

---

**A COMPARAÇÃO DOS PROCESSOS DE ACOMPANHAMENTO  
ACADÊMICO E DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO EM DUAS UNIVERSIDADES  
BRASILEIRAS E DUAS ESTRANGEIRAS**

***A COMPARISON OF THE ACADEMIC MONITORING AND BUSINESS  
MANAGEMENT TEACHING PROCESSES AT TWO BRAZILIAN AND TWO  
FOREIGN UNIVERSITIES***

---

**SERGIO BULGACOV** (*s.bulgacov@ufpr.br*)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**DIEGO ITURRIET DIAS CANHADA**

COMPLEXO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA

**YÁRA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV**

UNIVERSIDADE POSITIVO

**RESUMO**

Esta investigação desenvolve estudo exploratório descritivo sobre o ensino de administração em quatro universidades, duas brasileiras e duas estrangeiras. Caracteriza as atividades relacionadas à gestão acadêmica e organizacional do ensino nessas universidades. O procedimento metodológico de pesquisa fundamenta-se em abordagem interpretativa, envolvendo estudantes, professores e gestores universitários que conhecem ambas as realidades envolvidas na investigação e levando-se em conta apenas as informações da pesquisa consideradas como unânimes pelos participantes. Compreendeu-se, pelos indícios, que o ensino de administração nas duas universidades brasileiras é percebido por cometer falha significativa nos processos pesquisados, comprometendo, inclusive, o preparo na profissionalização dos alunos. Verifica-se, portanto, a necessidade de repensar a institucionalização e os diferentes papéis da gestão acadêmica, principalmente no que diz respeito não apenas ao conteúdo e aos processos de ensino, mas também à dinâmica da estrutura acadêmica e da avaliação

**Palavras-chave:** gestão acadêmica; abordagem interpretativa; profissionalização; ensino de administração

## **ABSTRACT**

*This paper develops a descriptive explorative study on business management teaching at four universities: two in Brazil and two outside its borders. It seeks to characterize the activities related to the academic administration and organizational management of the teaching processes at these universities. The research methodology adopted is based on an interpretative approach involving university students, professors and members of the administration who know both sides of the realities involved in the investigation and only takes into account results approved unanimously by the participants. The indices point to the teaching of business management at the two Brazilian universities as being perceived to contain significant faults in the processes researched, even to the extent of compromising the students' preparation for professional inclusion. Thus, it is concluded that there is a need for restructuring the process of institutionalization and rethinking the various roles played by the academic administration, especially as regards not only the content and teaching processes, but also the academic structure and assessment dynamics.*

**Keywords:** *academic management; interpretative approach; professional preparation; teaching process in business administration*

## **INTRODUÇÃO**

O texto de Gouldner (1957), “*Cosmopolitans and Locals: toward an analysis of latent social roles*”, estimulou este trabalho para a reflexão sobre os meta comportamentos organizacionais de duas universidades brasileiras e estrangeiras, tendo como foco as atividades relacionadas à gestão acadêmica e organizacional do ensino de administração no Brasil. Justifica-se, em parte, respaldado no pressuposto de que o ensino de administração em todo o mundo está relacionado a promessas de adequada profissionalização dos alunos e de conseqüente melhoria da efetividade das organizações que os contratam. A expectativa é que os principais atores dessa recursividade, do desenvolvimento e das mudanças obtidos com o trabalho desenvolvido no ensino de administração sejam os profissionais e suas organizações, que passam a incorporar princípios, métodos, tecnologias de gestão, comercialização e produção obtidas após a formação universitária.

---

Independente dos efeitos associados ao desempenho desses profissionais e de suas empresas tem-se a possibilidade, por meio deste estudo exploratório descritivo, de identificar diferenças nos padrões organizacionais de ensino de gestão em outro país e no Brasil, como referência de debate e crítica para futuros estudos, principalmente para as faculdades de Administração no Brasil. Assim, justifica-se a escolha das universidades, alunos, professores e gestores universitários envolvidos, que tenham conhecido e acompanham a realidade brasileira e a realidade externa, para prestar suas contribuições às universidades brasileiras que oferecem cursos de administração. Salienta-se que não se parte de uma abordagem valorativa, em que se apresenta o modelo estrangeiro como ideal e tenta-se identificar como estão as universidades brasileiras em relação ao modelo. Cada sistema possui suas particularidades que dizem respeito à sua própria construção histórica e à concepção de universidade vigente em cada país. O estudo aqui realizado busca identificar as diferenças entre o ensino de Administração nos dois contextos, baseando-se na interpretação de indivíduos que conhecem as duas realidades, para caracterizar suas principais diferenças e contribuir para o ensino de Administração no Brasil.

