

# **INTERDISCIPLINARIDADE: COMPARAÇÃO ENTRE A VISÃO DE DIFERENTES ATORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

## **Autoria**

Clara Valente Serra  
Administração/UFBA

Denise Ribeiro de Almeida

NPGA - Núcleo de Pós Graduação em Administração/UFBA

## **Resumo**

O trabalho tem como objetivo analisar como os estudantes de Administração oriundos do Bacharelado Interdisciplinar (BI) em Humanidades da Universidade Federal da Bahia (UFBA), os estudantes que ingressaram no curso de progressão linear (CPL) tradicional da UFBA, os docentes e os gestores interpretam, apropriam-se das concepções de interdisciplinaridade e como estas visões afetam a EAUFBA. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a utilização de recursos históricos através da análise documental de referências bibliográficas e documentos oficiais do ensino superior nacional, da EAUFBA e da UFBA. Foram também feitas entrevistas semiestruturadas com dois gestores e cinco discentes advindos dos BI para a EAUFBA os dados coletados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, a partir das categorias analíticas relacionadas no modelo de análise. Foram aplicados também questionários estruturados com os docentes e discentes ingressos através do vestibular tradicional. O principal resultado do trabalho foi a verificação de avanços no tocante às práticas interdisciplinares na unidade de ensino estudada, porém muito condicionadas às iniciativas individuais de docentes envolvidos com o tema. Concluiu-se que são necessárias maiores iniciativas em prol desse movimento, desde uma demanda dos próprios discentes, até a melhor organização acadêmica, e a incorporação da interdisciplinaridade pela coordenação e colegiado do curso. Ou seja, há uma limitação no que diz respeito ao engajamento dos atores como um todo, principalmente os docentes, e tal contexto pode vir a ser estudado em estudos futuros sobre a EAUFBA, bem como em outras IES.

**ÁREA TEMÁTICA 3: Ensino, Pesquisa e Capacitação Docente em Administração**

**INTERDISCIPLINARIDADE: COMPARAÇÃO ENTRE A VISÃO DE DIFERENTES  
ATORES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
BAHIA**

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar como os estudantes de Administração oriundos do Bacharelado Interdisciplinar (BI) em Humanidades da Universidade Federal da Bahia (UFBA), os estudantes que ingressaram no curso de progressão linear (CPL) tradicional da UFBA, os docentes e os gestores interpretam, apropriam-se das concepções de interdisciplinaridade e como estas visões afetam a EAUFBA. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a utilização de recursos históricos através da análise documental de referências bibliográficas e documentos oficiais do ensino superior nacional, da EAUFBA e da UFBA. Foram também feitas entrevistas semiestruturadas com dois gestores e cinco discentes advindos dos BI para a EAUFBA os dados coletados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, a partir das categorias analíticas relacionadas no modelo de análise. Foram aplicados também questionários estruturados com os docentes e discentes ingressos através do vestibular tradicional. O principal resultado do trabalho foi a verificação de avanços no tocante às práticas interdisciplinares na unidade de ensino estudada, porém muito condicionadas às iniciativas individuais de docentes envolvidos com o tema. Concluiu-se que são necessárias maiores iniciativas em prol desse movimento, desde uma demanda dos próprios discentes, até a melhor organização acadêmica, e a incorporação da interdisciplinaridade pela coordenação e colegiado do curso. Ou seja, há uma limitação no que diz respeito ao engajamento dos atores como um todo, principalmente os docentes, e tal contexto pode vir a ser estudado em estudos futuros sobre a EAUFBA, bem como em outras IES.

Palavras-chave: Interdisciplinaridade. Visão complexa. Ensino de Administração.

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the different points of view of Business Administration students from the Interdisciplinary Bachelor (BI) in Humanities at the Federal University of Bahia, of the students of the traditional bachelor course in UFBA, of the professors and the managers on the conceptions of interdisciplinarity and how the different views affect the Business School of the Federal University of Bahia (EAUFBA). The collected data were analyzed through Content Analysis, from the analytical categories related to the analysis model. The main result of the study was the verification of progress regarding the interdisciplinary practices at EAUFBA, but very dependent on the individual initiatives of professors which have interest in the subject. Therefore, greater initiatives in favor of this movement, ranging from a demand from the own students, to a broader academic organization, are necessary, with a greater incorporation of the relevance of the subject by the management of the course. Therefore, it is possible to state that there is limitation when it comes to the engagement of agents as a whole, especially professors. This context can be studied in future investigations about EAUFBA and in other IES.

Keywords: Interdisciplinarity. Complex vision. Education in Business Administration

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo busca respostas à questão de pesquisa: **Como se configura a visão de interdisciplinaridade no curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA) no que tange aos dois perfis discentes e os dos docentes e gestores?** O estudo foi realizado na EAUFBA tendo em vista a relevância da Escola no contexto do ensino em Administração no Brasil, com a oferta do curso desde 1959, e a facilidade de acesso às informações.

O pressuposto básico é o de que as escolas de Administração que implantam projetos interdisciplinares articulados com o projeto pedagógico e fundamentados na perspectiva interdisciplinar facilitam a aprendizagem dos estudantes, contribuindo para uma maior compreensão da realidade e maior capacidade reflexiva dos estudantes (CAGGY, 2011). O objetivo geral é analisar como os estudantes de Administração oriundos do Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades (BI), os oriundos do vestibular tradicional (CPL) no curso de Administração, docentes e os gestores da escola interpretam, apropriam-se da interdisciplinaridade. Como objetivos específicos têm-se: analisar as interpretações dos estudantes; mapear diferenças e similaridades entre elas e; identificar possíveis contribuições da modalidade de curso na formação, bem como seus impactos na visão dos diferentes atores.

