

1. Introdução;
2. Características da amostra e das informações coletadas;
3. Apresentação dos resultados;
4. Análise dos resultados;
5. Conclusões e recomendações

## O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos

Paulo Fernando Fleury  
Professor adjunto e coordenador geral na Coppead/UFRJ.

### 1. INTRODUÇÃO

O ensino de graduação em administração no Brasil atingiu, nos últimos anos, uma dimensão quantitativa respeitável (Fleury, 1981). Os dados oficiais de 1980 indicavam a existência de 245 cursos, 146 mil alunos matriculados e 21 mil formandos. Estes cursos e alunos encontram-se espalhados por quase todo o território nacional, em escolas de tamanho e qualidade variáveis e com diferentes dependências administrativas, incluindo as particulares, federais, municipais e estaduais.

Embora acusados de má qualidade, de uma forma generalizada, poucos dados existem para analisar as causas concretas que levam a este tipo de imagem. A maioria dos estudos já realizados se concentrou em aspectos específicos da problemática, tais como currículo e mercado de trabalho ou em estudos específicos de um único curso ou uma única região geográfica.

Este estudo tem como objetivo analisar, em profundidade, um conjunto de sete cursos de graduação em administração, situados em várias regiões do país e que possuem diferenças relativamente à dependência administrativa, tamanho, ano de fundação e imagem de qualidade.

Para cada caso estudado, foram levantadas informações junto aos alunos calouros, aos alunos formandos, ao corpo docente e à coordenação do curso.

Com esse fim, foram utilizados questionários fechados, entrevistas estruturadas, consultas a arquivos e coleta de material impresso sobre os cursos.

O objetivo principal era detectar semelhanças e diferenças mais significativas entre os cursos com o fim de identificar áreas mais críticas que necessitariam ser atacadas prioritariamente no caso de se dar início a um programa de melhoria do ensino de graduação em administração.

Os resultados aqui apresentados fazem parte de um projeto maior, realizado sob a inspiração da Capes/MEC, que procurou analisar também as características mais importantes da função do administrador nas empresas brasileiras (Bento & Wysk, 1981) com o fim de se comparar a situação das escolas como ofertantes de mão-de-obra com a realidade das empresas, como demandantes dessa mesma mão-de-obra.

### 2. CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA E DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Os sete cursos estudados se caracterizam antes de tudo pelas diferenças entre si nas suas características gerais relativamente a *idade, localização geográfica, tamanho* (número de professores e de alunos), *turno de funcionamento e dependência administrativa*. A tabela 1 apresenta os dados das características mencionadas.

Verifica-se que: a idade dos cursos varia de 10 a 27 anos; estão localizados em seis diferentes estados da federação; o número de alunos vai de 278 a 1.550 e o de professores de 24 a 184. Os turnos de funcionamento vão do diurno único ao noturno único, incluindo também a combinação de diurno e noturno. Finalmente, encontra-se uma variedade de dependências administrativas que incluem escolas federais, estaduais e particulares.

Um primeiro indicador das condições de funcionamento dos cursos, a relação aluno/professor, apresenta também grandes diferenças, indo de um mínimo de 7,1 a um máximo de 30,4.

Uma primeira caracterização de cada um dos sete cursos é, a seguir, apresentada.

O curso A é um dos mais antigos do Brasil, localizado no maior centro urbano industrial do país e com uma imagem externa de excelente qualidade. Pode ser considerado grande pelo número de alunos e de professores, e possui atualmente um turno diurno e um noturno, embora este último esteja, no momento, em fase de extinção. Ele se localiza em uma escola isolada mantida por uma fundação de prestígio nacional.

O curso B é também antigo e está localizado em um centro urbano de porte médio para grande, que vem passando por um rápido processo de industrialização. Este curso já possui uma imagem de excelente qualidade, mas que está, atualmente, um pouco desgastada pelo esvaziamento no seu corpo docente. Pode ser considerado de porte médio, com um total de 480 alunos e 54 professores. Funciona em uma escola de administração de universidade federal e possui um turno único que envolve aulas diurnas nos primeiros períodos e aulas noturnas nos períodos finais.

**Tabela 1**  
Principais características da amostra analisada

Características	Cursos						
	A	B	C	D	E	F	G
Idade (anos)	27	23	19	17	15	10	22
Total de alunos	1.300	480	497	1.550	354	278	1.200
Total de professores	184	54	25	51	26	24	81
Relação aluno/professor	7,1	8,8	19,8	30,4	13,6	11,6	15,1
Turno de funcionamento <sup>1</sup>	D, N	D, N	D, N	N	D	N	D, N
Localização (Estado)	São Paulo (capital)	Bahia (capital)	Rio de Janeiro (capital)	Rio Grande do Sul (capital)	Rio Grande do Sul (interior)	Santa Catarina (interior)	Ceará (capital)
Dependência administrativa	Particular <sup>2</sup>	Federal	Federal	Particular	Federal	Particular	Estadual

<sup>1</sup> D = diurno; N = noturno.

<sup>2</sup> Fundação

O curso C funciona há, aproximadamente, 19 anos e está localizado em um dos maiores centros urbanos do país, que se caracteriza mais pelo setor de serviços do que pelo setor industrial. Este curso possui uma imagem de má qualidade. Pode ser considerado de tamanho médio, com um total de 497 alunos e 25 professores. Funciona em um departamento de administração pertencente a uma faculdade de economia e administração, de uma universidade federal, e possui um turno único misto, onde os primeiros quatro semestres funcionavam no período diurno e os quatro últimos no período noturno.

O curso D teve início em 1965, o que lhe dá uma idade de 17 anos, a qual pode ser considerada média na amostra. Está localizado em um centro urbano de porte médio para grande, cuja industrialização é recente. É um curso de muitos alunos (1.550) e poucos professores (51), possuindo uma relação aluno/professor de 30,4, o que o coloca na pior posição relativamente aos demais neste item. É o maior dos cursos se for considerado o número de alunos. Funciona em uma universidade particular e possui um único turno de funcionamento no período noturno. Oferece duas opções de especialização, uma em administração de empresas e outra em análise de sistemas.

O curso E é o segundo mais jovem da amostra embora já funcione há 15 anos. Está localizado em uma pequena cidade do interior que se caracteriza primordialmente pelas atividades agrícola e comercial. Possui uma imagem de bem organizado, com preocupação constante com a melhoria do ensino. No entanto, as condições locais não são as mais favoráveis para o desenvolvimento de um curso de administração. Pode ser considerado pequeno, possuindo apenas 354 alunos e 26 professores. Funciona em uma universidade federal e possui um único turno que funciona no período diurno.

O curso F é o mais jovem da amostra possuindo apenas 10 anos de funcionamento. Está localizado em uma cidade industrial de porte médio no Sul do país. É um curso pequeno, possuindo apenas 278 alunos e 24 professores. Pertence a uma fundação privada e funciona unicamente à noite.

O curso G é o terceiro mais antigo da amostra, estando em funcionamento há 22 anos. Está localizado em uma capital de porte médio para grande, no Nor-

deste do país, que possui uma atividade industrial limitada. Já foi considerado um curso de muito bom nível, mas que, aparentemente, perdeu substância ao longo do tempo. Pertence a uma universidade estadual e possui dois turnos, sendo um matutino e outro noturno. É um curso grande (terceiro em tamanho da amostra), possuindo 1.200 alunos e 81 professores.

Para cada um destes sete cursos foi coletado um conjunto grande de informações que podem ser classificadas da maneira seguinte:

#### A. Informações sobre os alunos calouros

Neste item procurou-se identificar qual o perfil do aluno que procura cursar administração e alguns dados sobre o processo de escolha desta carreira. Para tanto, foi utilizado um questionário fechado aplicado a uma turma de cada turno, pertencente ao 1º ou 2º período do curso. Neste questionário buscava-se informações sobre idade, sexo, estado civil, educação de 1º e 2º graus e nível sócio-econômico dos alunos, incluindo aí um conjunto grande de dados envolvendo instrução e profissão dos pais, renda familiar, tamanho da família, bens materiais e hábito de leitura de livros e jornais. Eram, também, perguntadas aos alunos as razões para escolha da carreira, o nível de informações que eles possuíam para aquela escolha e as principais expectativas sobre o curso que estavam iniciando.