Seguindo este pressuposto, o problema de pesquisa que delinea o objetivo geral pode ser descrito como: Caracterizar as principais diferenças organizacionais e de resultados acadêmicos entre os processos de ensino, de planejamento institucional e de acompanhamento de alunos de administração de duas universidades brasileiras e de duas estrangeiras comparativamente, em conformidade com a percepção de estudantes, professores e gestores universitários envolvidos em ambas as realidades.

A opção de investigar universidades brasileiras e estrangeiras reveste-se de significado em si. Primeiro por tratar de visão comparada, sem inclusão de fator valorativo de uma perspectiva ou outra. A segunda diz respeito ao ensino de administração por universidades como elemento de troca sócio-econômica em suas respectivas comunidades, tendo em vista, principalmente, a origem do ensino de administração nos primeiros cursos criados no Brasil, que tiveram como referência instituições norte-americanas. O terceiro diz respeito à crescente importância do ensino de administração em ambos os países, ampliando cada vez mais sua importância quantitativa e qualitativa na sociedade e na economia. E, por último, observa-se que as universidades têm experimentado mudanças expressivas em suas formas e crescimento com reflexos em seus processos de ensino e, conseqüentemente, em seus conhecimentos e práticas.

---

---

## A RELEVÂNCIA DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

O aumento significativo de escolas de administração no Brasil e no resto do mundo pode ser justificado de diferentes maneiras: interesses econômicos, políticos, sociais e de formação profissional (RAMOS, 2004). Não se pode questionar a importância da formação de administração para a profissionalização de seus participantes. Klein (2004) investigou o impacto da formação universitária em administração sobre a capacidade de tomada de decisões efetivas baseadas em probabilidades com 940 estudantes e formandos de graduação e pós-graduação. Identificou que o aumento do nível acadêmico de graduação para o nível de mestrado amplia a capacidade objetiva dos aspectos da decisão. Os alunos com maior formação demonstraram maior capacidade nas abstrações dos que os com menor formação.

Entre essas e outras justificativas, amplia-se o crescimento quantitativo dos cursos de graduação, especialização, mestrados e doutorados, tanto no Brasil como em toda América Latina. Desde a criação das escolas precursoras de gestão na década de 1950, com a Fundação Getúlio Vargas, muitos projetos educacionais têm sido desenvolvidos por universidades regionais e locais. Apesar da falta de dados acurados, não há dúvidas de que o ensino de administração tenha crescido significativamente na região nos últimos anos, acompanhando a abertura econômica e o desenvolvimento dos países, assim como a necessidade de gerentes profissionais com compreensão de negócios em um mundo de mercados abertos.

De fato, há centenas de escolas de administração juntamente com seus cursos de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*. Alguns analistas argumentam que essa qualificação passa pelo risco de desqualificação no mercado de trabalho pelo baixo nível de ensino apresentado (RAMOS, 2004; FANELLI, 2000). O crescimento de fato tem sido caótico e há dúvidas em relação à qualidade dos cursos oferecidos. Há evidências de que embora tenha sido enorme o crescimento desses cursos nos últimos anos, a qualidade de ensino não segue o mesmo caminho. Há grande confusão sobre o que o de fato o ensino de gestão é, em especial com a grande oferta de cursos de graduação em administração com sua variedade de especializações e estruturas curriculares. O que os estudantes devem esperar dos programas e quais os padrões de qualidade são essenciais para a preparação e o desenvolvimento de um curso adequado.

---

Além disso, estudos chamam a atenção para a natureza alienígena na formação dos cursos de administração, na perspectiva norte-americana, e sua consolidação no ensino na América Latina. No entanto, distinção significativa se faz no controle brasileiro de qualidade nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, constantemente auditados pela agência governamental Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (BRUCE; SOMBRA; CARRILLO, 2003; RAMOS, 2004). No entanto, há indicação que é necessário ir além, pois o ensino de administração é estruturado para atender as necessidades de seu modelo de influência, ou seja, não é delineado especificamente para atender as necessidades locais e regionais que o representam sócio economicamente.

Estudos apontam que a natureza da definição da missão dos modelos de educação em administração não deve apenas ser conduzida por modelo dito holístico e integrado de negócio, atendendo habilidades genéricas de trabalho e as necessidades futuras também genéricas dos alunos, pois assim definem um modelo de ensino baseado em generalidades, ignorando todas as necessidades e habilidades locais. Com esse argumento, muitos pesquisadores já investigam o papel do sistema de educação nas economias em processo de forte transição (CONTRERAS; RUFF, 2002; RENAULT-LESCURE, 2000). Os pressupostos desses estudos indicavam que as instituições educacionais, nos países em desenvolvimento, iriam desenvolver programas de ensino que dariam suporte e apoio às mudanças necessárias. No entanto, mostrou-se que isso não ocorre como o esperado. Por exemplo, Alwireeng-Obeng (2000) e Luthans e Ibrayeva (2000) descrevem o debate nacional da visão da estrutura econômica e da educação da África do Sul e a extinta República da União Soviética, respectivamente. Enquanto a opinião pública dava apoio à transição de um governo e sistema educacional centralizado, as instituições educacionais e suas estruturas demonstravam ser mais vagarosas em acompanhá-las. Um exemplo da inércia de adaptação do processo de ensino das universidades brasileiras pode ser sentido com o rápido desenvolvimento da agricultura e da agroindústria, no início do século, onde o papel das escolas de Administração neste processo pode ser considerado insignificante.