Destaca-se que a interdisciplinaridade, seus conceitos e implicações ganharam importância durante o último século, fazendo com que autores como Japiassú (1976), Fazenda (1979), Demo (1997), Morin (1997), Bianchi (1999), Hoff, Binotto e Siqueira (2007), Chauí (2008), Ribeiro R. (2014), Amboni e outros (2010) despendessem esforços em refletir sobre tal temática. Assim, justifica-se sua relevância e conexão com os cursos de Administração no país e no mundo, tornando relevante a elaboração do presente artigo.

Além desta introdução, o estudo é composto pelo referencial teórico, no qual apresenta-se um breve histórico acerca do ensino superior, dos Bacharelados Interdisciplinares, da EAUFBA, interdisciplinaridade e sua relevância para o contexto atual. A segunda parte tem-se a metodologia: uso de ferramentas de análise documental, entrevistas com especialistas e questionários com os estudantes de ambos os perfis na unidade. Em sequência, tem-se a análise dos resultados e, finaliza-se o artigo com a apresentação das suas considerações finais, limitações e sugestões possíveis para trabalhos futuros a serem realizados.

## 2. CONTEXTO E CAMINHOS TEÓRICOS

Essa seção do artigo apresenta uma breve contextualização do ensino superior brasileiro e da UFBA, enquanto objeto de estudo, sendo seguida por outra que explora os principais aspectos teóricos envolvidos na interdisciplinaridade no ensino superior.

### 2.1 O contexto do ensino superior nacional e da UFBA

A educação superior brasileira passou por inúmeras transformações ao longo das últimas décadas, as quais fizeram surgir novos padrões de ensino e, conseqüentemente, mudanças nos paradigmas educacionais vigentes transformando,

em certa medida, os processos de concepção e difusão dos conhecimentos praticados nas instituições de ensino superior (IES) do país. (CAGGY, 2011).

Imerso em tal cenário, o Brasil vivenciou diversas mudanças nas políticas educacionais, sendo o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidade Federais (REUNI) uma das mais impactantes (ALMEIDA FILHO e SANTOS, 2008), legislação esta instituída pelo Decreto Presidencial nº. 6.096 de 24 de abril de 2007, com vistas a operacionalizar um programa de ampliação física e reestruturação pedagógica do sistema federal de educação superior e foi, portanto, fundamental para lançar as bases necessárias para que a implantação dos Bacharelados Interdisciplinares (BI) fosse possível (RIBEIRO D., 2011).

Os princípios básicos dos currículos contemporâneos norteadores como a flexibilidade e a interdisciplinaridade (UNESCO, 2008) são pouco praticados no país tendo em vista que a prática pedagógica não se utiliza de recursos tecnológicos e outras formas inovadoras de ensino como deveriam, as instalações apresentam ociosidade durante o período noturno, além dos índices de evasão serem alarmantes. Embora tenha sido um marco para a mudança de um paradigma na educação no país, o REUNI também é foco de reflexões. Mancebo, Vale e Martins (2015) alertam para a necessidade de problematizar o REUNI, bem como seu funcionamento.

Em termos de Bahia, o ensino superior, tem um importante marco em abril de 1946, no governo Dutra, quando a UFBA foi formalmente instituída através do Decreto de Lei Nº 9.155. Vale ressaltar que de acordo com Santos (2005), Almeida Filho (2010) e Ribeiro D. (2011), essa criação não fugiu à regra das universidades brasileiras públicas até então, com um modelo que nada mais era do que a aglomeração de escolas distintas sem maior preocupação com sua interação.

Objetivando tornar mais contemporâneo o modelo de cursos ofertados pela UFBA, Naomar de Almeida Filho, o reitor responsável por instituir os BI, aproxima a UFBA dos requisitos de flexibilidade e interdisciplinaridade demandados para uma universidade inserida na sociedade do conhecimento como descrito pela UNESCO (CHAUÍ, 2008) tornando necessária, portanto, a análise, segundo Ribeiro D. (2011), dos cursos de BI, tendo em vista sua consolidação enquanto tendência de novo modelo adotado pela UFBA em distinção ao modelo de CLP tradicional existente.

A UFBA, ao longo de sua história, pode ser apresentada conforme figura a seguir, contemplando as etapas de criação, reestruturação, manutenção e transformação, nas contou com quinze reitores, que contribuíram em maior ou menor proporção para formação da universidade hoje existente.

**Figura 1- Ciclos históricos e reitores da UFBA**



Fonte: Adaptado de RIBEIRO D., 2011, p. 177 e UFBA 2010a

Vale ressaltar que, os dois últimos reitorados, os da Professora Dora Leal e o do atual reitor João Carlos Sales, pela proximidade histórica com a realização deste estudo, ainda não possuem trabalhos que os analisem, o que levou os autores deste trabalho a não incluí-los em suas reflexões.

## **2.2 A Interdisciplinaridade: Evolução conceitual**

A interdisciplinaridade vem, cada vez mais, sendo tema de estudos sobre educação em inúmeros sentidos principalmente na Europa e Estados Unidos ao longo das últimas décadas. No Brasil, o tema ainda precisa ser mais explorado e seus conceitos mais aplicados ao cotidiano das IES (CAGGY, 2011), porém, desde a década de 1970, existem autores que sinalizam a relevância e urgência pela demanda de cursos e metodologias que tragam a interdisciplinaridade em sua essência. Seus diferentes conceitos não são estanques, pelo contrário, existem diversos estudiosos (AMBONI e OUTROS, 2010; BIANCHI, 1999; FAZENDA 1979; HOFF, BINOTTO e SIQUEIRA, 2007; JAPIASSÚ, 1976; RIBEIRO, R., 2014) os quais trazem, cada um, suas interpretações do que é a Interdisciplinaridade e quais seus benefícios para os indivíduos, principalmente membros da sociedade tida como do conhecimento.