#### B. Informações sobre os alunos formandos

Neste item procurou-se verificar qual a percepção dos alunos sobre o curso que estavam terminando, assim como sua situação em relação ao mercado de trabalho e alguns características pessoais.

Com relação à percepção, as informações levantadas incluem os aspectos considerados mais negativos e mais positivos do curso, a estrutura curricular, as melhores disciplinas e a tecnologia educacional utilizada incluindo técnicas de ensino e material didático.

As informações sobre mercado de trabalho incluíam o salário recebido, número de horas trabalhadas por semana, o tipo de organização onde trabalha, as formas utilizadas para conseguir o emprego e a época em que começou a trabalhar.

Sobre as características pessoais foram levantados dados a respeito de idade, sexo e algumas características sócio-econômicas dos formandos.

Todas essas informações foram obtidas através de aplicação de questionário fechado em uma turma de cada turno, que estavam cursando o último período letivo do curso.

### C. Informações sobre o corpo docente

Sobre o corpo docente foram levantadas informações a respeito da idade, formação universitária a nível de graduação e pós-graduação (incluindo a área de conhecimento, o local e o ano de conclusão dos cursos), a experiência didática em termos de anos como professor e o regime de trabalho.

Estes dados foram levantados com base na consulta da ficha funcional dos professores, fornecida pela direção dos cursos. Além destas, foram também levantadas informações sobre a experiência profissional dos professores, utilizando-se para isto um pequeno questionário aberto respondido pessoalmente por uma amostra representativa dos docentes.

### D. Informações sobre infra-estrutura de funcionamento e estrutura curricular do curso

Estas informações foram levantadas junto à coordenação/direção do curso e incluem, para infra-estrutura, dados sobre biblioteca, apoio administrativo, equipamentos e demais instalações físicas. Os dados da estrutura curricular foram levantados através dos programas oficiais das disciplinas oferecidas, incluindo carga horária, tópicos ensinados e bibliografia recomendada.

## 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item será concentrada a apresentação dos principais resultados encontrados na pesquisa de campo junto aos sete casos estudados, deixando para o item 4 a análise crítica destes resultados.

### 3.1 Os resultados sobre os calouros

No seu conjunto, os dados coletados indicam que os calouros dos cursos analisados são predominantemente do sexo masculino (75,5%), solteiros (92,6%) e com uma idade média de 20,2 anos. Interessante notar que estas características ocorrem em todos os casos analisados. Basta verificar as pequenas dispersões observadas entre os casos extremos nestas três variáveis, as quais são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2  
Características dos alunos calouros

Características	Média de todos os cursos	Menor média	Maior média
Idade média (anos)	20,2	19,0	21,0
Percentual de alunos do sexo masculino	75,5	55,6	85,7
Percentual de alunos solteiros	92,6	76,7	100,0

Estes alunos fizeram, em sua maioria, o 1º e 2º graus em escolas particulares, as quais frequentaram no turno diurno e fizeram cursinho pré-vestibular. Existem, no entanto, grandes diferenças em relação a estas variáveis para os diversos casos analisados. Isto pode ser facilmente constatado na tabela 3.

Tabela 3  
Dados sobre escolaridade de 1º e 2º graus

Escolaridade	Percentual		
	Todos os cursos	Menor	Maior
Cursou 1º grau particular	56,2	41,9	92,3
Cursou 2º grau particular	66,2	36,2	87,5
Cursou 2º grau turno diurno	81,1	51,2	96,4
Fez cursinho pré-vestibular	63,1	31,2	91,2

Verifica-se que os casos extremos diferem substancialmente. Para a educação de 1º grau o percentual que frequentou escolas particulares varia de um mínimo de 41,9% a um máximo de 92,3%. O mesmo fenômeno se repete para a educação de 2º grau, onde os casos extremos diferem de um mínimo de 36,2% a um máximo de 87,5%.

Quanto ao percentual de alunos que cursou o 2º grau no turno diurno, a variação entre os cursos vai de um mínimo de 51,2% para um máximo de 96,4%. Chamam a atenção de modo particular as grandes diferenças entre cursos, no que diz respeito ao percentual de alunos que frequentaram cursinho pré-vestibular. Este número varia de um mínimo de 31,2% para um máximo de 91,2%.

O segundo aspecto analisado em relação aos calouros diz respeito ao processo decisório de escolha de carreira. Verifica-se, aí, que metade dos alunos não procurou obter informações sobre o curso de administração antes de sua escolha definitiva e que 48,6% têm, hoje, sérias dúvidas sobre a escolha que fizeram. Um percentual muito pequeno (32,9%) fez teste vocacional, embora a grande maioria dos pais (73,3%) aprove com entusiasmo a escolha feita por seus filhos. Ao iniciar o curso, estes alunos tinham certas expectativas sobre o mesmo. A mais importante de todas era que o curso iria proporcionar-lhes formação profissional (para 70% dos alunos esta era a principal expectativa). Um pequeno contingente tinha como principal expectativa a obtenção de cultura geral (10,8%) e formação acadêmica (10%).

O terceiro aspecto da análise se refere ao nível sócio-econômico dos alunos e de suas famílias. Para medir estas características foi usado um conjunto de variáveis descritas no item anterior. Cada uma das variáveis pode ser expressa por índices que foram obtidos através de uma escala ordinal com dimensão apropriada às diversas categorias daquela variável. Por exemplo, para medir o índice de instrução dos pais, foi usada uma escala ordinal de 1 a 9 onde 1 representa "nenhum ano de estudo", 2 "primário incompleto", 3 "primário completo" e assim por diante, até 9, que representa instrução "superior completa".

A tabela 4 apresenta os valores médios, máximos e mínimos em termos de média individual dos cursos para cada uma das variáveis utilizadas.

Tabela 4  
Dados sobre nível sócio-econômico dos calouros

Nível sócio-econômico	Valor médio de todos os casos	Menor média (caso extremo)	Maior média (caso extremo)
Instrução do pai (Índice) <sup>1</sup>	5,49	3,30	8,65
Percentual de pais que freqüentaram a universidade	31,70	4,70	63,70
Percentual de pais que chegaram apenas ao ginásial	50,10	18,8	81,30
Profissão do pai (Índice) <sup>2</sup>	13,60	12,80	16,00
Percentual de pais que possuem "negócios próprios"	30,70	10,30	55,50
Renda familiar (Cr\$ 1.000) <sup>3</sup>	230	120	640
Tamanho da família	5	4,5	5,5
Nº de automóveis da família	1,5	0,5	2,5
Nº de livros em casa	150	75	350
Percentual de alunos que têm hábito de leitura de jornal	57,30	33,30	71,40

<sup>1</sup> 5,49 corresponde a um valor entre ginásial incompleto e colegial completo; 3,30 corresponde a um valor entre primário completo e ginásial incompleto; 8,65 corresponde a um valor entre superior incompleto e superior completo.

<sup>2</sup> 13,60 corresponde a um valor entre as profissões de profissional liberal e alto funcionário público ou de banco; 12,80 corresponde a um valor entre médio empresário e profissional liberal; 16,00 corresponde à profissão de militar oficial (esta é uma escala que varia de 11 a 20, onde 11 é grande empresário e 20 é operário).

<sup>3</sup> Valores em cruzeiros corrigidos para agosto de 1982.

Os dados da tabela 4 mostram claramente que, no geral, os estudantes de administração pertencem à chamada classe média. Ficam claras, no entanto, as grandes diferenças encontradas entre os vários cursos analisados. Isto pode ser visto, por exemplo, em relação ao percentual de pais que freqüentaram a universidade, o qual varia de um mínimo de 4,70 a um máximo de 63,70. Também a renda familiar varia de um mínimo de Cr\$ 120 mil para um máximo de Cr\$ 640 mil — uma escala de variação de 5 para 1. Outro dado relevante, mas que não consta da tabela 4, diz respeito ao percentual de alunos que já trabalhavam ao iniciar o curso. Este percentual varia de um valor mínimo de 9,3 a um máximo de 70,6%.

### 3.2 Os resultados sobre os formandos

Considerando o conjunto dos sete cursos estudados, pode-se afirmar que os formandos são, na sua maioria, do sexo masculino, com uma idade média de 26 anos. No entanto, ao analisar cada caso separadamente, vê-se que existem substanciais diferenças entre os diversos cursos.