Os estudos, de fato, indicam a natureza centralizada e lenta por parte das organizações de ensino; as empresas, por sua vez, como principais usuárias do conhecimento gerencial, desenvolveram e desenvolvem suas próprias estruturas de ensino alheias às estruturas tradicionais para o crescimento de seus funcionários. O ensino prestado por muitas universidades tem sido percebido, em muitos casos, como

---

decadente, frente à capacidade de treinamento das organizações aos seus funcionários. Detlef (1995) relata que os negócios privados estão décadas à frente das universidades em relação à tecnologia de ensino de gestão. Hook (2002) colabora no mesmo sentido, referindo-se ao efeito da falta de habilidade das universidades no ensino de gestão, relacionando esse fenômeno com a falta de competitividade das empresas da Inglaterra. De modo geral, Lopes (2002) destaca que no Brasil há o reconhecimento da importância do valor agregado por qualquer formação superior; no entanto, há evidências empíricas de que os administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, quase sempre, são incapazes de uma inserção competitiva nas funções típicas de administradores profissionais.

Nesse sentido, Yonker (2003) aponta que as instituições de ensino deveriam olhar para o ambiente, para os recursos e necessidades locais, para a linguagem do treinamento oferecido pelas organizações. Com isso, essas instituições possuiriam uma base mais sólida na construção do ensino de administração e da relação da faculdade com os seus *stakeholders* (alunos, professores, administradores, empresários e comunidade). Uma vez que esses fatores sejam compreendidos, um programa adaptado a essas circunstâncias irá atender a necessidade de todos os participantes. O autor também ressalta a necessidade de melhoria do processo de inspeção do ensino por meio do envolvimento do setor de negócios e de representantes da comunidade no estabelecimento das agendas do ensino de gestão.

## **A RELEVÂNCIA DOS PROCESSOS, MÉTODOS E RELAÇÕES DE ENSINO**

Como visto, pode-se partir de diferentes abordagens organizacionais para tratar do tema ensino de administração. O caminho aqui escolhido procura privilegiar, primordialmente, as principais tensões que marcam as diferentes abordagens na relação aluno e formação e as principais características e orientações dos sistemas de ensino, ou seja, as principais características do ensino da administração percebidas pelos participantes do processo de aprendizagem. Essas definições permitem ressaltar algumas das principais abordagens e investigações presentes no campo, para orientar o delineamento de uma proposta de investigação que possa contribuir para o avanço do conhecimento sobre o ensino de administração no Brasil. Investigadores apontam para as situações de interatividade, pluralidade, velocidade, descontinuidade, enfraquecimento de fronteiras, nomadismos, fluidez e interdependência enraizando-se nos

---

sistemas sociais e organizacionais, tornando-se fundamental desenvolver e formar gestores e profissionais de todos os níveis que se sintam relativamente confortáveis com o que fazem e que sejam competentes em lidar com situações de ambiguidade, diversidade e mudança permanente (DAVEL; VERGARA; GHADIRI; FISCHER, 2004).

Para fazer frente a esses desafios, Borba, Silveira e Faggion (2004) descrevem uma tentativa de promoção de ações inovadoras nos métodos de ensino utilizando metodologias interacionistas e construtivistas. Ou seja, é com base nas interações que o sujeito passa a construir a sua aprendizagem. É apoiado na experiência que o conhecimento organiza-se, explica-se e estrutura-se. As trocas sociais são condições necessárias para o desenvolvimento do pensamento, pois o conhecimento é construído pelo sujeito da ação sobre o objeto e na interação que ocorre. Segundo os autores, neste modelo já não cabe o papel do simples difusor do conhecimento, como o professor tradicional, mas, surge a necessidade do papel do incentivador da aprendizagem e do pensamento crítico autônomo. O professor precisa deslocar sua competência para incentivar a aprendizagem e o pensamento. Precisa, principalmente, desenvolver as competências e habilidades dos alunos.

Como argumenta Vergara (2003), o objetivo da educação e, certamente do educador, é o de facilitar o autoconhecimento do educando, como ser pensante e construtor de sua vida, sujeito de seu existir, participante ativo da construção, reconstrução e sustentação da realidade social. A autora descreve a atualidade das preocupações de Piaget frente a três acontecimentos determinantes na necessidade de se rever os métodos de ensino em 1935: o aumento vertiginoso do número de alunos; a dificuldade de recrutamento de pessoal docente qualificado; e o conjunto de novas necessidades econômicas, técnicas e científicas da sociedade.