Dentre as principais razões que justificam a relevância do empreendimento interdisciplinar, Japiassú (1973) cita a capacidade de promover trocas generalizadas de informações entre áreas do conhecimento contribuindo para reorganização do meio científico fornecendo transformações institucionais em prol da sociedade, estimula o “aprender a aprender” dos indivíduos. É necessário promover a educação continuada, segundo Boaventura (1986) a qual, consiste na reciclagem contínua do indivíduo no que diz respeito aos seus conhecimentos tendo em vista sua compreensão da relevância de manter-se em um contínuo e mutável aprendizado sempre aliado a seu papel social. O cuidado que se deve tomar ao longo deste processo é de a sabedoria de poder separar as perguntas intelectuais das existenciais (FAZENDA, 2011).

No que diz respeito mais especificamente às universidades brasileiras (AKTOUF, 2005; FAZENDA, 1979; RIBEIRO, R., 2014) pode-se observar um certo ostracismo, uma pedagogia do não-questionamento baseada, segundo Aktouf (2005), em uma história tocada pela ideologia, destinada a formar pessoas que decidam rápido, que passam à ação sem indagar-se muito. Fruto do sistema de ensino com enraizados preconceitos positivistas e cientificistas cultivados.

Apesar dos obstáculos, há a possibilidade da implementação da metodologia assim como a demanda social por ela, ou seja, em uma sociedade complexa, mutável e em rápida transformação como a nossa se faz necessário uma reestruturação das abordagens metodológicas de construção de conhecimentos (FAZENDA, 1979; JAPIASSÚ, 1976; MORIN, 1997). Será necessário, então uma nova maneira de organizar os conhecimentos em uma “cabeça bem-feita” (MORIN, 1997) evitando assim sua acumulação estéril.

Araújo e Farias (2007), Neto, Carvalho e Oliveira (2009) e Caggy (2011) possuem estudos sobre a interdisciplinaridade em Cursos de Graduação em Administração e, sinalizam a necessidade de idealização de um novo modelo pedagógico voltado para a superação da visão fragmentada da formação através de modelos interdisciplinares e complexos. É preciso salientar que um modelo não

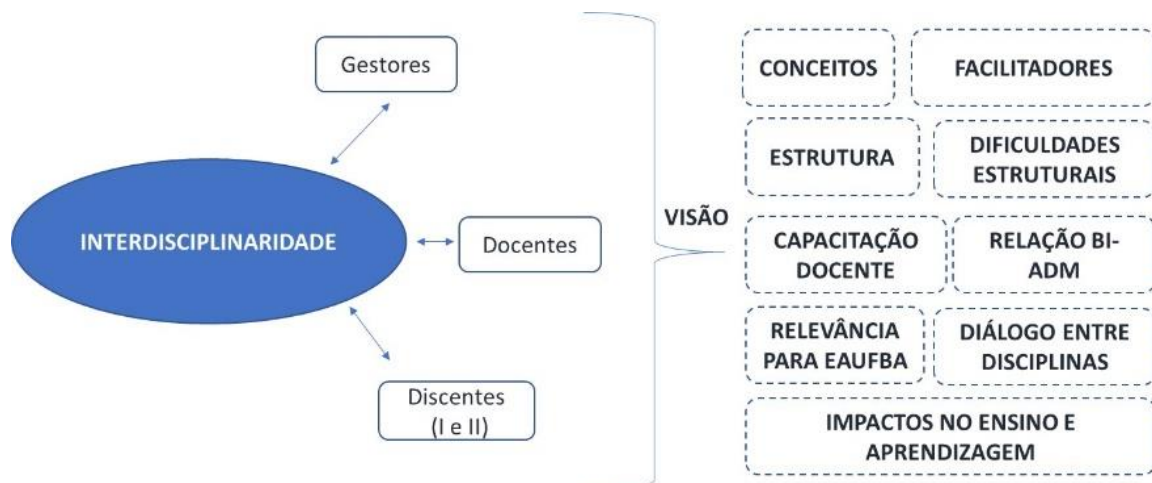
desmerece o outro e a interdisciplinaridade não acarreta a desvalorização das disciplinas e do conhecimento por elas produzido até hoje.

A partir dos diferentes conceitos sobre a interdisciplinaridade, o estudo de suas implicações para o mundo acadêmico, principalmente universitário, tanto para a instituição quanto para os discentes e docentes, as dificuldades enfrentadas por sua complexidade e vanguardismo, faz-se necessário para, não só a Escola de Administração da UFBA, como para as Universidades como um todo. Esse estudo exploratório sobre a percepção de interdisciplinaridade dentro da Escola corrobora com a relevância e atualidade do tema para os anais da educação internacional, brasileira, baiana e soteropolitana tendo em vista defasagem do modelo educacional vigente. Vale lembrar, porém, a ressalva feita por Morin (1997) na qual ele alerta para a necessidade dos indivíduos em começarem a conhecer e pensar o mundo de modo onde não se objetiva chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza. Logo, é com a incerteza que este estudo está lidando.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se da técnica de natureza qualitativa e foi utilizada uma única unidade de análise, a EAUFBA, para a realização da pesquisa. Assim, na primeira etapa foi feita a análise documental e foram consultadas diferentes fontes (projetos pedagógicos, ementas, documentos oficiais); a segunda foi uma entrevista semiestruturada com a Chefe de Departamento e o Vice-diretor. Realizaram-se também entrevistas semiestruturadas com estudantes da EAUFBA advindos do BI em Humanidade (PERFIL BI), tendo em vista o número reduzido deste segmento de estudantes a escolha dos alunos ocorreu baseando-se em sua disponibilidade. A última etapa foi a avaliação dos discentes, aplicando-se 56 questionários com estudantes da EAUFBA advindos do vestibular tradicional (PERFIL TRADICIONAL) objetivando avaliar as atitudes dos discentes do último e do penúltimo semestre em relação à contribuição da interdisciplinaridade em sua formação. Além disso, foram aplicados também 28 questionários com os docentes visando um aprofundamento maior na investigação. Os dados coletados através das entrevistas (dados verbais) foram convertidos em texto escrito e analisados através do método de Análise de Conteúdo (AC). O modelo conceitual utilizado é apresentado a seguir:

