
OS CONCEITOS DE TEORIA E PRÁTICA NA PERCEPÇÃO DE EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA MARIA ROMANO CARRÃO
MARIA IMACULADA DE LIMA MONTEBELO
UNIMEP

RESUMO

Este trabalho sintetiza os resultados de um conjunto de três pesquisas aplicadas que exploraram a relação entre a esfera acadêmica e a esfera organizacional. Integram uma linha de pesquisa que tem por objetivo estudar a formação do administrador profissional, procurando identificar divergências e convergências entre as propostas dessas duas esferas. A análise enfatiza os conceitos de teoria e prática a partir da concepção de uma amostra de egressos do Curso de Administração de uma universidade privada do interior do Estado de São Paulo. Essa pesquisa foi realizada com egressos que colaram grau no período de 1991-2000. Os dados foram coletados por meio de questionários semi-estruturados. A análise estatística dos dados inclui abordagem descritiva, teste Qui-Quadrado e teste exato de Fisher. Os resultados apontam para a importância da avaliação permanente das metodologias de ensino e da relação ambiente acadêmico – ambiente organizacional.

Palavras-chave: Teoria e Prática, Curso de Administração, Ensino da Administração.

ABSTRACT

This paper summarizes the results of three researches focused on the relationship between academic and business worlds. These studies are part of a research line on professional business education that aims at identifying the gap between academic and business worlds. In this paper the analysis emphasises the conception of theory and professional practice of a sample of professionals graduated along the period 1991-2000 from a university situated in the west region of Sao Paulo State. Research data were collected by means of semi-structured questionnaires. The statistical analysis of the data contained a descriptive approach, X^2 test and Fisher's exact test. The results revealed the importance of a continuous assessment of teaching methodologies and of the relationship between academic and organizational environments.

Keywords: Theory and Practice, Business School, Business Teaching.

INTRODUÇÃO

Em Cursos de Administração é evidente a propensão dos estudantes a conceber teoria e prática como tese e antítese de um mesmo processo. Para fins do presente estudo, partiu-se do pressuposto de que no campo de ensino da administração essa visão é reforçada pela dificuldade, senão pela impossibilidade de fazer uso de laboratórios para o exercício da prática.

Este artigo sintetiza resultados obtidos em uma pesquisa aplicada sobre a concepção de teoria e de prática de um grupo de egressos do Curso de Administração de uma universidade privada do interior paulista. Foi desenvolvida no âmbito de uma linha de pesquisa que tem por objetivo estudar a formação do administrador profissional, procurando identificar divergências e convergências entre as propostas da esfera acadêmica e da organizacional. Em outras palavras, conhecer variáveis que interferem na definição do perfil do administrador e em sua evolução ao longo do tempo.

Considerando que a pesquisa é uma atividade processual e, portanto, inacabada, este estudo reveste-se dessa característica ao colocar em questão as delimitações conceituais e a revisão de resultados.

Este trabalho incorpora dados secundários extraídos de uma sequência de três estudos iniciada em 1997 com a investigação sobre a contribuição do estágio em empresas para a formação profissional do aluno do curso de administração (período 1997-1999). Dentre os resultados obtidos

nessa primeira investigação, destaca-se, na visão da maior parcela dos estudantes consultados, o estágio como fonte de experiência, de contato com a prática empresarial e de visão real dos problemas organizacionais. Em contraposição, para aproximadamente metade dos entrevistados, a grade curricular mostrava-se excessivamente teórica, comparada à prática organizacional.

Tais resultados apontaram para a necessidade de se saber em que medida o aprendizado adquirido no Curso de Administração teria influenciado positivamente o desempenho profissional dos egressos, e se eles compartilhavam dessa crítica à grade curricular. Um novo estudo foi então realizado no período 2000-2002 com essa finalidade. Tomou-se por base o conceito de sucesso na percepção de um grupo de egressos, procurando conhecer a relação entre conceito de sucesso profissional, conhecimento adquirido na universidade e experiência vivenciada no trabalho. Os resultados indicaram que, para o grupo consultado, tanto a competência profissional quanto a criatividade necessária para o desempenho da profissão dependiam, acima de tudo, da experiência. Na opinião dos consultados o saber adquirido ao longo do curso pouco teria influenciado sua vida profissional.

Um terceiro estudo mostrou-se, então, imprescindível, visando ao aprofundamento da análise, uma vez que a falta de sintonia entre o ensino e a realidade empresarial parecia evidente, considerando o resultado desses dois trabalhos. É nesse contexto que este estudo foi desenvolvido, no período 2004-2005, focado, desta feita, nos conceitos de teoria e prática de um grupo de egressos que já tinham participado da pesquisa sobre sucesso profissional.

Para mostrar a interligação entre esses estudos é que este artigo foi elaborado, reunindo os principais resultados ao longo de sete anos de investigação. A ênfase na discussão dos dados sobre concepção de teoria e prática se deve ao fato de aparecerem como dois campos de visão revelados como ponto de intersecção dos três estudos. Além disso, considerou-se relevante a opinião dos egressos, uma vez que na época da pesquisa estavam em atividade profissional e, ainda que formados há pouco tempo, já vivenciavam o cotidiano organizacional.

Considera-se fundamental esse relato para a contextualização do presente artigo. Segue-se a essa breve introdução, revisão bibliográfica centrada no tema teoria e prática, uma vez que esse é o objeto de estudo. Também é exposta a metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo e, devido ao seu caráter aglutinador, expõem-se, de forma bastante objetiva, os procedimentos adotados nos três estudos que o compõem. Na

sequência, são apresentados e discutidos os resultados para, finalmente, destacar as principais conclusões possíveis neste momento.

REVISÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica sobre a teoria e a prática permitiu levantar questões relevantes. Uma delas se apóia na evidência de que a linguagem empresarial tende a fortalecer a visão de teoria e de prática como campos distintos. Confirmam essa identificação relatos e análises sobre educação corporativa, nos quais a organização é tomada como campo do exercício da prática e o ambiente acadêmico como campo da difusão do saber teórico.

Outro ponto importante é a constatação de que os termos teoria e prática aparecem com elevada frequência em títulos de obras acadêmicas, sugerindo a intenção dos autores de enfatizar que se trata de obra completa. A título de exemplo, cabe citar que a revista *Pesquisa* da Fapesp, no exemplar de novembro/2005, apresentou a seguinte redação em matéria sobre o impasse enfrentado quando da reformulação da Tabela das áreas de conhecimento: “Essas ideias, fáceis de concordar na teoria, causam curtos-circuitos quando levados à prática” (MARQUES, 2005, p.30).