Percebe-se que essas preocupações continuam a existir, talvez até acentuando-se em nossa época. No entanto, observam-se mais problemas do que soluções no campo, apesar da clareza do pensamento pedagógico descrito. Identificam-se problemas institucionais graves tanto em termos organizacionais como aqueles que envolvem a relação pedagógica entre professor e aluno. Marra e Melo (2005), analisando as ações e os trabalhos dos gestores universitários em uma instituição universitária, revelam que as atividades gerenciais estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, realizadas sem planejamento, onde impera o imediatismo e o improvisado. Algumas peculiaridades da gestão tais como cargo colegiado, disfunções burocráticas, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório

---

do cargo e a própria cultura da universidade aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial. Os autores, citando Cavedon e Fachin (2000) a respeito das dificuldades do planejamento, identificam que os processos apenas ocorrem para acolher as recomendações das comissões, referendarem os atos executivos e acatar as decisões tomadas nas instâncias acadêmicas, pois todos os ocupantes dos cargos executivos são professores e, portanto, retornarão ao mesmo ambiente de seus pares. Marra e Melo (2005) afirma que as atividades de gestão universitária se somam, como agravante, às atividades de docente e de pesquisadores, acarretando sobrecarga de trabalho. Além disso, a postura de se evitar conflitos e tentar conversar e negociar é utilizada pelo gerente universitário no que se refere ao uso de sua autoridade. De maneira geral, a política de não enfrentamento é um recurso para a sua manutenção no cargo, tendo na gestão de pessoas a principal fonte de conflitos e pressão. A administração de grupos - principalmente seus pares docentes, muitos com interesses divergentes - com o objetivo de fazer com que trabalhem em equipe é, além de fonte de conflito, um desafio gerencial.

Lopes (2002) destaca ainda a gravidade da ineficácia da estrutura organizacional das universidades, pela separação entre a preocupação acadêmica e os problemas essencialmente administrativos funcionais. Os problemas são agravados ainda pela inconsistência existente entre algumas concepções culturais que coexistem com a estrutura anacrônica das IES, somada às insatisfações dos alunos e à desmotivação dos professores. Para o autor, verifica-se a necessidade de reformulação dos projetos pedagógicos dos cursos de administração, tanto em suas estruturas curriculares de formação profissional, como na adoção de práticas didático-pedagógicas efetivas de superação das dificuldades relacionadas à fragmentação disciplinar do ensino.

## **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Este estudo buscou consistência metodológica que dê suporte à abordagem multinível do ensino de administração, com o levantamento de dados baseados na representação social de estudantes, professores e gestores universitários de duas universidades brasileiras e duas estrangeiras. A abordagem é constituída do referencial cognitivo-interpretativista (BASTOS, 1999), associado à teoria das representações sociais. Nessa abordagem, parte-se das contribuições da abordagem cognitivista da psicologia e da psicologia social para maior entendimento

---

---

dos processos organizacionais. Se nas abordagens psicanalíticas pode-se dizer que o foco principal de estudo é o inconsciente e nas correntes behavioristas é o comportamento, na abordagem cognitivista o foco incide sobre a mente humana e os mapas/esquemas que permitem que um indivíduo faça uma “leitura” da realidade e aja de acordo com a interpretação que possui de determinada situação. Ou seja, o pensamento humano e a interpretação da realidade são objetos legítimos da psicologia cognitiva, assim como as representações internas e subjetivas necessitam ser consideradas para um melhor entendimento das interações que dão forma aos processos organizacionais (BASTOS, 1999). Com base nesse referencial, justifica-se uma metodologia de pesquisa qualitativa que dê ênfase significativa na representação que professores, estudantes e gestores universitários possuem nessas duas realidades estudadas.

A pesquisa envolveu a realização de quatro estudos de casos, sem implicar em comparação valorativa, de duas universidades brasileiras e duas norte-americanas que são, cada uma, representativas nas suas áreas acadêmicas. Cada uma delas possui mais de 35 mil alunos e mais de 1500 professores e atuam em atividades acadêmicas e projetos comuns entre si permitindo eventuais trocas de alunos e professores entre as instituições. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, envolveu experiências de ensino e aprendizagem específicos, seus fatores de influência e contexto de aplicação. Os estudos de caso utilizaram entrevistas com uso de roteiro semiestruturado, observação não participante e uso de dados secundários obtidos de atas e demais materiais departamentais. A triangulação dos dados e das fontes permitiu suporte substancial para fazer frente aos limites impostos à investigação qualitativa (YIN, 1989), envolvendo a pesquisa de campo, a observação e a análise documental, principalmente de relatórios dos estudos e visitas técnicas efetuadas. O processo de análise dos dados abrangeu o tratamento do conteúdo das entrevistas e documentos para a leitura das categorias de análise.