Com relação à idade, por exemplo, ela varia de um valor médio mínimo de 23,2 para um valor médio máximo de 29 anos. Também o percentual de alunos do sexo masculino varia de um mínimo de 35% para um máximo de 86%. Uma análise do perfil sócio-econômico desses alunos mostra uma semelhança muito grande com os calouros. Por exemplo, o percentual de pais que freqüentaram a universidade tem um valor médio de 31,1%, um mínimo de 3% e um máximo de 59%. A profissão do pai apresenta um índice médio geral de 14,78, sendo o valor médio mínimo 12,20 e médio máximo 16,40. Se comparados, em cada caso, os índices de características sócio-econômicas dos calouros e dos formandos, ver-se-á que eles se assemelham enormemente, confirmando desta forma a validade dos dados levantados. Além disto, existe uma grande correlação entre os diferentes índices utilizados.

#### 3.2.1. Percepção dos formandos sobre o curso

A primeira questão posta aos formandos do curso de administração diz respeito às razões que os influenciaram a cursar administração. Para cada uma das 15 razões oferecidas, os alunos poderiam marcar as opções "muito", "pouco" ou "nada", correspondendo aos valores de 3, 2 e 1, respectivamente. Para fins de análise foram separadas as respostas às 15 razões em três blocos, sendo o primeiro composto das quatro mais importantes, a segunda das quatro menos importantes e a terceira pelas razões intermediárias.

Se considerados, todos os casos em conjunto, as quatro razões mais importantes foram, por ordem, as seguintes:

- maiores oportunidades no mercado de trabalho;
- aptidão ou vocação;
- aquisição de conhecimentos gerais;
- possibilidade de conseguir um salário mais alto.

Por outro lado, as quatro razões menos importantes foram, por ordem:

- atendimento a uma exigência de um empregador;
- menor concorrência no vestibular;
- menor custo para realização do curso;
- curso fácil.

As razões classificadas como intermediárias foram:

- ter uma profissão valorizada pela sociedade;
- influência de colegas;
- influência da família;
- ausência de alternativa melhor;
- não podia deixar de trabalhar;
- por exercer atividades relacionadas ou semelhantes;
- formação anterior mais compatível com o curso escolhido.

Importante notar que houve uma grande coincidência de opiniões entre os vários cursos analisados, no que se refere aos motivos mais importantes e aos menos importantes. Por exemplo, os dois motivos mais importantes foram assim considerados por todos os casos analisados,

com uma única exceção. O mesmo fato ocorreu para os motivos menos importantes.

A segunda questão posta aos formandos se relacionava com os aspectos negativos do curso. Era perguntado em que medida os 14 fatores listados pesaram como dificuldade durante o curso. Como na pergunta anterior, existia a opção de assinalar as opções "muito", "pouco" ou "nada". Dividindo novamente os fatores em três blocos, encontra-se o seguinte quadro para o conjunto dos casos analisados:

a) aspectos que *mais* pesaram negativamente:

- professores desestimulantes;
- falta de tempo para dedicação às disciplinas do curso;
- baixa qualidade do curso;
- poucos recursos para custear o curso;

b) aspectos que pesaram *menos* negativamente:

- mudança de cidade;
- ter mudado de curso após ingresso na universidade;
- dificuldades impostas pela família;
- necessidade de cuidar de tarefas domésticas;

c) aspectos que pesaram de forma moderada negativamente:

- dificuldades impostas pelo empregador;
- desinteresse pelo curso;
- dificuldades de aprovação em determinadas disciplinas.
- dificuldade de conciliar curso com trabalho;
- aumento das responsabilidades familiares;
- falta de base no curso de nível médio.

Se comparado cada curso individualmente, vê-se que, com poucas exceções, os aspectos considerados pesando *mais* negativamente são os mesmos para todos os casos. Por exemplo, "professores desestimulantes" foi considerado um aspecto muito negativo por todos os cursos analisados. "Falta de tempo para dedicação" teve apenas duas exceções (em cursos que funcionam no turno diurno) e "baixa qualidade do curso" teve apenas uma exceção, exatamente naquele curso que é considerado o de maior tradição no país. Da mesma forma, existe uma coincidência muito grande entre as opiniões dos alunos dos diversos cursos sobre os aspectos que menos pesaram negativamente.

A terceira questão posta aos alunos se refere aos aspectos mais úteis do curso para seu desempenho profissional. Também aqui para os 18 aspectos listados havia a opção de assinalar "muito", "pouco" ou "nada" quando perguntado em que medida os aspectos listados pareceram úteis para seu desempenho profissional. Quando organizados os 18 aspectos em três blocos, como anteriormente, encontra-se o seguinte quadro para o conjunto dos casos analisados.

a) aspectos considerados os *mais* úteis:

- ampliou os conhecimentos gerais;
- transmitiu conhecimentos úteis à atividade profissional;
- aumentou capacidade de pensar criticamente;

b) aspectos considerados os *menos* úteis:

- criou contatos com professores e amigos que ajudaram a conseguir emprego;
- transmitiu conhecimentos que ajudaram a conseguir o primeiro emprego;
- possibilitou promoção funcional;
- possibilitou maior estabilidade no trabalho;

c) aspectos considerados úteis de forma moderada:

- ampliou capacidade de coordenar grupos de trabalho;
- aperfeiçoou capacidade de cumprir normas;
- aumentou a autoconfiança;
- aumentou a perseverança;
- aumentou a criatividade;
- aperfeiçoou a redação;
- ampliou a visão do mundo;
- ampliou interesses culturais;
- melhorou relacionamento com outras pessoas;
- aumentou a visão política dos fatos.

Também aqui verifica-se uma grande coincidência entre os diversos casos no que diz respeito aos aspectos *mais* e *menos* úteis, onde se percebe quase unanimidade nos pontos extremos.

Outro conjunto de questões postas aos alunos diz respeito à sua percepção sobre a estrutura curricular do curso. De acordo com o currículo mínimo do CFE, para administração, as disciplinas do curso podem ser divididas em três grupos: *disciplinas profissionalizantes*, envolvendo as áreas técnicas de administração (venda, finanças, produção, pessoal etc.); *disciplinas instrumentais* correspondendo às cadeiras do ciclo básico (matemática, estatística, teoria econômica, pesquisa operacional etc.); *disciplinas de cultura geral* envolvendo as cadeiras da área humanística (direito, psicologia, sociologia, filosofia, política etc.).

Portanto, a primeira questão respondida pelos alunos dizia respeito à ênfase relativa que era dada em seus cursos às disciplinas das três áreas, isto é, profissionalizante, instrumental e humanística. Usando uma escala ordinal de 1 a 3, onde 1 representa ênfase insuficiente, 2 uma ênfase adequada e 3 uma ênfase exagerada, encontram-se os resultados apresentados na tabela 5.

Tabela 5  
Ênfase relativa nas disciplinas, agrupadas por área, segundo a percepção dos formandos

Ênfase	Média de todos os cursos	Menor média entre os cursos	Maior média entre os cursos
Disciplinas instrumentais	1,96 (adequada)	1,55 (insuficiente)	2,47 (exagerada)
Disciplinas humanísticas	1,96 (adequada)	1,27 (insuficiente)	2,25 (adequada)
Disciplinas profissionalizantes	1,50 (insuficiente)	1,28 (insuficiente)	2,04 (adequada)

Se forem julgadas as médias de todos os cursos, pode-se afirmar que as disciplinas instrumentais e humanísticas recebem uma ênfase adequada, enquanto às disciplinas profissionalizantes é atribuída uma ênfase insuficiente. No entanto, quando se examina cada curso individualmente, verifica-se o pouco significado destas médias. De fato, a grande diferença de opiniões entre alunos de diferentes cursos indica uma enorme variação de ênfase entre os cursos no que diz respeito à sua realidade curricular. Mais importante ainda é verificar que as disciplinas profissionalizantes, aquelas que oferecem o instrumental específico para o exercício profissional, recebem uma ênfase muito pequena no currículo. Tal fato é absolutamente verdadeiro para todos os cursos, com uma única exceção, exatamente naquele curso considerado de maior tradição no país.

Inquiridos sobre as três disciplinas mais importantes para o seu desenvolvimento profissional (daquelas lecionadas durante o curso) e as três melhores disciplinas já cursadas no curso, os alunos (considerando todos os cursos) apresentaram as respostas mostradas no quadro 1.