Embora a superação da segmentação teoria e prática seja um desafio para a academia em geral, essa visão dicotômica tende a assumir contornos mais acentuados quando se trata da formação de administradores. O aparente apelo pragmático destacado na mídia, quanto aos feitos de empresas e de executivos de destaque no mundo dos negócios, tem estimulado essa percepção equivocada de que a atividade profissional é desempenhada em um universo à parte, no qual a teoria não tem espaço.

A universidade é reconhecida pela sociedade como o espaço de produção de ciência, conhecimento e tecnologia, que, inquestionavelmente, estão na raiz das mudanças sociais. As empresas, por sua vez, também são instituições promotoras de mudanças no meio social, e como organismos sociotécnicos integram a rede de relacionamentos que promovem transformações ao mesmo tempo em que se transformam. Nesse sentido, Lévy (1993) apresenta as empresas como fontes de mudanças coletivas, culturais, uma vez que as modificações, ainda que num primeiro momento sejam consideradas exclusivamente técnicas, mais adiante implicarão novas analogias, classificações e novos comportamentos.

Para Pereira (1992), a divisão teoria e prática é um legado cultural brasileiro, fruto do senso comum. A razão principal estaria na reforma do ensino ocorrida no período 1950-1960, quando as disciplinas perderam seu

lado crítico devido ao esvaziamento de seus conteúdos. A esse respeito, Gomes *et al* (2005) afirmam que a partir de 1964, a educação brasileira foi submetida à racionalidade técnica por influência da expansão industrial vivida pelo país. Conceitos como os de eficiência e de produtividade foram assimilados pela educação, resultando na fragmentação do conhecimento e na ênfase da formação de profissionais em áreas específicas. Assim, instalou-se a formação técnico-profissional que priorizou nos currículos a atenção para os aspectos produtivos, de forma que o fazer acontecer suplantou o pensar, o analisar e o refletir.

Após quatro décadas, o modelo resultou em uma realidade em que, segundo Pereira (1992), o aluno tende a se opor a tudo que seja um pouco mais difícil, que exija esforço intelectual adicional, classificando o ensino como não didático e cansativo diante da dificuldade de acompanhar raciocínios mais elaborados. Contribuem, para o agravamento dessa situação, as práticas de ensino baseadas em metodologias teatrais que visam levar o aluno a ter interesse pelo que lhe agrada e não pelo pensar.

Teorizar, como ato intelectual, assumiu sentido negativo, de forma que o senso comum tende a imperar e dissolver o teórico no prático e a esconder ou dissimular os elementos básicos da realidade ao simplificá-la demasiadamente. O resultado é um envolvimento que impede as pessoas de perceberem a profundidade das coisas simples. Esse seria o maior entrave à articulação crítica de uma visão real de mundo. (PEREIRA, 1992).

A construção do conhecimento se dá a partir de relações estabelecidas entre informações recém recebidas e as já armazenadas, associando-as às experiências acumuladas. É nesse particular que a individualidade faz a diferença. Não basta que um grupo receba uma mesma informação. Os *inputs* desencadeiam processos que tem o poder de modificar uma organização mental anterior. E a história da humanidade é resultado da interação do pensar individual com o coletivo, que atribuiu significado às coisas, aos fatos, às relações. Todos esses significados retidos na memória são reproduzidos por meio da ação humana e, “a partir do momento em que uma relação é inscrita na matéria resistente de uma ferramenta, de uma arma, de um edifício ou de uma estrada, torna-se permanente” (LÉVY, 1993, p.76).

A visão parcial que prioriza a prática em detrimento do conhecimento teórico, conduz à concepção utilitarista voltada para a obtenção de resultados imediatos. Lembra Pereira (1992, p.70) que a ação do homem sobre o mundo é a prática e que por isso não é possível falar em teoria isoladamente. Esta depende da prática, que é o seu fundamento e o de seus pressupostos. Enfatiza também o aspecto cultural do agir, que culmina em ação transformadora do mundo e de si mesmo. Nesse sentido, afirma que “o

homem não teoriza no vazio, fora da relação de transformação tanto da natureza, do mundo como, conseqüentemente, de si mesmo”.

Konder (1992, p.106), discorrendo sobre o significado da palavra *práxis*, destaca a evolução do vocábulo, que originalmente designava a ação pura realizada por meio das relações entre as pessoas. Dessa maneira, a palavra carregou consigo o sentido de atividade prática, até o momento em que Marx tornou-a equivalente a uma energia concomitantemente prática e teórica. A partir de então o homem passou a ser visto como o agente ativo e passivo de seu trabalho. Ou seja, nas palavras do autor: “pelo trabalho, o homem fez-se – e faz-se, ainda – a si mesmo”.

A *práxis*, como ação transformadora, é característica da atividade humana, manifestando-se na forma de ação teórica, refletida, com sentido. É duplamente transformadora porque muda a natureza e seu próprio agente, o homem. Apóia-se na concepção de mútua dependência entre o que o homem faz e sua inserção nesse processo, colocando-o como agente e paciente de um mesmo processo. A prática é, portanto, fundamento da teoria, de forma que ambas não podem ser separadas, pois “a tentativa de compreensão da prática apenas como prática, isto é, como prática pura, divorciada da teoria, joga-nos em certo pragmatismo (...) e distorce este caráter de ação consciente e transformadora, impossibilitando-nos de passar da prática para a *práxis*” (PEREIRA, 1992, p.75).

Destaca ainda autor que a separação entre essas duas esferas do conhecimento se restringe a um esforço mental de compreensão, uma questão formal que acaba por levar ao vício de tentar colocar prioridade quer na teoria quer na prática. Quando se acentua ou se separa a prática, em detrimento da teoria, corre-se o risco do praticismo, da visão pragmática ou utilitária da ação humana. Ao contrário, quando se prioriza a teoria divorciada da prática, corre-se o risco de cair no vício idealista. Um estado permanente de ação prática tende a impedir a percepção da teoria, uma vez que a separação entre ambas é sutil, e existe uma propensão ao menosprezo do que não é percebido. Na opinião do autor, essa é uma atitude praticista ingênua e acrítica.