O nível de análise organizacional caracterizou-se como estudo extensivo que toma como unidade de análise os alunos, professores e gestores universitários brasileiros e norte-americanos. É importante destacar que todos tiveram experiência de ensino de mais de quatro meses em várias disciplinas em pelo menos uma das universidades brasileiras e uma das norte-americanas. No total, foram entrevistados 36 estudantes sendo 16 brasileiros e 20 norte-americanos escolhidos por terem participado recentemente de cursos de graduação e pós-graduação no Brasil e nos Estados Unidos em duas das quatro universidades brasileiras e americanas pesquisadas. Foram entrevistados 12 professores, sendo

---

cinco professores americanos e sete brasileiros, que tiveram participação ativa no ensino e em projetos comuns entre as universidades participantes da pesquisa; e oito gestores universitários, sendo seis norte-americanos e dois brasileiros, que atuam nos processos de avaliação de programas conjunto de ensino, pesquisa e extensão, convivendo constantemente com estudantes e professores das quatro universidades aqui representadas. Todos os alunos, professores e gestores universitários contatados foram amplamente favoráveis a colaborar com a presente investigação. As coletas de dados foram conduzidas nos Estados Unidos e no Brasil.

O nível de análise organizacional, de corte transversal, buscou fornecer descrição de como o contexto do ensino se apresenta, bem como as principais características das universidades dos dois países. Dois elementos minimizam possíveis problemas decorrentes dos limites metodológicos da investigação: os indivíduos participantes da pesquisa pertencem a uma população conhecida, documentada e de fácil acesso; o instrumento básico de levantamento de dados nas entrevistas, observação e análise de conteúdo dos documentos consistiu em roteiros semi estruturados para cada grupo de participantes, que orientaram toda a fase de coleta e análise dos dados. O questionário foi obtido pela composição dos fundamentos que orientaram a análise dos dados e da experiência anterior com os convênios, os alunos e os professores participantes dos programas e dos processos de ensino.

## **SÍNTESE DOS DADOS COLETADOS**

A seguir, são descritos os dados coletados das entrevistas, observações e documentos que, consolidados, representam a opinião de todos os respondentes e destacadas como efetivas nos documentos e observações conduzidas. Os autores desta investigação, face aos dados disponíveis, optaram, preliminarmente, por apresentarem apenas os fatos considerados como *unanimidade* por todos os respondentes.

### **Quanto aos processos e métodos de ensino**

Em ambas as universidades brasileiras, é evidente a ausência, por parte da maioria dos professores de programas de ensino, do seu claro delineamento e cumprimento do conteúdo e das futuras cobranças em provas e exames. Geralmente, os professores mostram posicionamento centralizador na relação aluno-professor, podendo ser interpretado como arrogante e prepotente em sala de aula quando na posição de discussão e

---

conteúdos dos temas. Há fortes indícios de comportamento centrado no autoritarismo tradicional. A cobrança de conteúdo nas provas e exames raramente é definida de forma transparente e objetiva para os alunos. Há falta de compromisso dos professores com horário em sala de aula. Utilização excessiva de avaliação em grupo, tornando subjetiva e imprecisa a avaliação individual. O tratamento dos professores é mais informal em relação a esses aspectos.

O plano de aula, cumprimento do conteúdo, bem como o tema referente a cobranças em provas e exames é tratado formalmente pelos professores estrangeiros. O conteúdo do plano de aula é definido em nível departamental e articulado entre os seus docentes. Cada docente disponibiliza o seu programa de modo discriminado, com destaque ao conteúdo, o material bibliográfico, o método de ensino e o mecanismo de acesso ao conhecimento para as avaliações. O plano de aula é detalhado e meticulosamente cuidadoso em relação ao conteúdo e à avaliação. As exigências a serem feitas aos alunos são claramente especificadas. Em alguns casos, cuidados com as expectativas dos alunos em relação ao conteúdo e exigências da disciplina são excessivos. Expectativas frustradas dos alunos quanto ao conteúdo e à avaliação são consideradas institucionalmente como problema.

### **Quanto ao planejamento institucional e processos inerentes**

Os planejamentos institucionais das duas universidades brasileiras são inexistentes ou não afetam direta ou indiretamente o dia-a-dia e mesmo as programações de médio e longo prazo dos respondentes. Não há referências substanciais ou aplicadas nos documentos e nos relatórios das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Não há evidências do envolvimento dos dirigentes acadêmicos, representantes da comunidade profissional, professores e alunos na programação de longo e médio prazo dos processos e atividades de ensino, pesquisa e extensão, tanto em termos de planejamento como de avaliação de resultados. Aparentemente, não há comprometimento com a visão e o planejamento estratégico, assim como com as ações e os resultados acadêmicos. Não se evidencia ou não se sabe o caminho e o resultado em termos de ensino e profissionalização. O foco institucional, sua programação ou problematização, aparentemente é apenas de curto prazo.