**Figura 2- Modelo conceitual**



Fonte: Elaboração própria

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Aktouf (2005) e Hoff, Binotto e Siqueira (2007) alertam para a necessidade de um novo perfil de administrador mais criativo e inovador com capacidades de enxergar de forma abrangente que o ajude na resolução de problemas em diversas áreas. A realidade da EAUFBA não foge à regra apresentada acima, porém, a Escola vem demonstrando através da preocupação de seus principais atores (docente, discentes e gestores), como será apresentado a seguir, uma demanda latente por mudanças curriculares e ideológicas, as quais caminham em direção à complexidade necessária para se preencher as lacunas pedagógicas evidenciadas por Caggy (2011).

Sob tais perspectivas, o BI, conforme Almeida Filho (2007), além do aumento das vagas, proporciona uma maior diversidade dentro da Universidade, maior inclusão social, étnica, de gênero, ideológica e de faixa etária pois, permite ao estudante vindo do Ensino Médio adiar sua decisão profissional fazendo com que ela seja tomada com mais maturidade no futuro, mitigando os problemas trazidos por Aktouf (2005), o qual alerta para os perigos de querer-se ensinar aos estudantes de 17 ou 18 anos a resolver casos e a tomar decisões antes mesmo que eles tenham conhecimentos de base sobre o ser humano. Diminuição das taxas e evasão, “além de provocar reformas curriculares na formação profissional e acadêmica, visando maior eficiência na universidade pública” (MAZONI, CUSTÓDIO e SAMPAIO, 2011). Seu regime curricular flexível fomenta a visão complexa e a não fragmentação do conhecimento (AKTOUF, 2004; AMBONI e OUTROS 2010; BIANCHI 1999; FAZENDA, 1979; HOFF, BINOTTO e SIQUEIRA, 2007; JAPIASSÚ, 1976; MORIN, 1997; RIBEIRO R., 2014).

Na sequência, apresentam-se algumas das dimensões importantes na análise do modelo de interdisciplinaridade adotado na EAUFBA, à luz da visão de diferentes atores sociais envolvidos com a operacionalização do curso de Administração.

No tocante à estrutura interdisciplinar, para Japiassú (1976), Fazenda (1979), Morin (2003), Aktouf (2005), Hoff, Binotto e Siqueira (2007), Melo, Oliveira e Corgosinho (2007), Araújo e Farias (2007), Oliveira e Sauerbronn (2007) e Caggy (2011), a grade curricular é fundamental para viabilizar a interdisciplinaridade, porém, não garante sua aplicabilidade de fato. De acordo com as respostas obtidas com os questionários e entrevistas e da análise do projeto pedagógico, pode-se afirmar que embora a relevância do tema seja abarcada pelo projeto pedagógico atual, ainda há a necessidade de tornar a prática interdisciplinar mais difundida.

Considera-se ainda, que a não percepção discente tradicional e gestora sobre a interdisciplinaridade do curso interdisciplinar como característica comum a outras IES do país. Ao aplicarem estudos semelhantes, Hoff, Binotto e Siqueira (2007) perceberam limitações nas estruturas curriculares vigentes as quais seriam mitigadas, segundo Biavatti e Shutz (2013) por meio da redução o peso das disciplinas e seus conteúdos disciplinares, proporcionado ao estudante reunir e aplicar os conhecimentos aprendidos fazendo com que o total criado por essa combinação de disciplinas seja mais interessante que o somatório de suas contribuições individuais.

Em relação à visão da interdisciplinaridade, de modo geral, todos os atores demonstraram compreender o conceito, embora com variações. Em comum a interdisciplinaridade pode ser vista como a compreensão de que o conhecimento não está encapsulado em áreas específicas, visto que não possui limites rígidos, mas sim, uma perspectiva de totalidade com contornos fluídos e interligados. Ou seja, na prática pedagógica no campo do ensino e da extensão deve-se considerar a presença da integração, inter-relação e comunicação entre os vários conhecimentos produzidos e



ministrados dentro de um dado currículo. Com isso, a interação entre disciplinas deve partir de especificidades individuais, visando um objetivo comum a todas. Em outras palavras, pode ser visto como a relação do acadêmico com a vivência prática, permitindo a convergência de vários conteúdos com vistas a discutir determinado tema através de conceitos e práticas que emergem de diversas áreas do conhecimento, extraindo as melhores contribuições de cada uma delas para apreender questões teórico e práticas.