Importante salientar que, se por um lado, a experiência adquirida no exercício da profissão permite a antecipação da ocorrência de fatos, por outro, a experiência não é auto-sustentável. Não se pode renunciar ao referencial teórico construído por pesquisadores e acumulado ao longo do tempo. O embasamento teórico é o elemento-chave da sustentação de situações conflitantes que demandam soluções específicas, e esse embasamento é fundamental para se conviver em um contexto de incertezas

como se tem na atualidade (GOMES *et al*, 2005), no qual as organizações desempenham papel relevante.

A teoria e a prática: relação com o meio organizacional

A discussão sobre o hiato entre o ambiente acadêmico e o organizacional tem merecido a atenção de pesquisadores preocupados com o futuro dos Cursos de Administração. Estudos desenvolvidos e cujos dados foram sintetizados por Pfeffer e Fong (2002) são reveladores de uma falta de sintonia que vem se transformando em um dos grandes desafios dos cursos da área de administração, mesmo em países com tradição nessa área, como os Estados Unidos.

É inegável a importância da imersão do estudante na realidade, sem o quê persiste o risco de uma avaliação incompleta e unilateral sustentada apenas na experiência profissional do professor. Teoria e prática fazem parte do cotidiano tanto do docente quanto do discente que, na condição de seres humanos estarão diretamente envolvidos no processo (PEREIRA, 1992).

No ensino, práticas didático-pedagógicas tradicionais convivem com outras mais dinâmicas, como estudos de caso, aprendizado prático por meio de atividades de consultoria júnior ou de exercícios de abertura de negócios (HENRIQUE; CUNHA, 2006).

O estudo de caso desenvolvido no curso de Direito da Universidade de Harvard em fins do século XIX é uma metodologia de grande valia para a simulação da vida organizacional e preparação do estudante para a vida profissional. É uma prática formativa que incentiva a atitude afirmativa do estudante na construção de hipóteses em busca de solução (GIL, 2008). É também apresentada como Aprendizagem Baseada em Problema (ABP), de caráter multidisciplinar (BERBEL, 1998). No entanto, Pfeffer e Fong (2002) questionam a eficácia do estudo de caso, por entenderem que por meio dele os estudantes aprendem apenas a trocar ideias sobre negócios. Não é o mesmo que “aprender fazendo”.

Plens e Brighenti (2002) realizaram estudo comparativo entre as escolas de administração nacionais e as melhores no cenário internacional, concluindo que falta às nacionais uma aproximação mais estreita com a realidade empresarial. Para eles, a defasagem das escolas de administração brasileiras comparativamente às referências internacionais reside na falta de pragmatismo na formação dos egressos das nacionais. Na formação acadêmica ainda falta a experiência prática, o que prejudica a entrada dos egressos no mercado de trabalho, porque saem do Curso extremamente teóricos e pouco práticos.

O ideal seria prover oportunidades dessa ordem aos estudantes, para que pudessem aprender a partir de uma experiência concreta. Porém diante da impossibilidade de reproduzir uma situação real de administração em sala de aula, o estudo de caso talvez ainda seja a alternativa mais próxima. Por simular situações reais do mundo dos negócios, o estudo de caso oferece aos estudantes a possibilidade de experimentar situações vividas na empresa e possibilita uma experiência verdadeira de tomada de decisão, como se fossem protagonistas das ações descritas no caso (GOMES, 2006).

Como afirma Gil (2008, p.184), “o método de casos utiliza o mundo real e complexo como seu foco e os estudantes nele envolvidos são desafiados a desenvolver habilidades para lidar com problemas práticos”. Brito (2008) refere-se a elas como habilidades acadêmicas, que correspondem à capacidade de solucionar problemas a partir de conhecimento adquirido. Segundo a autora, tais habilidades são fundamentais para o desenvolvimento das competências profissionais necessárias para o exercício da profissão.

Discutida por Berbel (1998) sob o título Aprendizagem Baseada em Problema (ABP), a metodologia requer a capacitação dos alunos em habilidades e competências múltiplas, que devem ser previstas no currículo do curso. Ao professor cabe o papel de orientador de um “grupo tutorial”. Pressupõe também a reorganização do currículo do curso e um quadro docente comprometido e dedicado ao aprendizado contínuo, uma vez que os problemas apresentados aos grupos devem ser elaborados e acompanhados por uma Comissão de Proposição de Problemas. A autora destaca que o gerenciamento dessa metodologia depende da existência de comissões específicas como a de Currículo e a de Avaliação.

A inovação mostra-se, portanto, como palavra-chave para a superação, associada à criatividade como marca de escola de vanguarda, que leva a transformação do conhecimento desenvolvido na universidade em algo prático e útil às organizações (PFEFFER; FONG, 2004; PLENS; BRIGHENTI, 2002).

Importante destacar que, a despeito do método adotado no ensino, o papel do professor e a implicação de sua postura nas atitudes dos alunos são centrais no processo de ensino-aprendizagem (MARCOVITCH, 1998). Em certa medida, essa afirmação ratifica a situação de conflito apontada por Nagle (1995) ao destacar as repercussões do descompasso entre o ritmo de mudanças no interior da universidade e aquele que determina as transformações ocorridas fora dela. Nessa falta de sintonia residiria um dos grandes desafios do docente para formação de profissionais dispostos a assumir riscos inerentes à construção de uma sociedade mais igual. Admite

que a tarefa do docente torna-se mais árdua na medida em que gerações que vão chegando à universidade estão mais intensamente subjugadas à comunicação de massa.

O emprego de técnicas modernas de comunicação como suporte ao ensino não garante, por si só, bons resultados. Por exemplo, o uso da internet como recurso para distribuir súmulas das aulas dadas é duramente criticado por Pfeffer e Fong (2004). Para esses autores, em nome de um “ensino amigável” docentes de instituições renomadas dos Estados Unidos adotaram por norma enviar aos alunos, via internet, os tópicos centrais tratados em sala de aula. Tal medida gera dependência, desestimula o interesse pela pesquisa e tolhe a capacidade de reflexão e de descoberta do conhecimento por meio do estudo. Reduz o senso de responsabilidade e o envolvimento. Enfim, resulta em menor aprendizado.

A atualização do docente e do ensino, em sua mais ampla concepção, é fundamental para a sintonia entre o ambiente escolar e aquele vivido pelo estudante (DIMENSTEIN; ALVES, 2003). Para esses autores, a postura do estudante diante do aprendizado reflete seu grau de interesse pelo conteúdo explorado em sala de aula. Ele procura nexos entre ambos.

A sociedade do conhecimento preconizada há algumas décadas por Drucker (2001) é real. O desenvolvimento das organizações requer a ação de profissionais capacitados para tomar decisões, e para isso eles necessitam de ampla bagagem de saberes. A escola desempenha papel central na formação desses profissionais e para o preenchimento dessas condições.