Nas universidades estrangeiras, representadas no estudo, os planejamentos de longo e médio prazo são institucionalizados e afetam o dia-a-dia da comunidade acadêmica. As atividades funcionais estão

---

relacionadas de modo a afetar e relacionar as atividades do dia-a-dia dos docentes e discentes e em relação às estratégias de ensino, pesquisa e extensão. Os resultados acadêmicos são avaliados comparativamente entre universidades pares e, continuamente, por meio de atividades de pesquisa e de sala de aula, com o envolvimento do professor e do aluno. Como por exemplo, na busca por melhoria na posição de uma das instituições pesquisadas em dez anos, de décima sexta para a décima posição. Há o conhecimento e a expectativa do envolvimento de todas as atividades institucionais que incluem alunos e professores para o atendimento deste propósito. Neste caso, a avaliação dos resultados, que afetam cada unidade organizacional e disciplina, se dá sistematicamente com evidente aproveitamento empírico em termos de aperfeiçoamento dos processos acadêmicos.

### **A contextualização profissional do ensino e acompanhamento dos alunos**

Nas universidades brasileiras pesquisadas, não se evidencia a preocupação com a profissionalização do aluno, a não ser pela iniciativa individual do corpo docente, fato este observado como raro e não institucionalizado. O sistema de ensino não acompanha os alunos após a formação e a sua inserção profissional. Não há dados para isso e, portanto, não há planejamento e mudanças contingenciais do programa de ensino e inserção acadêmica orientadas para o contexto. No que tange aos aspectos relacionados ao dia-a-dia dos alunos, há falta de apoio institucional e orientação aos alunos. Não há orientadores acadêmicos e profissionais. As informações são prestadas apenas nas secretarias de ensino, por pessoal com boa vontade, mas sem treinamento para essa finalidade.

Nas duas universidades estrangeiras pesquisadas, a avaliação contínua das aulas e os dados obtidos dos alunos formados e a análise comparada com outras universidades definem as metas operacionais que fazem parte dos objetivos estratégicos das universidades. É parâmetro fundamental durante o processo de escolha das universidades a estudar, por parte dos alunos, as avaliações obtidas pelas universidades. A pontuação é reconhecida como parâmetro de seleção profissional e a formação orientada para a profissionalização. As universidades têm obtido maior possibilidade de escolha dos melhores alunos em virtude da grande procura. Assim, a melhora nos índices da avaliação acadêmica amplia a empregabilidade dos alunos. Tendo em vista que o aumento no

---

---

índice de contratação pelas organizações de alunos oriundos de uma determinada universidade melhora o índice da universidade, fecha-se o ciclo entre a formação e a profissionalização. As universidades americanas enfatizam a comparação externa como mecanismo de decisão. As instituições e os seus respectivos departamentos avaliam comparativamente as suas estruturas e o seu desempenho com outros departamentos similares de universidades consideradas como pares. Os textos utilizados pelos professores são avaliados continuamente. Não há qualquer evidência que o mesmo ocorra nas universidades brasileiras, a não ser individualmente, por iniciativa do próprio professor; não institucionalmente.

Destaca-se, novamente, que os dados coletados, que não representam unanimidade por parte dos respondentes, não foram considerados. Surpreendentemente, não houve qualquer consideração a respeito da diferença de recursos e facilidades de ensino entre as universidades dos dois países, conforme esperado inicialmente. As considerações dos respondentes mantiveram-se restritas às questões organizacionais e comportamentais.

## **ANÁLISE E CONCLUSÃO**

Com base em diferentes abordagens para tratar do tema ensino de administração, o caminho aqui escolhido procurou privilegiar as principais tensões do ensino, do planejamento institucional e do acompanhamento do aluno percebidos por alunos, professores e gestores após o processo de ensino. Marcando, assim, as diferentes abordagens na relação aluno e formação e as principais características e orientações dos sistemas de ensino, ou seja, as principais características do ensino de administração percebidas pelos participantes desta pesquisa. Todos os respondentes foram unânimes em reconhecer que a efetividade da aprendizagem envolve aspectos ligados ao processo e método utilizado para o ensino. Nas universidades brasileiras, as tensões que marcam as diferentes abordagens na relação com o aluno, dizem respeito à qualidade da formação. As principais características e orientações dos sistemas de ensino, ou seja, os processos e métodos de ensino possuem relevância fundamental. As universidades norte-americanas também possuem suas tensões e problemas com graus significativos de dificuldades diferentes daqueles identificados nas universidades brasileiras.