Em relação às dificuldades encontradas na adoção de uma estrutura curricular interdisciplinar, outra dimensão aqui discutida, verificou-se, com base na análise documental, que o projeto pedagógico do curso tem como um de seus objetivos a promoção do ensino interdisciplinar, porém, em concordância com o hiato entre teoria e prática sinalizado anteriormente, há dificuldades estruturais, confirmadas na fala do Vice-Diretor da EAUFBA, para facilitar esta modalidade de ensino. Dentre as mais perceptíveis está a própria demanda dos estudantes por conteúdos de natureza ferramental da Administração. Esta resistência oriunda de parte do corpo estudantil para com práticas interdisciplinares, em detrimento de uma visão mais voltada ao *business* é pontuada por Aktouf (2005) como o pensamento de uma minoria de *businessmen*, dotados de visões limitadas sobre o legítimo objetivo do conteúdo da formação do administrador, que, para ele, está intimamente relacionado com metas sociais e uma visão coletiva e comunitária que dão sentido ao exercício profissional.

A maioria dos discentes ingressos pelos CPL observa como principais problemas estruturais a falta de um projeto interdisciplinar estruturado posto em prática. Assim, 64,3% acredita que não há um projeto interdisciplinar estruturado que contribua para formação e, 73,2% reafirmam que, por este motivo, o projeto em vigor não traz resultados significativos à sua formação. O projeto pedagógico, portanto, não dá conta de garantir a aplicabilidade da interdisciplinaridade no cotidiano da EAUFBA do ponto de vista discente e do gestor. Já dentre os docentes, 53,6%, concordam que a estrutura curricular existente na unidade não facilita a interdisciplinaridade quando comparada a outras unidades da UFBA, porém, 64,3%, em discordância com essa visão, acredita que as condições de trabalho fornecidas pela EAUFBA favorecem à inovação pedagógica, promovem incentivos e dão a estrutura necessária ao desenvolvimento de um bom projeto interdisciplinar. Ou seja, os docentes acreditam que existem as condições de trabalho necessárias, porém, a estrutura curricular não promove a interdisciplinaridade e os estudantes tradicionais e gestores não enxergam a aplicação prática e resultados significativos à formação do egresso.

Conforme a Chefe de Departamento, ainda sobre essa dimensão, outra limitação é que “falta organização acadêmica, organização pedagógica, alguém que trabalhe com isso, alguém que proponha um projeto, que reúna os professores, que lidere discussões, que com os professores planeje as atividades e acompanhe esse planejamento[...]. Falta engajamento mesmo, alguém que se engaje e puxe o corpo docente para isso”. Ou seja, tem-se uma proposta, mas não há engajamento para operacionalizar as estratégias interdisciplinares.

Conclusões similares foram levantadas em estudo feito por Caggy (2011), pois embora sua IES estudada demonstrasse resultados positivos acerca da aplicação de um projeto interdisciplinar, a instituição, assim como a EAUFBA, não possui mecanismos internos de controle, mensuração e suporte às atividades desta abordagem interdisciplinar, ou seja, faltariam em ambas uma maior estrutura, capacitação e suporte organizacional para as atividades interdisciplinares. O próprio

desenho curricular engessado, apontado por Biavatti e Shulz (2013) como principal razão para não efetividade da interdisciplinaridade.

Por sua vez, ao se explorar o papel da dimensão dos agentes estruturais facilitadores, segundo o Vice-diretor, há uma demanda por um ensino cada vez mais interdisciplinar e já existem diversos projetos ancorados nessa premissa. A Chefe do Departamento, por sua vez, volta a afirmar que sim, “do ponto de vista documental, em todos os programas de ensino da escola a interdisciplinaridade está presente tanto na Graduação quanto da Pós, agora, na prática, não posso dizer que temos ações efetivas de interdisciplinaridade”. A nova proposta, portanto, precisa abarcar meios de alcançar maior utilização de métodos interdisciplinares, pois assim, despertaria, de acordo com 76,8% dos discentes, maior interesse pessoal no curso. O aumento deste interesse, pode acontecer, de acordo com Ribeiro R. (2014) fazendo com que os discentes passem a ver as responsabilidades requeridas por seu papel social enquanto universitário, ou seja, seria preciso, conhecer o perfil e missão educacional da EAUFBA para se compreender em que pesa o seu compromisso com o progresso e o desenvolvimento no contexto social.

No tocante à capacitação dos docentes para o uso da interdisciplinaridade, destaca-se que o perfil dos mesmos é composto por doutores, ou seja, entende-se que são instruídos e capacitados para tal, além disso, 85,7% concorda que o corpo docente influencia significativamente o sucesso de um projeto interdisciplinar, ou seja, enxergam que o professor é peça chave para tal processo. Protagonismo alinhado à visão de Ribeiro e Sacramento (2009) ao afirmarem que, no processo de transformação do ensino em Administração do país, os professores da área devem ser vistos como atores fundamentais, embora não sejam únicos. Em contrapartida, 55,4% dos discentes considera que falta motivação dos professores para participar e promover projetos interdisciplinares. Faltariam na EAUFBA, portanto, as habilidades do professor de administração do futuro (sensibilidade humana que o permita se desviar da norma do ensino tradicional de administração, uma grande cultura geral e uma experiência de campo) elencadas por Aktouf (2005). Alinhados à percepção dos alunos e da Chefe de Departamento, os 53,5% dos docentes concordam que os professores não estão preparados para utilizar, efetivamente, a interdisciplinaridade no ensino de Graduação.