Quadro 1.  
Comparação entre as disciplinas consideradas mais importantes e as melhor lecionadas

Disciplinas mais importantes por ordem decrescente	Melhores disciplinas por ordem decrescente
Administração geral	Administração geral
Marketing	Marketing
Finanças	Área de humanas
Área de humanas	Finanças
Contabilidade	Métodos quantitativos
Produção	Produção
Sistemas de informação	Sistemas de informação
Métodos quantitativos	Contabilidade

Verifica-se, pelo quadro 1, que existe uma razoável correspondência entre as disciplinas consideradas mais importantes e aquelas consideradas as mais bem lecionadas. Duas exceções ficam patentes: a disciplina de contabilidade, considerada bem mais importante do que a qualidade do seu ensino aparente, e a disciplina de métodos quantitativos que, embora relativamente bem lecionada, é considerada nada importante para o desempenho profissional dos formandos. As cadeiras classificadas de administração geral — envolvendo teoria geral de administração, comportamento organizacional, organização e métodos, diretrizes administrativas etc. — são, em geral, consideradas as mais importantes e melhor lecionadas. A estas se seguem as cadeiras de *marketing*. Existem, no entanto, algumas exceções, quando considerado cada curso isoladamente. Um dos cursos, por exemplo, apresenta como disciplinas melhores e mais importantes as da área de finanças e humanística. A disciplina de administração da produção, que é, em geral, considerada pouco importante e mal lecionada, é em um curso específico considerada a terceira mais importante, embora mal lecionada.

Ao serem perguntados se já haviam escolhido uma área para especialização dentro de administração, 63,3% dos alunos responderam que sim. Se for feita uma análise individual de cada curso, ver-se-á que o desejo de especialização existe em todos eles para a maioria dos alunos.

A menor percentagem encontrada foi de 53,4%, enquanto a maior foi de 88,9%. No entanto, quando inquiridos se achavam que o curso oferecia condições para especialização, apenas 43,5% responderam que sim. Esta opinião é verdadeira em todos os cursos com uma única exceção, onde 86,4% dos alunos acreditam que o curso tem condições de permitir uma especialização. A tabela 6 apresenta estes resultados.

Tabela 6  
Escolha de condições para especialização

	Média de todos os casos	Caso com menor percentual	Caso com maior percentual
Alunos que já escolheram uma área de especialização	63,3	53,4	88,9
Alunos que acreditam ter o curso condições para especialização	43,5	20,5	86,4

As principais áreas escolhidas para a especialização foram, pela ordem: administração geral; *marketing*; finanças; produção.

Existem, no entanto, diferenças substanciais entre os cursos no que se refere à área escolhida para especialização. Finanças, por exemplo, aparece como primeira opção em três dos cursos analisados. *Marketing*, por seu turno, é a única área que aparece como primeira ou segunda opção em todos os cursos.

Com relação à tecnologia de ensino e material didático, foi pesquisada junto aos alunos a ênfase dada pelos professores às aulas expositivas, casos, seminários e jogos, assim como o grau de utilização que os alunos davam para seus estudos aos livros, apostilas, artigos e anotações feitas em aula.

A tabela 7 apresenta os resultados referentes às tecnologias de ensino. Para fins de análise foi utilizada uma escala ordinal onde 1 significa que a técnica nunca é utilizada, 2 que a técnica é pouco utilizada, e 3 que a técnica é muito utilizada.

Tabela 7  
Grau de utilização das técnicas de ensino segundo a percepção dos alunos

Técnicas de ensino	Média de todos os casos	Menor média entre os casos	Maior média entre os casos
Aulas expositivas	2,74 (bastante)	2,40 (pouco)	2,97 (bastante)
Casos	2,06 (pouco)	1,78 (pouco)	2,81 (bastante)
Seminários	1,88 (pouco)	1,35 (quase nunca)	2,81 (bastante)
Jogos	1,30 (quase nunca)	1,08 (nunca)	2,04 (pouco)

Verifica-se, pelos dados, que a aula expositiva é, sem dúvida, a técnica de ensino mais utilizada, seguida pelo uso do método do caso, de seminários e, finalmente, de jogos. Com uma única exceção, os seminários e os jogos quase nunca são utilizados pelas instituições. O método de caso é utilizado com bastante ênfase em uma única instituição e com pouca ênfase nas restantes.

No que diz respeito ao material didático utilizado pelos alunos para seus estudos, foi também empregada a mesma escala ordinal para medir a intensidade com que eles utilizaram cada um dos tipos de material didático.

Tabela 8  
Intensidade com que são utilizados os diversos tipos de material didático

Material didático	Média de todos os casos	Menor média entre os casos	Maior média entre os casos
Anotações em aula	2,69 (bastante)	2,55 (bastante)	2,89 (bastante)
Livros	2,57 (bastante)	2,39 (pouco)	3,00 (bastante)
Apostilas	2,33 (pouco)	1,89 (pouco)	2,95 (bastante)
Artigos	1,94 (pouco)	1,70 (pouco)	2,22 (pouco)

A tabela 8 apresenta os resultados obtidos. Por esta tabela verifica-se que as anotações feitas em aula são a principal fonte de informação para alunos de administração, com uma única exceção. Os livros são, no geral, bastante utilizados, havendo apenas uma exceção. A terceira principal fonte para consulta é a apostila, seguida de artigos de revistas, que são muito pouco utilizadas pela totalidade dos cursos analisados.

### 3.2.3 Os formandos e o mercado de trabalho

Esta parte do trabalho procura analisar a situação dos formandos relativamente ao mercado de trabalho, procurando verificar a adequação do ensino às reais características do mercado. Em primeiro lugar, é importante salientar que os dados indicam que 82,2% dos alunos entrevistados trabalhavam quando da realização do estudo. Se for analisado cada curso individualmente, poder-se-á constatar que este fenômeno ocorre em todos os casos, com maior ou menor ênfase. De fato, em três dos cursos analisados, 100% dos alunos trabalhavam e, em apenas um, o percentual dos que trabalham é inferior a 75%, atingindo assim mesmo um percentual de 60%. O número médio de horas trabalhadas, por semana, é de 35 se for considerado o conjunto de cursos, alcançando um valor médio mínimo de 24,3 e máximo de 42,5. Perguntados sobre a forma como conseguiram seus empregos, os alunos apontaram, por ordem de importância, a indicação de amigos, de parentes e o concurso.

Para analisar o tipo de organização em que os formandos estavam trabalhando, foram utilizadas as variáveis ramo de atividade, tamanho (medido por número de empregados) e controle de capital (se do governo ou parti-

Tabela 9  
Tipo de organização onde trabalham os formandos em administração

Organização	Média de todos os casos	Menor percentual entre os casos	Maior percentual entre os casos
Empresa particular brasileira	49,8	22,2	84,2
Empresa particular estrangeira	6,7	0,0	28,6
Total empresa particular	60,0	28,0	94,7
Governo	40,0	5,3	62,0

cular, se brasileira ou estrangeira). A tabela 9 apresenta os dados do tipo de organização em função do controle do capital.

Observa-se que, no cômputo geral, a maioria dos alunos trabalha em empresas particulares, embora 40% trabalhem em empresas do governo. Apenas 6,7% trabalham em empresas estrangeiras. Existem, no entanto, grandes diferenças entre os diversos cursos. Por exemplo, o percentual de alunos trabalhando para organizações do governo varia de um mínimo de 5,3% para um máximo de 62%. Da mesma forma o percentual dos que trabalham para empresas estrangeiras varia de um mínimo de zero a um máximo de 28,6%.

A tabela 10 apresenta os dados sobre o tamanho das organizações em função do número de empregados.

Tabela 10  
Tamanho das organizações (por número de empregados) onde trabalham os formandos

Nº de empregados	Conjunto de todos os cursos	Percentual mínimo entre os cursos	Percentual máximo entre os cursos
Mais de 1.000	43,8	5,0	71,4
Entre 500 e 1.000	8,9	0,0	18,0
Entre 100 e 500	21,7	9,0	30,0
Menos de 100	25,6	9,5	80,0

Os dados da tabela 10 indicam claramente que, no conjunto de todos os cursos, os formandos se distribuem de uma forma equilibrada entre grandes, pequenas e médias organizações. Aproximadamente 47% trabalham em organizações pequenas e médias (menos de 500 empregados). Existem, no entanto, enormes diferenças entre os vários cursos analisados. Por exemplo, o percentual de alunos que trabalham em organizações com mais de mil empregados varia de um mínimo de 5% a um máximo de 71,4%. Da mesma forma, o percentual dos que trabalham em organizações com menos de 100 empregados varia de um mínimo de 9,5% a um máximo de 80%.