A intenção desta investigação é evidenciar o que é de fato percebido pelos professores, gestores e alunos em termos comparáveis

---

entre as quatro universidades pelos participantes da pesquisa. Dessa forma, o contexto da aprendizagem para os professores e para os alunos foi identificado como fundamental para os adequados resultados do processo de aprendizagem por todos os participantes. É necessário compreender de modo crítico e agir com a preocupação de Reeves-Ellington (2003), porquanto as organizações e as universidades estão se tornando mais relevantes na sociedade e em seu envolvimento com as suas comunidades. Identificou-se, perceptivamente, que o ensino de administração falha no preparo dos profissionais em suas futuras atuações sociais em ambiente locais e ou complexos. Questiona-se, assim, para estudos futuros, se as instituições educacionais no Brasil são capazes de responder, por meio do desenvolvimento de programas de ensino, suporte e apoio às mudanças organizacionais e institucionais necessárias? Ou, se são promovidas as constatações de Alwireeng-Obeng (2000) e Luthans e Ibrayeva (2000) descrevendo também as condições nacionais, onde as instituições e suas estruturas mostram lentidão no acompanhamento às exigências a novos e necessários conhecimentos para o ajustamento à sua própria realidade, de modo crítico?

Há cada vez mais o afastamento entre a comunidade e as instituições tradicionais de ensino, tendo como consequência um contexto em que as organizações desenvolvem suas próprias estruturas de ensino, alheias às estruturas tradicionais para a formação de seus funcionários. Para as instituições de ensino cumprirem seu papel, devem monitorar o ambiente, reconhecer os recursos e as necessidades locais, adequar o conteúdo e a linguagem de ensino, construir a base para o conhecimento em administração e a relação da escola com os seus *stakeholders* (alunos, professores, administradores, empresários e comunidade). Conforme destaca Yonker (2003), quando esses fatores forem compreendidos, o planejamento e as organizações podem se tornar adaptadas a essas circunstâncias, atendendo as necessidades de todos os participantes.

Reconhecidas por todos os participantes as situações de complexidade ambiental e de formação, é fundamental desenvolver gestores que se sintam confortáveis com o que fazem e que sejam competentes para lidar com situações de ambiguidade, diversidade e mudança permanente descritas por Davel, Vergara, Ghadiri e Fischer (2004). Apesar da clara e lógica descrição de Borba, Silveira e Faggion (2004), que busca favorecer as instituições na promoção de ações inovadoras nos métodos de ensino mais interacionistas, como também no crescente reconhecimento de que sujeito e objeto do conhecimento devem estar em constante troca com o meio ambiente por meio de processos

---

---

interativos indissociáveis, verifica-se, pela experiência das duas universidades brasileiras, haver impedimentos organizacionais e comportamentais, para que os conhecimentos das experiências bem sucedidas de ensino evoluam e institucionalizem-se. Ao contrário do preconizado por Vergara (2003), onde o docente atua criando condições de ensino que venham a deslocar sua competência para incentivar a aprendizagem e o pensamento pela clareza de seus objetivos, métodos e procedimentos de avaliações. Nesse caso, o papel de grande parte dos docentes das escolas de administração brasileira, aparentemente restringe-se apenas à difusão do conhecimento como professor tradicional e centralizador.

Há fortes evidências pelos dados obtidos, que as observações de Marra e Melo (2005) concretizam-se na revelação de que entre as atividades gerenciais não há planejamento efetivo, imperando o imediatismo e o improviso. Evidencia-se a postura de se evitar debates e confrontos entre posições acadêmicas divergentes ou não. Os dados colocam também em destaque a posição de Lopes (2002) quanto à gravidade da ineficácia da estrutura organizacional das universidades pela inexistência de ações planejadas e pela histórica separação entre a preocupação acadêmica e os problemas essencialmente administrativos funcionais. A inconsistência existente entre as ações e os hábitos acadêmicos tradicionais é agravada pela incapacidade de convivência entre os diferentes níveis e unidades organizacionais das universidades, com a dinâmica e condições ambientais que envolvem a realidade das organizações e seus profissionais. Isso se soma à evidente insatisfação dos alunos e à desmotivação dos professores. Verifica-se, assim, a necessidade de se repensar os diferentes papéis da universidade e da gestão acadêmica, principalmente no que diz respeito à inserção de conteúdo e dos processos acadêmicos dos cursos de administração, considerando a complexidade da inserção institucional junto ao seu contexto. Bem como, da dinâmica estrutural vertical e horizontal, levando em conta os conselhos e conselheiros efetivos, os formandos e suas realidades profissionais e, principalmente, a institucionalização das experiências bem sucedidas de aprendizagem e formação.

Como investigação exploratória, este trabalho apresenta mais questionamentos do que posicionamentos conclusivos. Entre outras sugestões de pesquisas futuras já apresentadas, questiona-se também, de que maneira o ensino prestado pelas universidades tem sido percebido como decadente ou desenvolvimentista por seus inúmeros grupos de interesse? Há, como afirmam Detlef (1995) e Hook (2002), referindo-se

---

ao efeito da falta de habilidade das universidades no ensino de gestão, prejuízos sócioeconômicos para os públicos e comunidades atendidos pelos programas e cursos? Quais são esses prejuízos e como afetam a comunidade externa e interna? Qual a efetiva contribuição da experiência dos formandos e dos setores de negócios na melhoria do processo do ensino e no estabelecimento das agendas do ensino de gestão? E, finalmente, quais são as vantagens e desvantagens das posturas universitárias cosmopolitas, quando assumem a programação institucional orientada para a inserção comunitária, ou, quando assumem posturas evidentemente provincianas voltadas para si próprias? Ou, ainda, na posição original de Gouldner (1957), trata-se apenas de fortes tendências ao provincianismo nas atitudes dos gestores e docentes das universidades brasileiras envolvidas nesta e em outras pesquisas?