Este cenário pode ser confirmado quando lhes foi perguntado se participam ativamente das práticas interdisciplinares na unidade, havendo aí, relativo equilíbrio entre as respostas, 42,8% afirma que participa e, 39,3% admitem não participar ativamente. Contudo, contraditoriamente, 78,6% deles acreditam ser motivadores das práticas interdisciplinares. Ou seja, os professores concordam que sua atuação é importante para elaboração e aplicação de modelos de ensino e projetos interdisciplinares, porém apenas pequena parte leva tal concepção ao campo prático e trabalha sob essa ótica, fazendo com que os alunos não enxerguem, de modo geral, a motivação do corpo docente como um todo. Configura-se como desafio, portanto, a superação das posturas corporativas dos docentes, principalmente nesta área do conhecimento, bem como da resistência em assumir um modo de pensar que aceite a complexidade dos fenômenos estudados e a necessidade do uso da interdisciplinaridade para entendê-los. (HOFF, BINOTTO e SIQUEIRA, 2007).

Avançando nessas reflexões, outra dimensão importante consiste na criação e uma cultura interdisciplinar, a qual pode ser vista, conforme Morin (2003), como uma apropriação do modelo complexo de estruturação do pensamento, seria um nível além da simples implementação e, sim, de um patamar mais profundo de enxergar sua

relevância. Conforme fala da Chefe de Departamento, houve uma necessidade de se repensar os currículos, tendo em vista as mudanças nas diretrizes curriculares, assim “no projeto pedagógico, práticas interdisciplinares estão presentes. Eu não sei o quanto isso foi efetivado na prática, aconteceram experiências isoladas, não digo que, na prática, tivemos grandes avanços nisso”. O projeto foi implementado, porém, assim como pensam os gestores e 78,5 % dos discentes de CPL e BI não acreditam na sua efetividade, ou seja, na existência dessa cultura na EAUFBA.

Esses resultados estão em consonância com as conclusões de estudo similar de Hoff, Binotto e Siqueira (2007), o qual visou analisar como os cursos de Administração materializam a interdisciplinaridade, tendo como uma das conclusões que tal perspectiva está mais no plano estratégico, enquanto promessa de futuro, do que nos instrumentos e ações que orientam o processo pedagógico vigente nas IES. Faltaria, portanto, o agir interdisciplinar para facilitar o desenvolvimento de uma cultura interdisciplinar (MELO OLIVEIRA e CORGOSINHO, 2007).

Outra importante dimensão da interdisciplinaridade, o diálogo entre disciplinas de um dado curso, na visão dos discentes com ingresso tradicional na EAUFBA (89,3%), destaca a relevância da existência de projetos interdisciplinares para auxiliar os estudantes a perceberem conexões entre as mais diversas disciplinas, visão esta corroborada por 92,9% dos docentes que destacam a elevação da cooperação das disciplinas tendo em vista os projetos interdisciplinares existentes. Apesar desse resultado, na prática, 66,1% dos discentes concordam que o projeto pedagógico da unidade não promove, de fato, o alinhamento entre as disciplinas, atestando o déficit abordado pelo Vice-diretor acerca do encapsulamento disciplinar que torna, segundo Oliveira e Sauerbronn (2007), o aprendizado confuso e pouco relevante para o futuro profissional, professores e pesquisadores. Mais uma vez, verifica-se uma dicotomia entre teoria e prática vivenciadas pelos professores. Há, portanto, a necessidade de maior diálogo entre os saberes em detrimento de apenas a sobreposição. Ressalta-se, que o processo de ensino interdisciplinar não propõe a eliminação de disciplinas, mas sim a criação de movimentos que propiciem estabelecer relações entre elas, tendo como ponto de convergência a ação que se desenvolve em um trabalho cooperativo e reflexivo de investigação, redescoberta e construção coletiva de conhecimento (MELO, OLIVEIRA e CORGOSINHO, 2007).

Uma dimensão igualmente relevante pelos seus efeitos diretos sobre os atores envolvidos em processos que contemplem a interdisciplinaridade no âmbito do ensino superior, diz respeito às suas contribuições ao processo de aprendizagem. Iniciativas no âmbito internacional e nacional sinalizam caminhos para renovação da educação superior que passa a centrar-se na formação do indivíduo, como um processo de aprendizagem contínuo, autônomo e interdisciplinar (CHAUÍ, 2008; MELO, OLIVEIRA e CORGOSINHO, 2007). Assim, ao serem questionados, 78,6% dos discentes concordam que a interdisciplinaridade é, de fato, importante e contribuiu para sua formação acadêmica e, 46,4% afirmam que tiveram seus rendimentos afetados positivamente por tais práticas. Já, 45,4% dos docentes mostraram-se indecisos sobre a interdisciplinaridade ter promovido ou não mudanças na EAUFBA. Tal indecisão pode ser explicada através das observações de Ziviane e Amorim (2007) quando pontuam que “a interdisciplinaridade é um processo ainda em construção, uma quebra de paradigmas no contexto acadêmico. Portanto, não existem receitas ou modelos prontos e acabados para orientar a sua prática”. Ou seja, é necessário mais do que o reconhecimento da demanda para que se efetive na realidade.

No tocante à relação entre interdisciplinaridade e desenvolvimento profissional dos estudantes, questão discutida por diversos autores (ARAUJO e FARIAS, 2007; AKTOUF, 2005; AMBONI, CAGGY, 2011; HOFF, BONOTTO e SIQUEIRA 2007; MELO OLIVEIRA e CORGOSINHO, 2007; NETO, CARVALHO e OLIVEIRIA. 2009; OLIVEIRA e SAUERBRONN, 2007; RIBEIRO, R., 2014; SHUTZ e BIAVATTI, 2013; ZIVIANE e AMORIM, 2007), há concordância, de modo geral, que existe a aproximação do aluno da realidade complexa vivenciada no mercado de trabalho. Em concordância, 85,7% dos docentes afirmam que a utilização da interdisciplinaridade aproxima os estudantes da realidade prática a ser vivenciada pelo administrador e, 83,9% dos discentes também afirmam que a vivência dos projetos interdisciplinares contribui para melhoria de suas habilidades interpessoais.