A terceira e última característica das organizações é o seu ramo de atividades. A tabela 11 apresenta os resultados dos cinco principais ramos de atividades das organizações onde trabalham os formandos.

Tabela 11  
Principal ramo de atividade das organizações onde trabalham os formandos

Ramo de atividade	Conjunto de todos os cursos	Percentual mínimo entre os cursos	Percentual máximo entre os cursos
Comércio	15,8	47,6	9,5
Computação	13,1	64,7	0,0
Indústria de transformação	12,4	38,1	0,0
Finanças	12,0	23,0	10,0
Setor de utilidade pública	8,9	22,2	0,0

O exame da tabela 11 indica uma grande predominância do setor de serviços sobre o setor industrial no que se refere ao ramo de atividade das organizações onde os formandos estão trabalhando. Um setor jovem como o de computação já aparece em segundo lugar. Chamam atenção também as enormes diferenças entre os cursos analisados. Por exemplo, o setor comercial emprega, em um caso, 47,6% dos alunos e, em outro, apenas 9,5%. O mesmo fenômeno ocorre para todos os outros setores de atividade e reflete, claramente, as características regionais dos diversos cursos analisados. Uma das poucas áreas que absorve os formandos de uma maneira mais uniforme é o setor financeiro.

O último aspecto analisado em relação ao mercado de trabalho dos formandos foi o nível salarial obtido em seus empregos. A tabela 12 apresenta os valores médios das faixas salariais, discriminando os casos extremos.

Tabela 12  
Faixas salariais obtidas pelos formandos em seus empregos (corrigida para agosto 1982)

Faixa salarial	Média todos os casos	Menor média	Maior média
Cr\$ 1.000	80	20	240

Verifica-se, também aí, uma enorme diferença entre os salários médios obtidos por alunos de diferentes cursos. Uma análise caso a caso das diferenças salariais entre os alunos do turno diurno e os do turno noturno também indica grandes diferenças, com uma vantagem média em torno de 4 para 1 para os cursos noturnos.

### 3.3 Resultados sobre o corpo docente

Os dados aqui apresentados se concentram nas características de formação acadêmica e regime de trabalho dos docentes. As informações sobre o perfil profissional dos professores, isto é, as atividades externas à universidade, são comentadas com base em informações obtidas em entrevistas individuais.

Os sete cursos analisados possuem, em média, 63 professores, cuja idade se situa em torno de 41 anos.

Interessante notar que esta média de idade é bastante uniforme entre os diversos cursos, variando de um míni-

mo de 38 a um máximo de 42 anos. No entanto, o número de professores varia significativamente de curso para curso, passando de um mínimo de 24 a um máximo de 184. Também impressiona a variação do índice aluno/professor, que vai de um mínimo de 7,1 a um máximo de 30,4.

Com relação à formação acadêmica do corpo docente, o primeiro dado a ser analisado é a área de sua formação básica a nível de graduação.

A tabela 13 apresenta as principais áreas profissionais de origem (graduação) dos professores de administração, considerando o conjunto de todos os cursos.

Tabela 13  
Principais áreas onde se graduaram os professores dos cursos analisados

Áreas de graduação	Percentual dos professores no total	Menor percentual	Maior percentual
Administração	21,2	16,9	34,6
Economia	17,6	0,0	29,2
Engenharia	16,0	0,0	25,1

Os dados indicam que, embora a área de administração seja a que contribui com maior parcela para a formação do corpo docente, o percentual é bastante reduzido, correspondendo por pouco mais da quinta parte do total de professores. Esta característica é bastante uniforme entre os diversos cursos. Se for analisado cada curso, individualmente, ver-se-á que o curso com menor percentual de professores graduados em administração atinge um valor de 16,9%, enquanto o curso com maior percentual chega a 34,6%. Em relação a economia e engenharia, o quadro diverge substancialmente. Em engenharia, por exemplo, o percentual varia de 25,1% (representando o maior contingente de professores) a zero. Da mesma forma, economia varia em um percentual de zero a 29,2%, sendo que em dois cursos representa o maior contingente.

Três outras áreas que aparecem com destaque em alguns cursos são direito, filosofia e matemática. De modo geral, existe uma grande diversificação de áreas de graduação de professores variando de um máximo de 19 em um dado curso a um mínimo de nove em outro. Mas, em geral, as três principais áreas em um dado curso são responsáveis por 60% dos docentes.

Um outro aspecto analisado diz respeito ao nível de endogenia do corpo docente, isto é, o percentual dos professores que se graduaram no próprio curso ou universidade onde hoje lecionam. No geral, este índice é bem grande, situando-se em torno de 60%. Existem, no entanto, diferenças substanciais entre cursos, pois o percentual varia de 16,3 a 92,3%.

A experiência docente dos professores, medida pelo número de anos em que lecionam, é razoavelmente grande para todos os cursos, variando de um mínimo de 6,8 a um máximo de 10,9 anos, não tendo muita relação com a idade do curso em si. Se for considerado o conjunto de todos os cursos, o número de anos de experiência é de 9,2.

A formação pós-graduada dos professores foi medida pelo percentual de professores que possuíam curso de mestrado e de doutorado. Aqui as diferenças entre os cursos é significativamente grande. O curso com maior parcela de professores pós-graduados atinge o índice de 70,7%, enquanto o de menor parcela chega a apenas 13,7%. Assim mesmo a grande maioria destes pós-graduados possui apenas o mestrado. Quando considerados apenas os professores com curso de doutorado, verifica-se que os números são bem menores, variando de um mínimo de zero a um máximo de 28,3%, com um valor médio de 13%. O percentual de professores que realizou sua pós-graduação no exterior é, no conjunto geral, igual a 27,8%, variando de um mínimo de zero a um máximo de 45,2%.

O regime de trabalho dos professores foi medido pelo percentual daqueles que trabalham em tempo integral. Na média, este valor é muito pequeno, igual a 27,2%, apresentando, no entanto, uma grande diferença entre cursos, variando de 1,2% a 76,9%.

A tabela 14 apresenta um sumário das informações sobre o corpo docente.

Tabela 14  
Alguns dados sobre características do corpo docente dos cursos de administração

	Média do conjunto de todos os cursos	Curso com o menor valor	Curso com o maior valor
Nº de professores	63	24	184
Relação aluno/professor	12,7	7,1	30,4
Idade média dos professores	41,3	37,7	42,2
Nível de endogenia	60,0%	16,3%	92,3%
Professores com Pós-graduação (mestrado e doutorado)	47,0%	13,7%	70,7%
Professores com Pós-graduação obtida no exterior	27,8%	0%	45,2%
Anos de experiência didática	9,2	6,8	10,9
Professores em regime de tempo integral	27,2%	1,2%	76,9%

Uma análise do perfil profissional dos docentes de administração, com ênfase em suas atividades externas à função acadêmica de ensino e pesquisa, deveria levar em consideração o nível dos cargos exercidos, isto é, função técnica de nível intermediário, função gerencial de nível intermediário e função gerencial de alto nível.

Além disto, poder-se-ia considerar a experiência de docentes em consultoria e projetos. Com base nesta classificação, pode-se, então, analisar a situação dos cursos estudados. Chama atenção, em primeiro lugar, a diferença existente entre os vários cursos. Apenas dois dos cursos apresentam um contingente significativo de professores que possuem experiência gerencial relevante (gerência de nível intermediário e alto nível). Nos demais cursos os docentes são, na sua maioria, ou professores profissionais (lecionam em duas ou mais instituições de ensino) ou exercem, conjuntamente com o magistério, funções técnicas de nível intermediário, que não podem ser

classificadas como sendo capazes de fornecer experiência significativa para o ensino de administração.