Crítérios de desempenho tendem a se contrapor, dependendo dos objetivos da avaliação e dos referenciais utilizados. Não são poucos os adeptos da opinião que meio acadêmico e sociedade tem discursos divergentes. Para Drucker (1991), a escola cumpre sua parte ao ajudar o aluno a descobrir seus pontos fortes e neles se concentrar de forma a potencializar seus talentos. Isso requer da academia a habilidade de identificar potenciais humanos, a exemplo dos mestres de jovens artistas e dos instrutores de atletas. A realidade organizacional não é pré-determinada, razão pela qual a característica que distingue um bom profissional é a sua capacidade de interpretá-la e torná-la determinada (SCHON, 1983 apud PFEFFER; FONG, 2004).

Saber em que sentido caminha a universidade e responder às dúvidas postas é uma tarefa de grande valia para que a defasagem entre o ensino e a realidade organizacional deixe de representar um dos maiores obstáculos a essa relação. O esforço crescente das empresas em chamar para si a tarefa de preparar seu quadro profissional poderia ser tomado como um indicativo de resposta a reivindicações não atendidas. Treinamentos a cargo das próprias

empresas mostram-se mais efetivos em termos de resultado (PFEFFER; FONG, 2004).

Nesse sentido, o acirramento da competitividade ultrapassou as fronteiras do meio universitário. Mais sensíveis aos problemas do mundo dos negócios, empresas de consultoria têm assumido a tarefa de capacitação profissional, papel que têm desempenhado com melhor propriedade que as universidades. O meio acadêmico perde campo para consultores no que diz respeito à proposição de ferramentas para uso da administração. Mostram-se mais ágeis no oferecimento de sugestões adequadas às suas necessidades específicas (PFEFFER; FONG, 2004).

A despeito do elevado índice de produção acadêmica no campo da administração, a crítica de estudiosos da questão recai sobre a baixa aplicabilidade de seus resultados nas organizações. Argumentam os críticos que os pesquisadores são igualmente docentes e que seria esperado que seus estudos repercutissem positivamente em seu trabalho em sala de aula. A baixa participação de acadêmicos na lista dos autores das obras mais vendidas (visão de marketing) e das mais citadas (visão acadêmica) (PFEFFER; FONG, 2004; THE ECONOMIST, 2007) é um indicador de que essa contribuição não deve estar ocorrendo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo está sustentado em dados secundários extraídos de relatórios de pesquisas anteriores centradas em temas estreitamente inter-relacionados (CARRÃO; MONTEBELO, 1999; 2002). Por se tratar de um artigo que aglutina resultados de três pesquisas com características metodológicas diferentes, conforme sintetizado no Quadro 1, pode-se dizer que é predominantemente de linha fenomenológica com análise descritiva. Classifica-se como tal, na medida em que aproxima o campo da ciência da realidade vivida pelos atores, sobretudo ao procurar resgatar “os significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno sob investigação” (VERGARA, 2006, p.84). Justifica-se essa tipologia pelo fato de as duas últimas pesquisas não terem partido de conceitos pré-concebidos de sucesso profissional, de teoria e de prática. Ambas trabalham com dados qualitativos e fazem uso de técnicas descritivas de análise. Essas técnicas foram adotadas por se adequarem aos propósitos da pesquisa e à técnica de coleta de dados por meio de depoimentos. A análise de conteúdo, de acordo com Dellagnelo e Silva (2005, p.100) é considerada adequada aos casos de “dados

quantificáveis que podem ser analisados por meio de recursos computacionais e técnicas estatísticas modernas”.

Quadro 1: Síntese das características das pesquisas anteriores e a atual

Características	Pesquisa em análise		
	Estágio em Empresas	Sucesso Profissional	Teoria e Prática
Período	1997-1999	2000-2002	2003-2004
Tipologia	Exploratória / quantitativa / descritiva	Fenomenológica / qualitativa / descritiva	Qualitativa / descritiva
Instrumento de coleta	Questionário estruturado	Questionário semi-estruturado	Questionário semi-estruturado
Público-alvo	423	619	82
Amostra (n)	48	116	29

Este artigo concentra-se nos resultados da terceira das pesquisas, ou seja, sobre Teoria e Prática. O público-alvo, composto de 82 egressos foi definido por critérios não-probabilísticos, por tipicidade e por conveniência. Nesse contexto foram extraídos da amostra de 116 egressos participantes da pesquisa sobre Sucesso Profissional aqueles que tinham apontado em suas respostas aspectos tais como: crítica ao currículo ou ao projeto do curso no que diz respeito à carga teórica, e também à maior valorização da experiência profissional relativamente ao conhecimento adquirido na universidade (CARRÃO; MONTEBELO, 2002). Daí a diferença entre o tamanho da amostra na pesquisa sobre Sucesso Profissional e o público-alvo da pesquisa sobre Teoria e Prática.

Por esse método, atende-se à exigência da tipicidade com a seleção de um público considerado representativo do ambiente específico que se pretende investigar (CARVALHO; VERGARA, 2002; VERGARA, 2006). A conveniência, por sua vez, resulta da disponibilidade e da espontaneidade dos elementos selecionados para responder as questões.

Carvalho e Vergara (2002), Marcovitch (1998) e Plens (2000) afirmam que os egressos são os melhores avaliadores de suas experiências individuais. A esse respeito, Motta (apud CARVALHO; VERGARA, 2002, p.84) afirma que as percepções dos egressos “constituem uma realidade própria, cujo alcance é limitado para avaliadores externos”. Nesse sentido, vale registrar que, há aproximadamente quatro décadas, pesquisadores da FGV-SP apoiaram-se na opinião de ex-alunos do CPG-GV para avaliar a eficácia de seu curso e criar o programa de mestrado (BASTOS *et al*, 1971).

Para a coleta de dados para o estudo sobre Teoria e Prática foram feitas consultas por *e-mail* na forma de três questões abertas que trataram da concepção dos egressos a respeito da dicotomia teoria e prática como universos estanques: (1) Em sua opinião, por que razão a competência do profissional bem sucedido dependeria mais da experiência do que do conhecimento adquirido na universidade? (2) Em sua opinião, por que motivo, a criatividade, um dos fatores mais importantes para o sucesso profissional, dependeria mais da experiência do que do conhecimento teórico? (3) Para você o que é teoria e o que é prática?