Ainda sobre tal questão, o Vice-diretor assume que a interdisciplinaridade desenvolve habilidades fundamentais para o profissional da Administração, resumindo esta relação “como uma competência fundamental tanto para a atuar profissional, como para o ser humano que é a competência crítica”. Segundo 51,8% dos discentes do CPL, as vivências interdisciplinares influenciaram em suas decisões sobre o futuro e, 53,6% tiveram suas escolhas em relação à atuação profissional de alguma forma, balizadas por alguma vivência interdisciplinar. A visão dos diferentes atores da EAUFBA está em concordância entre si, aproximando-se das conclusões do estudo de Melo, Oliveira e Corgosinho (2007), ao apontar que os egressos da IES por elas estudada reconhecem a contribuição de projetos interdisciplinares à sua formação em Administração. O perfil tipo BI de discente afirma que a experiência interdisciplinar vivenciada no BI influenciou diretamente suas escolhas de futuro, afirmando que “foi a porta que se abriu para o saber acadêmico e novas perspectivas de viver e me proporcionou mais clareza sobre o meu caminho profissional.”.

Faz-se agora necessário explorar um pouco mais alguns aspectos relativos aos ingressos na EAUFBA oriundos dos cursos de BI. Esses cursos, ao serem implantados, sofreram sérias resistências por parte de muitas unidades da UFBA, sendo que a Escola de Administração não fugiu à regra. Segundo a chefe de departamento “a relação que temos com o instituto dos BI é como todas as outras relações entre unidades, é muito débil. [...] Cada unidade é uma ilha. Seria interessante que as relações [...] melhorassem de modo geral. [...] Houve, porém, uma evolução no cenário, antigamente, os professores tinham muita resistência, com o passar do tempo, isso foi sendo ajeitado”.

No que se refere à participação dos discentes egressos dos BI, procurou-se mapear seus possíveis impactos, tendo em vista uma pré- formação interdisciplinar, sobre os demais atores da EAUFBA. Os docentes mantiveram-se, em sua maioria (46%) indecisos sobre suas percepções acerca da melhor compreensão dos alunos do BI sobre a interdisciplinaridade, porém, dos que tiveram uma opinião mais formal, 44,9% concordaram com a afirmativa. Apesar disso, 53,6% dos docentes acreditam que o projeto dos BI contribui para a formação dos estudantes, porém que não é possível observar esta contribuição dos estudantes de BI na formação dos estudantes de Administração, visão corroborada pelas respostas dos discentes tradicionais, pois 53,6% não conseguiu identificar influências em suas visões acerca da relevância da interdisciplinaridade com o convívio com os estudantes de BI.

O que foi observado pelos discentes tradicionais, porém foi uma diferença entre a formação dos alunos de BI e sua formação individual, pois 51,8% percebeu diferenças entre eles. Diferença esta que pode ser explicada através da fala de Aktouf (2005), que alerta para a falta base de estudantes recém inseridos no contexto

universitário, ou seja, para o autor é necessária uma formação básica em humanidades a fim de se desenvolver no estudante uma cultura geral que contribua com o desenvolvimento de suas habilidades críticas e sua sensibilidade.

Apesar do número deste perfil de estudantes ser pequeno, em comparação aos tradicionais e da resistência inicial dos docentes, ambos os gestores aqui ouvidos destacam a presença de uma resposta positiva aos alunos que vinham para as disciplinas iniciais, fruto da sua performance mais crítica e envolta em muita participação e compromisso, o que mudou a percepção inicial dos professores. Tais concepções podem ser resumidas na fala do Vice-Diretor ao afirmar que “a imagem do aluno do BI, de modo geral, é muito positiva, pois eles têm uma visão mais crítica e mais ampla que o aluno tradicional, eu senti uma diferença absurda realmente.”. Concepção essa fortalecida pelo estudo Mazoni, Custodio e Sampaio (2011) ao afirmarem que a formação dos estudantes do BI da UFBA é uma formação diferenciada em termos de criticidade e capacidade analítica de diferentes contextos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base o objetivo geral do artigo e seus pressupostos, pode-se afirmar que a implementação do projeto pedagógico atual e a interseção de um novo tipo de estudantes advindos dos BI contribuíram para estimular à interdisciplinaridade, muito embora não tenha sido possível observar a existência de uma cultura interdisciplinar na EAUFBA, levando-se em consideração os pontos de vista analisados. Contudo, verificou-se um avanço no uso das práticas interdisciplinares, ainda que em muito condicionadas às iniciativas individuais de docentes preocupados com o tema. Tornou-se necessário, assim, maiores iniciativas em prol desse movimento, desde uma demanda dos próprios discentes até a maior organização acadêmica e maior preocupação acerca do tema para a coordenação e colegiado do curso. Vale ressaltar que os gestores atuais demonstram maior atenção à relevância da interdisciplinaridade, não só como item do projeto pedagógico, mas principalmente como método a ser vivenciado no contexto prático.

Estão lançados, através das provocações deste estudo, insumos para pesquisas futuras que busquem, para além de mapear cenários, viabilizar estas demandas latentes. No sentido mais amplo, a principal limitação da implementação da proposta interdisciplinar em suas diversas nuances e particularidades trazidas do último século aos dias de hoje é, segundo Morin (1997), a incapacidade de se transformar instituições e modelos educacionais sem a prévia reforma das mentes, mas, paradoxalmente, não se transformam mentes sem transformar instituições. Essa realidade encontra barreira inerentes à composição da estrutura educacional rígida, inflexível, fechada e burocratizada assim como, na presença de professores conformados e resistentes a sair da zona de conforto.

