar, pôr as potencialidades criativas em acção.

realistas, seguir-se-á a modificação do modelo e a dedução de novas conclusões que, mais uma vez, deverão ser testadas com a realidade, e assim por diante.

ii) Atitude de Agente de Mudança

As organizações estão continuamente sujeitas a um processo de mudança provocado por forças internas e externas. Pode mesmo dizer-se que a mudança, mais do que a permanência, é a norma na vida organizacional.

A mudança planeada, que interessa implementar para fazer face a acontecimentos futuros, deve ser preferida à mudança reactiva, que constitui a resposta a acontecimentos quando estes ocorrem.

A gestão da mudança, que pode obedecer a diversos modelos, deve constituir, pois, uma das preocupações do gestor e do técnico de gestão.

Assim, é desejável que o graduado em gestão seja treinado a assumir o papel de agente de mudança.

O principal objectivo do agente de mudança é a modificação de um dado sistema, não apenas estudando e propondo como ele poderá ser alterado, mas, sendo parte do sistema (pelo menos durante um espaço de tempo), contribuir para a sua mudança por dentro.

iii) Criatividade

Como se disse a propósito do desenvolvimento do espírito científico de um diplomado do ensino superior, a criatividade diz respeito à imaginação e originalidade na formulação de ideias e hipóteses para a resolução de um problema. Hoje é cada vez mais importante a capacidade de utilizar eficaz e criativamente o conhecimento.

iv) Atitude de Aprendizagem Permanente

No domínio da formação em gestão, como no de qualquer outra área do saber, é estultícia pensar que um curso de graduação facultará o capital técnico-científico suficiente para toda uma carreira profissional. A rápida obsolescência dos conhecimentos não permite formular juízos seguros sobre o prazo de validade dos conhecimentos adquiridos num curso superior.

É pois fundamental que a educação superior básica em gestão seja também orientada numa perspectiva de “ensinar a aprender” e que o estudante “aprenda a aprender”.

A atitude de aprendizagem permanente pode ser interpretada como a consciência do valor da cultura, investigação e educação, bem como da aptidão para desenvolver a aprendizagem auto-dirigida, localizar a informação, quando necessária, e beneficiar da formação contínua.

v) Capacidade de Comunicação

Esta capacidade traduz-se na aptidão para transmitir ideias e informação a outros e para receber ideias e informações de outros.

Nesta perspectiva, é essencial o desenvolvimento de adequada capacidade de comunicação oral e escrita, pelo menos em português e inglês, na organização, apresentação e discussão de ideias e conhecimentos.

vi) Capacidade para Integrar Equipas (e de, eventualmente, as liderar)

Normalmente os graduados vão trabalhar em equipa nas organizações em que vierem a ser integrados. É pois fundamental que os estudantes aprendam a compreender as limitações das contribuições individuais, a ouvir os pontos de vista expressos por outros e a identificar situações nas quais é necessário o estabelecimento de compromissos entre diferentes posições.

Como se referiu anteriormente, trata-se de aprender a viver em conjunto.

vii) Capacidade de Avaliação e de Decisão

A capacidade de avaliação implica o conhecimento dos próprios talentos, interesses, aspirações e pontos fracos, bem como a compreensão das carências, necessidades e aspirações de colaboradores e dos objectivos da organização onde se integre. Dela decorre a aptidão para fixar objectivos para si e para os outros, avaliar desempenhos e, eventualmente, liderar grupos.

É também fundamental que um técnico de gestão possua capacidade para a tomada de decisões: aptidão para reconhecer e definir problemas ou oportunidades e seleccionar um apropriado curso de acção entre as alternativas que se lhe oferecem.

viii) Cidadania

Sob esta designação, inclui-se um conjunto de capacidades e de atitudes (por exemplo, éticas, estéticas, comportamentais, sociais, políticas e ambientais) que são habitualmente associadas ao conceito de cidadão civilizado.