Essas três perguntas originaram-se de questionamentos convergentes levantados a partir dos resultados obtidos no estudo sobre o estágio, sintetizados na Tabela 1 a seguir, e no estudo sobre o Sucesso Profissional, reunidos no Quadro 2.

Tabela 1: Síntese da pesquisa sobre estágio em empresas

Percepção dos discentes	%
O estágio permite aquisição de experiência profissional	69%
A maior contribuição do estágio está na aquisição de conhecimento prático	54%
O estágio é uma fonte de complementação do estudo	37%
O estágio favorece visão real dos problemas organizacionais	37%
Sentem-se satisfeitos com a atividade de estágio em empresas	56%
Classificam a grade curricular como excessivamente teórica	42%

Fonte: Carrão e Montebelo (1999). Adaptado pelas autoras para este trabalho.

Esses dados foram considerados fundamentais por indicarem elevado interesse dos discentes pelo exercício da prática profissional.

O Quadro 2, a seguir, sintetiza a opinião de egressos do Curso de Administração sobre fatores determinantes da competência e da criatividade profissional. Os resultados demonstraram que, tanto para a competência quanto para a criatividade, o conhecimento adquirido na universidade e o conhecimento teórico colocaram-se em último lugar.

Constata-se convergência dos dois grupos de respostas contidas na Tabela 1 e no Quadro 2, uma vez que sugerem questionamentos quanto à aplicabilidade do conhecimento adquirido em sala de aula.

Q

Quadro 2: Síntese dos resultados da pesquisa sobre Sucesso Profissional

Fatores que determinam a competência profissional	Fatores que estimulam a criatividade profissional
Experiência adquirida na vida profissional	Experiência
Atualização continuada	Dedicação
Motivação para empreender	Intuição
Vocação profissional; Esforço intelectual	Conhecimento teórico
Conhecimento adquirido na universidade	Certeza da recompensa

Fonte: Carrão e Montebelo (1999). Adaptado pelas autoras para este trabalho.

Na coluna da esquerda do Quadro 2 fica evidente o reconhecimento do valor do conhecimento, pois relaciona a competência profissional à atualização continuada. Entretanto, os mesmos egressos atribuem pouca importância ao saber adquirido na universidade. Na coluna da direita, a classificação do conhecimento teórico na última posição poderia ser interpretada como não valorização da base conceitual adquirida no curso como referencial para o processo criativo. Tomando o processo decisório como um ato de criação, e tendo em vista as circunstâncias de pressão em que ocorre na maioria dos casos, duas interpretações mostram-se possíveis: (a) os egressos não atribuem o valor esperado ao conhecimento que lhes foi oferecido ou (b) caso lhe atribuam algum valor, por alguma razão criticam a formação profissional recebida. A busca de respostas para essa questão foi a motivação para o desenvolvimento da pesquisa apresentada neste artigo.

A coleta de dados primários iniciou-se com uma mensagem enviada aos 82 egressos, em cujo corpo constava uma carta explicativa do estudo. Com o objetivo de salvaguardar a privacidade dos participantes, os *e-mails* foram enviados individualmente, de forma a não socializar os endereços eletrônicos. Concluído o processo, a pesquisa contou com o retorno de 29 respostas, ou 35% do universo.

O uso da técnica de coleta de dados por *e-mail* foi possível porque na pesquisa sobre Sucesso Profissional, fez-se uso de questionário via internet (*e-survey*), desenvolvido com suporte tecnológico dos profissionais de informática da universidade a que pertence o curso de administração em questão. O suporte técnico foi mantido durante o processo de coleta de dados. Como uma das questões finais consultava os egressos sobre a disponibilidade de participar de futuros estudos nessa linha de pesquisa, o banco de dados destacava esse público-alvo e também os endereços

eletrônicos por eles informados para essa finalidade. Houve o cuidado de atender aos requisitos de garantia de anonimato (MATTAR, 1999).

O tratamento dos dados incluiu a formação de *clusters* por meio de análise de conteúdo segundo Bardin (1977), de acordo com possibilidades não excludentes: (a) segundo a similaridade de termos empregados pelos entrevistados e (b) convergência de ideias. Dessa análise foi extraída síntese dos depoimentos, dos relatos e das histórias dos entrevistados. A análise estatística incluiu uma abordagem descritiva, determinando-se as frequências absolutas e relativas, bem como os testes de Qui Quadrado e o teste exato de Fisher para comparar as proporções das diversas categorias, admitindo-se um nível de significância de 0,05. As análises foram processadas com auxílio dos *softwares* SPSS 7.5 e STATISTICA 7.0.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao gênero, predomina o masculino, com 24 dos 29 respondentes. Em termos de idade, a amostra está mais concentrada na faixa etária de 31-40 anos. Foi também segmentada por ano de colação de grau. Essa é uma informação importante por permitir a identificação do tempo de experiência profissional dos egressos consultados.

Tabela 2: Distribuição da amostra por ano de colação de grau

Períodos *	Ano colação	(%)
1991-1995 (n=12, 41%)	1991	7%
	1992	7%
	1993	3%
	1994	7%
	1995	17%
1996-2000 (n=17, 59%)	1996	3%
	1997	21%
	1998	3%
	1999	21%
	2000	11%

* teste para a diferença de proporção $p = 0,35$

Fonte: dados da pesquisa (2003-2004)

O agrupamento da amostra pela variável tempo, considerando-se dois períodos de colação de grau 1996–2000 e 1991-1995, não apresentou diferença estatística ($p=0,35$) entre a proporção de egressos, que colaram grau nos 10 anos anteriores à realização do estudo e aqueles graduados no intervalo 10-15 anos. Julga-se essa distribuição relevante para a análise por permitir o confronto de opinião segundo a faixa etária e o tempo de exercício da profissão. (CARRÃO e MONTEBELO, 2005).

Os resultados a seguir expostos e analisados foram extraídos das três questões abertas apresentadas aos egressos. A análise das respostas seguiu um processo de identificação de convergências de ideias sobre as quais se apoiou a análise.

Inicialmente, foi elaborado um quadro para cada uma das questões, onde foram transcritas na íntegra as respostas obtidas. Não foram raros os casos de relatos de experiências, situações enfrentadas no cotidiano profissional e opiniões sobre o perfil profissional requerido pelo mercado de trabalho. Isso fez com que o material coletado se mostrasse bastante rico e exigisse atenção adicional em termos de análise de conteúdo.