### 3.4 A infra-estrutura de funcionamento e a estrutura curricular formal

O funcionamento de um curso não depende isoladamente de um fator, como, por exemplo, professores, alunos, ou material didático. Depende de fato do conjunto coerente dos fatores e entre eles se inclui o currículo oferecido e a infra-estrutura física e administrativa, incluindo aí a biblioteca e seu acervo, o apoio secretarial e técnico e equipamentos tais como computadores, retroprojetores e máquinas de reprodução.

#### 3.4.1 Infra-estrutura material e administrativa

O primeiro aspecto analisado diz respeito aos recursos de biblioteca disponíveis para os alunos. Aqui procurou-se analisar o número de livros existentes, a área total e o número de funcionários da biblioteca. A situação é bastante diversa entre os vários cursos. Alguns possuem biblioteca exclusiva para o curso de administração, outros a dividem com dois ou três cursos e ainda outros utilizam as instalações de uma biblioteca central da universidade. Isto torna extremamente difícil uma análise comparativa das condições reais da biblioteca. De qualquer forma, ficam evidentes as grandes diferenças de recursos existentes. Tomando como dado duas bibliotecas "especializadas", isto é, que servem somente à área de administração e/ou contábeis, encontram-se as seguintes situações: a biblioteca A possui um acervo de 45 mil volumes, ocupa uma área de 2.500 m<sup>2</sup> e conta com a colaboração de 41 funcionários, possuindo 285 locais de leitura, para um total de 1.300 alunos. A biblioteca C possui um acervo de 3.600 volumes, ocupa uma área de 110 m<sup>2</sup> e conta com a colaboração de apenas cinco funcionários, para um total de cerca de 500 alunos. Se forem analisados os recursos das bibliotecas em função do número de alunos, obter-se-ão os resultados mostrados na tabela 15.

Tabela 15  
Alguns índices sobre bibliotecas de dois cursos de administração

Biblioteca	A	C
Nº de livros (volumes) por aluno	34,5	7,20
Índice de m <sup>2</sup> por aluno	1,91	0,22
Locais de leitura por aluno	0,22	0,04
Nº de alunos por funcionário da biblioteca	31,7	100,00

Verifica-se, aí, uma enorme diferença entre os dois cursos estudados. Por exemplo, a biblioteca A possui quase cinco vezes mais livros por aluno do que a biblioteca C e 10 vezes mais metros quadrados por aluno.

Outro aspecto importante a ser analisado diz respeito ao apoio administrativo disponível para o corpo docente do curso e representado pelo número de funcionários não-docentes. Novamente aqui as diferenças são enormes, pois o número de funcionários varia de um máximo de 246 a um mínimo de dois. Se for considerado o número de funcionários por docente, ver-se-á que nos casos ex-

tremos ele varia de um máximo de 1,34 a um mínimo de 0,12.

Em relação aos equipamentos disponíveis, verificam-se também significativas diferenças. Em apenas quatro dos sete cursos existe a disponibilidade de computador e de equipamento xerográfico.

### 3.4.2 Estrutura curricular formal

Nas entrevistas realizadas junto aos formandos foram obtidas algumas informações sobre a realidade curricular dos cursos segundo a percepção dos alunos. Os resultados destas entrevistas já foram descritos no subitem 3.2. Aqui procura-se mostrar alguns dados sobre a estrutura curricular formal, isto é, aquela descrita nos programas oficiais dos cursos. Para este fim, procuram-se agrupar as disciplinas através de dois tipos de categorização utilizados também nas entrevistas com os alunos. Na primeira categorização, as disciplinas serão divididas em três grupos, de acordo com a classificação do CFE, isto é, instrumentais, humanísticas ou de cultura geral, e profissionalizantes. Nas profissionalizantes far-se-á uma distinção entre as disciplinas das áreas funcionais — isto é, produção, finanças, *marketing*, contabilidade — e as disciplinas de administração geral — incluindo aí teoria das organi-

zações, comportamento gerencial, diretrizes administrativas etc.

Na segunda categorização, dividem-se as disciplinas em um número maior de grupos, subdividindo, por exemplo, as profissionalizantes entre as diversas áreas.

Examinando o número total de disciplinas oferecidas pelos cursos, ver-se-á que varia de um mínimo de 30 a um máximo de 59, com um valor médio em torno de 45.

Agrupando as disciplinas de acordo com a primeira categorização, obtêm-se os resultados apresentados na tabela 16.

Os dados da tabela 16 indicam diferenças claras entre os diversos cursos, mas que não são tão acentuadas quanto se poderia esperar. As diferenças, em termos absolutos, são maiores que em termos relativos. Por exemplo, para as disciplinas profissionalizantes os casos extremos apontam um máximo de 27 para um mínimo de 15, enquanto em termos relativos os extremos são, respectivamente, 54 e 40%.

Em termos dos grandes grupos, as maiores diferenças encontram-se no grupo das disciplinas profissionalizantes das áreas funcionais. Aqui os extremos variam de 20 para nove disciplinas ou em termos relativos de 41% para 24%.

Os resultados da segunda categorização das diferenças são apresentados na tabela 17.

Tabela 16  
Ênfase nas disciplinas oferecidas pelos cursos segundo grandes categorias

Grupos de disciplinas	A		B		C		D		E		F		G	
	Valor absoluto	% sobre total												
Instrumentais	10	20	9	21	7	17	11	20	9	20	9	20	5	16
Humanística	10	20	9	21	9	23	18	27	7	16	10	22	7	24
Profissionalizantes	27	54	23	53	21	52	23	40	22	48	19	42	15	50
Áreas funcionais	20	41	16	36	13	31	16	28	11	24	12	25	9	30
Administração Geral	7	13	7	17	9	21	7	12	11	24	7	17	6	20
Outras disciplinas	3	6	2	5	3	8	7	13	7	16	5	11	3	10
Total	50		43		40		59		45		44		30	

Tabela 17  
Ênfase relativa em disciplinas segundo categorização por áreas funcionais

Disciplinas	A		B		C		D		E		F		G	
	Valor absoluto	% sobre total												
Contabilidade	3	6	5	12	4	10	4	7	4	9	2	4	2	6
Produção	6	12	5	12	4	10	4	7	3	7	4	8	3	9
Finanças	5	10	3	7	2	5	4	7	2	5	4	8	2	6
Mercadologia	6	12	3	7	2	5	4	7	2	5	2	4	2	6
Sistemas de informação	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	—	—
Métodos quantitativos	5	10	4	10	4	10	6	10	6	14	6	13	3	9
Administração geral	7	14	7	17	9	22	7	11	11	25	7	15	6	18
Áreas humanas	14	28	13	30	11	27	22	35	9	21	13	30	9	27
Outras	3	6	2	5	3	7	7	11	7	15	5	13	2	6

Verificam-se, também, pela tabela 17, significativas diferenças entre os diversos cursos. De uma maneira geral, existe, em cada curso individualmente, um certo desequilíbrio entre as disciplinas das áreas funcionais de produção, finanças, mercadologia e contabilidade. Note-se, também, a quase inexistência de cadeiras na área de sistemas de informação.

Em todos os cursos só é oferecida uma disciplina que trata, basicamente, de computação eletrônica de dados, com ênfase em linguagens de programação. Verifica-se claramente uma ênfase pequena nas disciplinas profissionalizantes ligadas às áreas funcionais das empresas em comparação, por exemplo, com disciplinas das áreas humanas e administração geral.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados levantados indicam, claramente, que existem significativas diferenças entre os cursos nos seus diversos aspectos, ou seja, em relação às características dos alunos e do corpo docente, à infra-estrutura material e administrativa, à ênfase nos tópicos curriculares, ao material didático utilizado e às técnicas de ensino. Também diversas são as características das organizações que empregam os formandos, consequência óbvia das características econômicas das localidades onde estão sediados estes cursos.

Existe, no entanto, um conjunto de aspectos que podem ser caracterizados como comuns ao ensino de administração como um todo, com base nos sete casos analisados. Estes aspectos comuns serão, a seguir, identificados.

Em relação aos calouros podem-se identificar os seguintes traços comuns:

a) com referência às características pessoais:

- idade, em torno de 20 anos;
- o sexo, predominantemente masculino;
- o estado civil, solteiro;

b) com referência à vida escolar progressa:

- a grande maioria pagou por sua educação de 2º grau;
- cursou o 2º grau no turno diurno;
- teve poucas reprovações no 2º grau;

c) com relação à escolha da carreira:

- os pais aprovam a escolha feita por seus filhos;
- a principal expectativa dos alunos era de que o curso de administração iria proporcionar-lhes uma formação eminentemente profissional;

d) com relação aos indicadores de nível sócio-econômico:

- o tamanho das famílias, em torno de cinco membros;
- o número de cômodos de suas casas, em torno de seis.