## REFERÊNCIAS

ALWIREENG-OBENG F.. The knowledge revolution and African development, *Africa Insight*, v. 30, n. 3/4, p. 3–9, 2000.

BASTOS, A. B. Organização e Cognição: Explorando um ‘Olhar’ da Psicologia sobre os Processos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, v. 6, n. 15, p. 83- 98, 1999.

BORBA, G.S.; SILVEIRA, T.; FAGGION, G. Praticamos o que Ensinamos: Inovação na Oferta do Curso de Graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança da Unisinos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD-PR, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

BRUCE, D.; SOMBRA, J.M.; CARRILLO, P. Challenges for Executive Education in Latin América. Atlanta, EUA: *Business Education and Emerging Market Economies: Trends and Prospects Conference for Business Educators and Practioners*, Georgia Tech University, 2003.

CAVEDON, N.R.; FACHIN, R.C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD-RJ, 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

CONTRERAS, J.; RUFF, E. MBA Education in Latin America: The Case

---

of Chile. *Journal of Education for Business*, v. 78, n. 1, p. 51-55, 2002.

DAVEL, E.; VERGARA, S.; GHADIRI, S.; FISHER, T. Revitalizando a relação de ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos. In: XXVIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD-PR, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

DETLEF, Muller-Boling. *Times Higher Education Supplement*, n. 1207, p.12, 1995.

FANELLI, A.M. G. *Estúdios de Posgrado em la Argentina: una visión de las Maestrías de Ciencias Sociales*. Documento CEDES-119. Série Educación Superior, Centro de Estudios de Estado y Sociedad, CEDES, Buenos Aires, 2000.

GOULDNER, A.W. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, v. 2, n. 3, p. 444-480, 1957.

HOOKE, S. *Times Education Supplement*, n. 4473, p.40, 2002

KLEIN, J. The contribution of higher education to the development of objective and subjective judgment in day-to-day decision making. *Higher Education in Europe*, v. 29, n. 2, p. 255-268, 2004.

LOPES, P.da C. Reflexões Sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Administração. In: XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD-BA, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

LUTHANS, S.; IBRAYEVA, M. Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transition economies. *Journal of World Business*, v. 35, n. 1, p. 95-110, 2000.

MARRA, A.V.; MELO, M.C. A Prática Social dos Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005.

RAMOS, C. The development of MBAs and Business Schools in Latin América. *Business Leadership Review*, v. 1, n. 2, p.1-6, 2004.

REEVES-ELLINGTON, R. *What is missing from business education: a view from the High Country*. Palestra apresentada na Business Education on Emerging Market Economies: trends and prospects, Georgia Tech., 2003.

---

RENAULT-LESCURE, O. L'Enseignement Bilingue en Guyane Française: Une Situation Particuliere en Amérique du Sud. In BLANQUER, J. M. ; TRINDADE, H. (Eds), *Les Défis de L'éducation en Amérique Latine*, Paris: Institut des hautes études de l'Amérique latine (IHEAL), p.231-246, 2000.

VERGARA, S.C. Repensando a Relação Ensino-Aprendizagem em Administração: Argumentos Teóricos, Práticas e Recursos. *Organização & Sociedade*, v. 10, n. 28, p.131-142, 2003.

YIN, R. K. *Case Study: design and methods*. Newsburry Park: Sage Publications, 1989.

YONKER, V. *Replicating Business Education Programs in Emerging Countries*. Siena College – Department of Marketing and Management. Palestra apresentada na Business Education on Emerging Market Economies: trends and prospects, Georgia Tech., 2003.

#### **DADOS DOS AUTORES**

**SERGIO BULGACOV** (s.bulgacov@ufpr.br)

Formação: Doutor em Administração pela FGV/EAESP

Instituição de vinculação: Universidade Federal do Paraná

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia e Análise Organizacional.

**DIEGO ITURRIET DIAS CANHADA** (diego\_canhada@yahoo.com.br)

Formação: Mestre em Administração pela UFPR

Instituição de vinculação: Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina

Florianópolis/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Estratégia e Análise Organizacional; Ensino em Administração.

**YÁRA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV** (ybulgacov@gmail.com)

Formação: Psicologia e Doutora em Educação pela UNESP

Instituição de vinculação: Universidade Positivo

Curitiba/PR – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Trabalho e Atividades em Organizações.

**Recebido em: 23/12/2009 • Aprovado em: 03/09/2010**

---