As ideias extraídas das duas primeiras questões, que trataram da experiência profissional e da criatividade, foram transcritas e sintetizadas em frases. Tais frases receberam a denominação de “visões” para fins de análise, porque reproduziam a interpretação dos egressos sobre a relação entre conhecimento adquirido na universidade e a prática profissional/criatividade. A Tabela 3 reúne os resultados das visões mais recorrentes em ordem decrescente de referência:

Tabela 3: Ordenação decrescente das visões por frequência de citação

Visões	Frequência em n=29	(%)
A criatividade resulta da prática e da experiência	11	38%
A experiência é mais rica do que o conhecimento teórico	10	35%
A criatividade como traço/característica pessoal	9	31%
Criatividade associada à aplicação de conhecimentos teóricos e experiência profissional	9	31%

$$\chi^2_{calculado} = 49,549 \quad df = 21 \quad p < 0,000422$$

Nessa classificação, o conhecimento como base para a boa prática profissional coloca-se na quarta posição, confirmando a valorização da experiência sobre o conhecimento adquirido na universidade. A ordenação

pelo critério de frequência de citação confirma as respostas dos egressos na pesquisa anterior, reproduzida neste estudo no Quadro 1.

Procedeu-se então à análise das visões, que foram agrupadas em categorias representativas do valor atribuído pelos egressos ao conhecimento adquirido na universidade para o exercício da profissão. Os novos agrupamentos formados por esse critério originaram categorias positivas, negativas e neutras, considerando-se: positivas as que associavam o conhecimento ao bom desempenho profissional; negativas as que teciam críticas à formação acadêmica adquirida; e neutras as opiniões que, embora importantes para o estudo, não podiam ser associadas com clareza a nenhuma das categorias anteriores. Com base nessa reclassificação das visões, foram realizados cruzamentos dos dados por faixa etária dos egressos e por ano de colação. No primeiro caso, foi possível identificar a predominância das negativas na faixa etária intermediária (31-40 anos), como demonstram os dados expostos na Tabela 4.

Tabela 4: Visões por faixa etária dos egressos

Faixa etária	Positivas		Negativas	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
25-30 anos (n*=15)	5	29%	10	59%
31-40 anos (n*=58)	22	32%	36	36%
41-50 (n*=8)	4	50%	4	50%

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 1,6667 \text{ df} = 1 \text{ } p < 0,197$$

n* = número de respostas.

Os percentuais representam a participação das visões positivas e das negativas no total das respostas da respectiva faixa etária. A análise intra-classe sinalizou que os mais jovens mostram-se menos satisfeitos com o aprendizado em termos de aplicação do conhecimento ($p < 0,05$). Tal resultado poderia ser interpretado à luz da compreensão de Lévy (1993). Para ele a velocidade das mudanças na vida moderna é caracterizada pela rápida obsolescência da tecnologia em prazos cada vez mais curtos, o que tende a gerar nas pessoas a ideia de que o novo é melhor e o velho deve ser descartado. A valorização da prática, em detrimento do conhecimento adquirido na universidade, poderia ser um indicador de que os egressos são propensos a ver na prática profissional a face moderna e no aprendizado acadêmico, a obsoleta.

A análise concentrou-se nas respostas da faixa etária 31-40 anos por corresponder à maior parcela do conjunto. Das visões negativas apontadas

por esse grupo de egressos, as quatro mais frequentes estão destacadas em ordem decrescente na tabela 5.

Tabela 5: Visões negativas mais frequentes (faixa etária 31- 40 anos)

Negativas	Frequência
A criatividade resulta da prática e da experiência	7
Distanciamento entre o curso e a realidade profissional	7
A experiência é mais rica do que o conhecimento teórico	6
Apenas o conhecimento teórico não oferece segurança profissional	5

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 19,00 \quad df = 10 \quad p < 0,04$$

A valorização da experiência acima do conhecimento adquirido na universidade pelos egressos ilustra o pouco pragmatismo na formação dos alunos do Curso de Administração apontado por algumas das fontes bibliográficas consultadas (DIMENSTEIN; ALVES, 2003; DRUCKER, 2001; PFEFFER; FONG, 2004; PLENS, 2000). Evidencia-se tal associação o fato de os egressos indicarem a prática no ensino por meio de metodologias como estudos de casos e integração com o meio empresarial. Entretanto, é igualmente importante lembrar que outros autores chamam a atenção para o risco de supervalorização da prática, que prioriza o fazer em detrimento do pensar, propiciando desenvolvimento da visão utilitária da ação humana (KONDER, 1992; LÉVY, 1993).

Tabela 6: Visões positivas mais frequentes (faixa etária 31-40 anos)

Positivas	Frequência
Criatividade associada à aplicação de conhecimentos teóricos e experiência profissional	7
A experiência desperta a busca de novos conhecimentos	5
O conhecimento adquirido na universidade é fundamental para o início da carreira; ponto de partida	4
O conhecimento teórico é tão importante quanto a experiência	3
O conhecimento adquirido na universidade é fundamental para a carreira	2
A criatividade é tão importante quanto o conhecimento teórico	1

$$\chi^2_{\text{calculado}} = 6,36 \quad df = 5 \quad p = 0,27$$

A despeito da ênfase nas visões negativas, ocorreram também respostas positivas em que foi destacada a contribuição do conhecimento adquirido no curso para vida profissional, como ilustrado na Tabela 6.

Uma nova redistribuição das visões tomou como referência intervalos dos anos de colação dos egressos. Nesse caso também as negativas são mais pontuadas do que as positivas. Essa situação está exposta na Tabela 7.

Tabela 7: Visões negativas e positivas por período de colação de grau

Colação	Positivas		Negativas	
	Frequência	(%)	Frequência	(%)
1991-1995	12	26%	26	57%
1996-2000	19	37%	24	47%

Teste Exato de Fisher $p = 0,1748$

A identificação de equilíbrio nas respostas por faixa de colação de grau levou à busca de convergências nas respostas dos dois grupos. O resultado dessa investigação revelou que não há associação ($p=0,17$) entre o período de colação de grau e a percepção positiva e negativa da prática e da experiência.

A comparação dos resultados, na faixa etária predominante (31-40 anos), mostrou que a ênfase sobre a distinção entre meio acadêmico e meio empresarial como universos estanques e contraditórios é mais acentuada nessa faixa (Tabelas 5 e 6). Porém, a análise intra-classe dos dados segmentados por período de formação, expostos na Tabela 7, revelou que os egressos há mais tempo no mercado de trabalho são críticos e destacam mais os pontos negativos do que os positivos de sua formação. Esse resultado ratifica aqueles do estudo sobre Sucesso Profissional em que os egressos destacaram que: a experiência é mais importante e dela resulta a criatividade; existe distanciamento entre o conteúdo do ensino acadêmico e a realidade empresarial.