Em relação aos formandos, os principais traços comuns são os seguintes:

a) com relação à escolha da carreira:

- as primeiras razões para a escolha foram: conseguir melhores oportunidades de trabalho e o fato de sentirem vocação ou aptidão;

b) com relação à percepção sobre os aspectos negativos que atrapalharam o bom desempenho no curso:

- a ocorrência de professores desestimulantes;
- a falta de tempo dos alunos para dedicação ao curso;
- a qualidade do curso (com uma única exceção);

c) com relação à percepção sobre os melhores aspectos do curso:

- melhorou os conhecimentos gerais dos alunos;

d) com relação à percepção sobre os aspectos curriculares:

- uma ênfase insuficiente nas cadeiras profissionalizantes da área técnica de administração (com uma exceção);
- uma grande coincidência entre as disciplinas consideradas mais importantes e aquelas mais bem lecionadas, destacando-se como mais importantes as disciplinas de administração geral, *marketing*, finanças e ciências sociais;
- os cursos não oferecem condições para a especialização dos alunos (com uma exceção), embora a grande maioria já se tenha decidido pela especialização;
- a pequena ênfase na utilização de técnicas mais dinâmicas de ensino como jogos e métodos de caso em contrapartida às aulas expositivas (com uma exceção);
- a utilização excessiva de anotações de aula como fonte de material para estudo, em detrimento de livros, apostilas e artigos (com uma única exceção);

e) com relação à situação do mercado de trabalho:

- a grande maioria dos estudantes (82%) trabalha enquanto cursa a faculdade;
- uma parcela significativa conseguiu seu emprego através de indicação de parentes ou pessoas de suas relações pessoais não ligados à faculdade onde estudam.

Relativamente ao corpo docente dos cursos, as características comuns são as seguintes:

- idade dos professores, em torno de 41 anos;
- a experiência didática, em torno de nove anos;
- a formação universitária a nível de graduação, que se caracteriza por uma grande diversificação do corpo docente, o qual é representado, em média, por nove a 10 diferentes profissões;
- uma concentração dos docentes em torno de três áreas de formação básica, isto é, administração, economia e direito (com apenas uma exceção, onde a engenharia aparece com o maior contingente). Apesar disto, o percentual de docentes com formação em administração é de apenas 32%, considerando também, aí, a formação pós-graduada.

Relativamente à estrutura curricular formal:

- a divisão em termos proporcionais de disciplinas nas áreas instrumental, humanística e profissional, seguindo, desta forma, o currículo mínimo do CFE.

Tão ou mais importante que os aspectos comuns aos cursos são as grandes diferenças encontradas, as quais podem ser determinantes na definição de uma política diferenciada de atuação e vocação para cada curso em função de sua realidade objetiva.

Considerando em primeiro lugar o aluno que procura o curso de administração e que se constitui na matéria-prima básica a ser transformada no futuro administrador, vê-se que existem diferenças substanciais em relação a seu nível sócio-econômico, o qual tem sabidamente forte relação com o nível cultural e a habilidade acadêmica, fatores essenciais para o bom desempenho das funções de executivo de topo nas organizações. Os indicadores sócio-econômicos que mais diferenciam os vários cursos são a renda familiar, o nível de instrução dos pais e, como conseqüência, os hábitos de leitura de livros e jornais por parte dos estudantes. Uma análise detalhada dos dados indica uma clara relação entre o nível sócio-econômico dos alunos e a localização do curso. Quanto maior e mais rica a cidade onde se encontra o curso, mais alto o nível sócio-econômico dos seus alunos.

Este mesmo fator locacional parece ter também grande influência nas características das organizações em que os formandos trabalham e que são extremamente diferenciadas. Estas diferenças aparecem em termos do tamanho, ramo de atividade e controle do capital.

Por exemplo, em relação ao tamanho das organizações encontra-se um caso em que 52% dos formandos trabalham em grandes organizações enquanto em outros apenas 5% trabalham em organizações deste porte. No que se refere ao ramo de atividades tem-se, por exemplo, o caso em que 48% dos formandos trabalham em organizações de comércio, em contrapartida a outro em que este índice é de apenas 9,5%. De um modo geral, fica claro que a grande maioria dos formandos trabalha em empresas do setor de serviço (comércio, computação, finanças e utilidade pública) contra apenas 12,4% que trabalham em indústrias de transformação. Também importante é observar que enquanto em um caso 62% dos formandos trabalham em organizações do governo, em outro apenas 5,3% estão nesta situação.

Essas grandes diferenças em relação ao mercado de trabalho não parecem se refletir na estrutura curricular dos cursos. Embora existam claras diferenças de ênfase, por exemplo, quanto às disciplinas da área humanística, instrumental e profissionalizante, esta diferença é muito mais em termos do número de disciplinas (maior detalhamento dos tópicos) do que na diversificação dos tópicos abordados. De fato, a estrutura curricular está fortemente marcada pelo currículo mínimo do CFE; principalmente as diferenças encontradas na realidade curricular parecem ser muito mais função de disponibilidade de corpo docente do que as necessidades peculiares ao mercado de trabalho local. Chama atenção, por exemplo, o fato de que, com uma única exceção, todos os cursos analisados dão muito pouca ênfase às cadeiras profissionalizantes, que se reflete na sua incapacidade de proporcionar a especialização aos alunos. Enquanto isto, encontram-se casos onde existe, claramente, ênfase exagerada

nas disciplinas instrumentais ou nas humanísticas. O pequeno percentual de professores com formação acadêmica na área de administração e a grande diversificação de formação dos docentes (mais de 20) que lecionavam nos cursos podem ajudar a explicar este fenômeno.

As diferenças relativamente ao corpo docente também são substanciais. O nível de formação acadêmica, a área de conhecimento da formação acadêmica e o regime de trabalho são fatos marcantes destas diferenças.

Claramente aqui, as discrepâncias encontradas parecem ter muito pouco a ver com o fator locacional e muito mais com a política de funcionamento adotada pela direção dos cursos. Encontram-se, por exemplo, cursos localizados em regiões privilegiadas para o ensino de administração, onde pouca ênfase é dada à formação do corpo docente ou ao regime de tempo integral, relativamente a outros em que esta ênfase é marcante. O mesmo acontece para cursos localizados em regiões menos privilegiadas.

Finalmente, encontramos grandes diferenças no que diz respeito à infra-estrutura material e administrativa, que são representadas, principalmente, pelos recursos de biblioteca, pelo apoio secretarial e pela disponibilidade de equipamentos como retroprojetores e equipamentos de computação eletrônica. Estas diferenças refletem, claramente, uma questão de preocupação com o fator qualidade.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de traçar um marco conceitual que norteie as conclusões e recomendações, será apresentado, inicialmente, um conjunto de princípios básicos sobre o que se entende como sendo o papel do ensino de administração a nível superior. Para tanto, deve-se reportar sistematicamente ao trabalho clássico de Gordon & Howell (1959).

Em primeiro lugar, existe a idéia de que o ensino de graduação em nível superior deveria educar o indivíduo para toda a sua carreira e não apenas para o primeiro emprego. A cada dia que passa os gerentes necessitam de maior habilidade analítica, maior domínio sobre as ferramentas de análise, maiores habilidades organizacionais, maior capacidade de lidar com os fatores do ambiente externo e, como conseqüência, maior habilidade de se adaptar às rápidas mudanças que estão ocorrendo, na economia, na sociedade e na tecnologia.

Estes princípios gerais são bastante amplos. Existe, no entanto, uma grande diversidade de aspectos que afetam as necessidades de ensino em administração; a variedade de carreiras que podem ser seguidas pelos formandos; as diferenças entre os estudantes em termos de habilidades, motivação e disponibilidade financeiras; as diferenças regionais do país em termos econômicos e sociais, e as enormes diferenças nos aspectos humanos de recursos materiais disponíveis aos próprios cursos.