Com base em tais concepções, entende-se que a transformação deve começar de maneira periférica e marginal, ou seja, “como sempre, a iniciativa só pode partir de uma minoria, a princípio incompreendida, às vezes perseguida. Depois, a ideia é disseminada e, quando se difunde, torna-se uma força atuante.” (MORIN, 1997, p. 93). Dentro desse contexto, a reforma da EAUFBA já pode ser considerada como iniciada, estando atualmente em processo de disseminação. Espera-se, portanto, que em um futuro não tão distante, transforme-se o modelo pedagógico hoje em vigor, através dessa força atuante, em um modelo mais adequando às demandas dos diferentes atores. Assim, sugere-se que esse novo contexto venha a ser estudado em

trabalhos futuros sobre a temática aqui explorada, tanto na EAUFBA, quanto em outros cursos de Administração de instituições de ensino públicas e privadas em todo o país.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Ensino de Administração: por uma pedagogia para a Mudança**. Montreal, 2005.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: Textos críticos e esperançosos**. Brasília, Editora da Universidade de Brasília e Salvador, Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.

\_\_\_\_\_, Naomar. **A Universidade nova no Brasil**.in A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova. Coimbra, 2008.

ARAÚJO, Fernanda; FARIAS, Otto. **Proposta de um Novo Modelo Pedagógico para o Curso de Graduação em Administração: uma Discussão à luz da Interdisciplinaridade**. Recife. 2007.

BLAVATTI, Vania; SCHULZ, Sheila. **Influência do Desenho Curricular na efetividade das práticas de Interdisciplinaridade**. Rio de Janeiro, 2013.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Universidade e Multiversidade**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1986.

BRASIL. **Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso em 10 ago. 2017.

CARVALHO NETO, Silvio; CARVALHO, Ana Cristina; OLIVEIRA, Paulo. **A Interdisciplinaridade no Processo de Ensino: Opinião de Docentes e Discentes quanto à Eficiência e à Importância de Projetos Interdisciplinares em um Curso de Graduação**. São Paulo. 2009

CUNHA, Luiz Antônio. **A Universidade crítica - O Ensino Superior na República Populista**. 2ª Edição. Livraria Francisco Alves. Rio de Janeiro. 1989

\_\_\_\_\_, Luiz Antônio. **O Ensino Superior no Octênio FHC**. Educação e Sociedade, Vol. 24, nº 82. Campinas, abril de 2003, p. 37-61. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 7 dez. 2017.

CAGGY, Ricardo. **A interdisciplinaridade revisitada: analisando a prática interdisciplinar em uma faculdade de administração da Bahia**. Dissertação (Mestrado), Salvador, 2011.

FAZENDA, Ivani. **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro: Efetividade ou ideologia**, 6ª. Ed. São Paulo, 1979.

HOFF, Debora N.; BINOTTO, Erlaine; SIQUEIRA, Elisabete S. **Interdisciplinaridade e a Graduação em Administração: Complexificar para Melhorar**. In: ENEPQ, 1., 2007, Recife. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - ANAIS**. Recife: p. 1 – 10 Anpad, 2007.

JAPIASSÚ, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa; MARTINS, Tânia. **Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010**. Revista Brasileira de Educação v. 20 n. 60 jan.-mar. 2015

MAZONI, I., CUSTÓDIO, L., and SAMPAIO, SMR. **O bacharelado interdisciplinar da Universidade Federal da Bahia: o que dizem os estudantes**. In: SAMPAIO, SMR., org. *Observatório da vida estudantil: primeiros estudos* [online]. Salvador: EDUFBA, 2011, pp. 229-248. ISBN 978-85-232- 1211-7. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

MELO, Marlene; OLIVEIRA, Jane; CORGOSINHO, Rosane. **Interdisciplinaridade: utopia ou necessidade? uma análise da prática no curso de administração de uma IES de Belo Horizonte**. Recife, 2007.

MORIN, Edgard. Complexidade e liberdade. **Revista Thot**. São Paulo: n. 67, 1997.  
\_\_\_\_\_, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

OLIVEIRA, Fátima; SAUERBRONN, Fernanda. **Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição**. Rio de Janeiro, 2007.

Diretrizes REUNI. Documento Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º do Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007.

RIBEIRO, Denise Andrade. **Trajetória Institucional da Universidade Brasileira - A UFBA como Reflexo e Modelo**. 279f. il. 2011. Tese (Doutorado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

RIBEIRO, Raimunda. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**. Porto. 2014.

SANTOS, Boaventura Souza. **A universidade do século XIX: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Roberto. **A Universidade e os novos propósitos da sociedade brasileira**. Salvador, Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Publicações. 1973.

**UFBA em números: Especial 60 anos**. Disponível em:  
[http://www.proplad.ufba.br/docs/ufba\\_numeros\\_60anos.pdf](http://www.proplad.ufba.br/docs/ufba_numeros_60anos.pdf). Acesso 18 nov 2017. 2010a.

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Disponível em:  
<http://www.adm.ufba.br/pt-br/noticia/colegiado-curso-administracao-divulga-projeto-pedagogico-2010>. Acesso 12 jan 2018. 2010b.

UNESCO. **Challenges of the university in the knowledge society, five years after the World Conference on Higher Education**. Paris, 2003. Série Documentos Ocasionais de Fórum da UNESCO