Tabela 8: Visões negativas (egressos 1991-1995)

Negativas	Frequência
A criatividade resulta da prática e da experiência	5
Apenas o conhecimento teórico não oferece segurança profissional	5
Distanciamento entre o curso e a realidade profissional	5
A experiência é mais rica do que o conhecimento teórico	3

A Tabela 8 a seguir reúne as principais visões negativas dos egressos que colaram grau no período 1991-1995.

No caso dos egressos que colaram grau no período 1996-2000, as respostas concentraram-se em três visões, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9: Visões negativas (egressos 1996-2000)

Negativas	Frequência
A experiência é mais rica do que o conhecimento teórico	7
A criatividade resulta da prática e da experiência	6
Distanciamento entre o curso e a realidade profissional	4

O mesmo processo de agrupamento foi seguido para extrair as ideias centrais das respostas dos egressos, agora sobre os conceitos de teoria e de prática. Com relação à teoria, as respostas foram transcritas em quadro construído, especificamente, para essa finalidade. As ideias centrais resultaram numa relação de 34 itens. Um segundo exame dos depoimentos identificou as fontes de teoria. Um terceiro procedimento, ainda com relação à análise das respostas sobre teoria, consistiu no agrupamento das ideias centrais para pesquisar concepção de teoria e suas fontes predominantes.

As respostas dos egressos permitiram identificar fontes de conhecimento: para 50%, elas estão ligadas ao estudo e à produção de conhecimento do meio científico/acadêmico, ao passo que para a outra metade estão associadas à experiência e à prática profissional. A Tabela 10 reúne a síntese desses resultados. Os dois primeiros itens perfazem o grupo das fontes de conhecimento associadas ao meio acadêmico e científico, enquanto as demais se enquadram na categoria experiência e prática profissional.

Tabela 10: Fontes de conhecimento segundo egressos

Fontes	Frequência	(%)	Cumulativo
Estudo / leitura	6	30%	50%
Meio científico	4	20%	
Troca de experiência	3	15%	
Vídeos / outros	2	10%	
Experiência própria	1	5%	
Prática / fatos	1	5%	50%
Meio técnico	1	5%	
Opiniões sistematizadas	1	5%	
Ideias	1	5%	

A identificação do conceito de prática seguiu a mesma metodologia, de forma que inicialmente foram levantados os conceitos, os quais foram transformados no rol de 43 itens, seguindo os mesmos procedimentos adotados para a análise do conceito de prática. Na sequência, foram justapostas as tabelas obtidas com os resultados sobre a concepção de teoria e de prática manifestada pelos egressos.

Tabela 11: A teoria para os egressos

Frequência em n= 29	
Conhecimento adquirido	21
Conceitos /princípios / diretrizes	6
Informações	4
Base cultural / profissional	4
O que deveria ser / utopia	2
Conhecimento nem sempre aplicável	1
Planejamento	1
Total	37

$$\chi^2_{calculado} = 54,43 \text{ df} = 6 \text{ p} < 0,0001$$

Tabela 12: A prática para os egressos

Frequência em n= 29	
Aplicação do conhecimento	22
Experiência/realidade/vivência	16
Conhecimento adquirido no dia-a-dia	5
Construção de conhecimento	1
Mudar situação	1
Total	45

$$\chi^2_{calculado} = 40,22 \text{ df} = 4 \text{ p} < 0,0001$$

Pelos dados reunidos na Tabela 11, tem-se que 21 dos 29 egressos (72%) associam a teoria aos conhecimentos adquiridos nos meios acadêmico e científico e por meio de experiência profissional - própria ou de terceiros. Constatou-se também, que 22 dos 29 egressos (76%) concebem a prática como campo da aplicação do conhecimento. Considera-se válido associar a esses resultados aquele indicado na Tabela 10, que aponta o exercício da profissão como fonte de novos conhecimentos para 50% dos egressos consultados.

Esses resultados encontram explicação nos pressupostos teóricos de Lévy (1993), para quem a construção do conhecimento resulta de relações estabelecidas entre informações recém recebidas e as já armazenadas, admitindo que novos *inputs* tenham o poder de modificar a organização mental anterior. Nesse caso, o egresso coloca-se como profissional agente ativo e passivo de seu trabalho, segundo Konder (1992) apoiado na concepção de *práxis* transformadora.

Outro ponto importante nessa análise é a identificação, na opinião dos egressos, de que o conhecimento pode ser obtido por meio da troca de experiência com outros profissionais. Sob o prisma da fundamentação de Lévy (1993), esse é um processo que aproxima pessoas e enriquece relacionamentos baseados em processos mentais de elaboração que fazem

uso de recursos intelectuais. E não se pode garantir que não estejam sustentados por pressupostos teóricos mentalmente acumulados.

Por fim, vale destacar, dentre as sugestões dadas pelos egressos, as que realçam a maior aproximação entre a esfera teórica e a prática do emprego de estudos de casos e de jogos empresariais como metodologias de ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou compreender o discurso “teoria e prática” no campo do estudo da Administração, a partir da identificação de elementos que originam esse discurso. Permitiu saber que a criatividade é, para os egressos, um traço pessoal e que, uma vez latente, pode ser aguçado e enriquecido com o conhecimento.

As respostas obtidas revelaram associação entre teoria e o conhecimento adquirido na universidade, embora também tenha sido indicado que a prática pode ser fonte de conhecimento obtido por meio de troca de experiência entre profissionais. Em síntese, pôde-se constatar que, para os egressos algo é “teórico”, enquanto no plano das ideias.

A literatura consultada, e que deu suporte à análise, trouxe luz às questões enfocadas. Por exemplo, a resistência à visão acadêmica pode ser interpretada como consequência da velocidade das mudanças do mundo moderno. Com base nessa concepção pode-se conjecturar sobre a influência da valorização do novo sobre o antigo, do atual sobre o passado, a prevalência da prática sobre a teoria no discurso dos egressos.

Sobre a dicotomia teoria e prática, a revisão bibliográfica permitiu levantar questões relevantes. Uma delas apóia-se na evidência de que a linguagem empresarial fortalece a visão de teoria e prática como campos distintos.

Considerando que a pesquisa comprometeu-se a contribuir para o processo de inovação curricular na instituição em que o estudo foi desenvolvido, cabe frisar a crítica dos egressos sobre o ensino a respeito de alguns pontos que não podem ser ignorados. Vale citar, dentre eles, a ênfase no emprego de estudos de caso em sala de aula, como instrumento de aproximação do ambiente acadêmico com a realidade empresarial. Essa proximidade desejada pode igualmente ser conseguida, na opinião dos egressos, por meio de convênios com empresas. Os resultados também sugerem a necessidade de repensar as metodologias de ensino adotadas pelos docentes, mais do que os conteúdos tratados, e que a avaliação permanente

das práticas didático-pedagógicas vigentes coloca-se como questão central para que o ensino alcance seu objetivo.

Empresas juniores e os simuladores de jogos empresariais mostram-se também como alternativas de aproximação das esferas acadêmica e organizacional. Entretanto, pelos resultados da pesquisa, apenas tais caminhos não seriam suficientes para abrandar o discurso da dicotomia teoria *versus* prática. A proposição de novos caminhos passa pela necessidade primeira de se compreender, em profundidade, as razões que levam os estudantes a reagir, negativamente, ao que denominam teoria.

Todos os pontos levantados pelo estudo correspondem a questões de suma importância a serem levadas em consideração, para que o curso venha a se tornar mais eficaz na realização de sua proposta de formação profissional. Nesse sentido, é importante registrar que o Curso de Administração, em questão, passou por reformulação curricular a partir do ano letivo de 2001 e introduziu, em sua grade, três disciplinas denominadas estudos interdisciplinares cujo caráter interdisciplinar aproxima-se da Aprendizagem Baseada em Problemas.

Como toda pesquisa, esse conjunto de estudos aqui apresentados também tem suas limitações. Em primeiro lugar, por se tratar de estudo de caso e, como tal, não permite generalização. Em segundo, pela própria dinâmica do tema abordado, a abrangência temporal se constitui em limitação que requer acompanhamento contínuo. Em terceiro, e não menos importante, destaca-se a necessidade e, ao mesmo tempo, oportunidade de continuar a linha de estudo com vistas a saber em que medida a reforma curricular de 2001 atende às expectativas de aproximação das esferas acadêmica e organizacional.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADOR PROFISSIONAL. Escolas deveriam enfatizar o “fazejamento”. *Administrador Profissional*, v. 25, n. 196, p. 10-11, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: edições 70, 1977

BASTOS, C. F. *et al.* Pesquisa sobre os ex-alunos do curso de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. *Revista Administração de Empresas*, v. 11, n. 2, p. 112-118, 1971.

BERBEL, N. N. A problematização e a aprendizagem baseada em problemas: diferentes termos ou diferentes caminhos? *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, v. 2, n. 2, p.139-152, 1998.

BRITO, M. R. F. de. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. *Avaliação*, v.13, n.3, p.841-850, 2008.

CARRÃO, A. M. R.; MONTEBELO, M. I. L. A teoria e a prática no curso de administração. 4ª Mostra Acadêmica da Unimep. Disponível em: <http://www.unimep.br/cepa/Artigos%20Pesquisa/artigos%20pdf%20HOME/Teoria_Pratica_Ana_Ima_2005.pdf>

CARRÃO, A. M. R.; MONTEBELO, M. I. L. *Habilidades do administrador em formação*. IX ENANGRAD, 1998. Disponível em http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/habilidades_do_administrador_em_formacao/751/.

CARRÃO, A. M. R.; MONTEBELO, M. I. L. O conceito de teoria e prática na visão de egressos do curso de administração. XIX Encontro Nacional da ANGRAD, Curitiba, 2008.

CARRÃO, A. M. R.; MONTEBELO, M. I. L. *Sucesso profissional: a construção de um conceito*. 2ª Mostra Acadêmica da Unimep. *Anais...*, 2003.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 78-91, 2002.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p.99-118.

DIMENSTEIN, G.; ALVES, R. *Fomos maus alunos*. Campinas: Papirus, 2003.

DRUCKER, P. F. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001.

GIL, A.C. *Didática do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, H. M. *et al.* Formação docente e as mudanças na sala de aula: um diálogo complexo. *Pensamento e Realidade*. Ano VIII, n.17, p. 82-98, 2005.

GOMES, J.S. *O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios*. São Paulo: Atlas, 2006.

HENRIQUE, D.C.; CUNHA, S. L. Metodologias, recursos e práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. In: XXX Encontro da AnPAD, Salvador, 2006. *Anais...*, 2006.

KONDER, L. *O futuro da filosofia da práxis: O pensamento de Marx no século XXI*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

MARCOVITCH, J. *A universidade impossível*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, F. Organograma cobijado. *Pesquisa FAPESP*, n. 117, p.28-30. 2005.

MARQUES, R. M. (org). *Mercado de trabalho e estabilização*. São Paulo: EDUC, 1997. Cadernos PUC de Economia, n.4.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1999.

NAGLE, J. Dossiê Universidade-Empresa. *Revista da Universidade de São Paulo*, p.9-15, mar-maio/1995.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. São Paulo: EDUSP, 1999.

PEREIRA, O. *O que é teoria*. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1992.

PFEFFER, J.; FONG, C.T. The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education*, v.1, n.1, 2002. Disponível em: www.aomonline.org/Publications/Articles?BSchools.asp>. Acesso em 01 de Abril de 2007.

PLENS, M. *Uma proposta de modelo de avaliação da qualidade em cursos de graduação em administração*. Dissertação (mestrado em administração). Universidade São Francisco, 2000.

PLENS, M.; BRIGHENTI, I. O que fazem as melhores escolas de administração. *Anais do XXXVII Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração*. Porto Alegre, 2002.

THE ECONOMIST. *Practically irrelevant?*. Disponível em: <www.economist.com/business/globalexecutive/PrinterFriendly.cfm?story_id=97>. Acesso em 30 Ago 2007.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DADOS DOS AUTORES

ANA MARIA ROMANO CARRÃO

(amcarrao@terra.com.br)

Doutorado em Ciências Sociais; Mestrado e Graduação em Administração.
UNIMEP

Empresa de Pequeno Porte, Empresa Familiar, Empreendedorismo, Ensino da Administração, Metodologia da Pesquisa.

MARIA IMACULADA DE LIMA MONTEBELO

(milmonte@uol.com.br)

Doutorado e Mestrado em Estatística Aplicada à Experimentação Agrônômica; Graduação em Matemática.

UNIMEP

Métodos Quantitativos – Educação Superior.