Existe, portanto, a necessidade de uma certa flexibilidade, na estruturação do ensino de administração. Esta flexibilidade diz respeito não apenas aos cursos de graduação em si, mas muito mais aos diversos níveis de ensino, incluindo a pós-graduação (mestrado e doutorado) e os cursos de extensão para profissionais do mercado.

A nível de graduação o problema maior que existe, e que pode ser considerado estrutural, é a grande dificuldade de se conciliar, dentro de um currículo de quatro anos, uma educação geral nas áreas humanísticas e instrumental e uma educação profissional na área específica de administração, mantendo um nível adequado de qualidade. Esta pesquisa mostrou que tal dificuldade está muito presente nos cursos analisados, sendo evidente um desequilíbrio desfavorável para a área profissional, que tem sido ensinada de forma bastante precária. O currículo dedica, em geral, uma parcela insuficiente de tempo a estes aspectos e os cursos são ensinados de forma superficial por professores muitas vezes mal preparados.

Um aspecto importante a ser discutido diz respeito à ênfase que um curso de administração deveria dar à tentativa de oferecer aos alunos uma oportunidade de especialização.

Os argumentos contra a especialização são vários: em primeiro lugar, existe o custo de oportunidade — quanto mais tempo for gasto com a concentração em um determinado aspecto, menor tempo ter-se-á disponível para a educação geral e os cursos básicos da área de administração. Em segundo lugar, existe o argumento de que a especialização deveria ser deixada para o nível de pós-graduação e/ou de extensão, onde se torna realmente possível atacar uma gama muito maior de problemas específicos das organizações onde os indivíduos trabalham. Em terceiro lugar, existe um problema extremamente objetivo de nossa realidade: a carência muito grande de docentes. Se esta deficiência já não permite nem mesmo satisfazer às exigências de um currículo mínimo, não permitiria jamais uma fragmentação por áreas especializadas sem uma queda acentuada no já deficiente nível de qualidade.

Com base nestes argumentos e considerando a realidade dos cursos, parece que uma ação neste campo deveria voltar-se muito mais para um esforço concentrado no sentido de melhorar substancialmente o conteúdo e a forma como são ensinadas as disciplinas básicas das áreas profissionalizantes de administração (*marketing*, finanças, produção, contabilidade, organizações, sistemas de informação e política empresarial) do que partir para a criação de disciplinas especializadas e voltadas para os problemas específicos encontrados em cada realidade regional.

Chama a atenção, por exemplo, a quase inexistência hoje de disciplinas na área de sistemas de informação e a forma altamente deficiente com que são lecionadas as disciplinas de administração da produção. Um aspecto que deveria merecer atenção no esforço de desenvolvimento curricular é, sem dúvida, uma maior preocupação com os aspectos peculiares às organizações de serviços. Como o estudo mostrou, uma parcela substancial dos formandos trabalha em organizações deste tipo.

Um outro aspecto importante que merece uma discussão especial diz respeito a métodos/técnicas de ensino, assim como ao material didático utilizado.

Os estudos mais recentes sobre as funções do executivo (Mintzberg, 1972) indicam claramente a existência de duas dimensões distintas no trabalho gerencial: uma dimensão técnica voltada para a análise, o planejamento e o controle que faz uso intensivo das tecnologias gerenciais disponíveis nas áreas funcionais; uma dimensão gerencial, voltada para a ação, isto é, decisão, implantação e coordenação.

Para educar os futuros gerentes para a primeira destas dimensões faz-se uso do conteúdo das disciplinas, de cunho instrumental, humanístico e profissionalizante. Aqui o conteúdo das disciplinas é, sem dúvida alguma, mais importante que a forma como são ensinadas.

A educação para a segunda dimensão, no entanto, é bem mais complexa. Está-se tratando muito mais de desenvolver habilidades comportamentais voltadas para o desempenho de papéis ligados às atividades informacionais, decisórias e interpessoais. Aqui, sem dúvida, a forma de ensino é mais importante que o conteúdo em si. A utilização de técnicas como estudo de casos, jogos, *role-playing* pode acelerar o processo de desenvolvimento destas habilidades. Aqui novamente encontra-se um ponto altamente deficiente no ensino de administração no Brasil. O uso quase exclusivo de aulas expositivas e anotações de sala de aula como instrumental de ensino coloca o aluno numa posição absolutamente passiva e nada reflexiva, inibindo ao invés de estimular o desenvolvimento das habilidades necessárias à função gerencial. Torna-se, portanto, altamente prioritário o desenvolvimento de um conjunto básico de material instrucional que possa cobrir as áreas básicas e que combine, de uma forma equilibrada, livros, casos e jogos administrativos.

Qualquer esforço neste sentido irá esbarrar, no entanto, com a problemática de disponibilidades e qualificação do corpo docente. Um curso não poderá jamais ser melhor do que as habilidades e interesses de seus professores. Os dados desta pesquisa indicam aí um dos grandes gargalos do ensino de administração hoje: "professores desestimulantes" foi considerado o fator mais importante pelos alunos como empecilho a um melhor aproveitamento no curso. Aqui existem dois aspectos a serem abordados. O primeiro diz respeito à disponibilidade de professores e suficientemente qualificados em nosso país — este é um aspecto que pode e já está sendo atacado pelo próprio governo com seus programas institucionais de capacitação docente. A segunda dimensão está ligada ao interesse dos próprios cursos em manter um corpo docente apropriado em termos qualitativos e quantitativos. A evidência da pesquisa indica claramente que nem todos os cursos estariam interessados em fazer tal esforço neste momento. A grande demanda de ensino superior na última década incentivou exageradamente a preocupação com o aumento da receita, em contrapartida à qualidade, o que gerou, sem dúvida, o fato de ter-se, em alguns cursos da amostra, uma relação aluno/professor superior a 30 comparado com outros cursos em que esta relação está em torno de 7. Este problema, no entanto, deverá resolver-se no longo prazo pela própria força do mercado, que, as evidências já indicam, está ficando mais seletivo à medida que se percebe a rápida desvalorização do diploma universitário no mercado de trabalho, que no passado vinha sendo um salvo-conduto para o primeiro emprego, independentemente da sua qualidade.

A problemática da infra-estrutura material e administrativa apresentada por bibliotecas extremamente deficientes e apoio secretarial e administrativo altamente insuficiente é também um problema que depende exclusivamente do interesse dos próprios cursos em fazer investimentos em qualidade, interesse este que irá depender fortemente das forças de mercado. Cabe, neste aspecto,

ao governo um papel informacional muito importante. A divulgação das reais condições de funcionamento de cada curso, incluindo a situação dos egressos no mercado de trabalho, poderá ter um efeito sobre a qualidade dos cursos bem superior a qualquer legislação restritiva que já existe ou venha a ser criada a nível governamental. Aliás, os próprios resultados da pesquisa indicaram claramente que a principal motivação dos estudantes ao escolher o curso de administração era a possibilidade de obter treinamento profissional que lhes possibilitassem uma melhor chance no mercado de trabalho. Aí encontra-se outro problema crítico. Os cursos, em sua esmagadora maioria, não mantêm nenhum vínculo formal com o mercado de trabalho com o objetivo de procurar colocar seus alunos ou mesmo acompanhar seu desenvolvimento nos primeiros anos de vida profissional.

Como preocupação final, existe o aspecto relacionado aos próprios alunos. Pesquisas realizadas na Fundação Cesgranrio indicam, claramente, que os candidatos aos cursos de administração possuem um nível intelectual médio bem inferior a outras áreas como engenharia, economia etc. Numa escala de profissões medida pelo desempenho acadêmico no vestibular, os candidatos de administração se situam em torno da mediana — atrás, portanto, de um grande número de outras áreas. Além disto, esta pesquisa mostrou que mais da metade dos calouros teve e continua tendo sérias dúvidas sobre a escolha da carreira. Cabe, portanto, um esforço sério para tentar atrair para os cursos de administração um contingente mais bem preparado de estudantes. Isto, no entanto, só irá ocorrer no momento em que também os cursos melhorarem sua qualidade em termos curriculares, do corpo docente e de sua estrutura administrativa e material. Novamente, aqui, este estudo mostrou que um curso bem estruturado, com bons professores e uma boa infra-estrutura como é o caso A da amostra consegue atrair alunos de calibre para seus quadros discentes. Cabe, portanto, incentivar os esforços nesta direção.

\* Este trabalho é resultado de projeto encomendado pela Capes/MEC.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bento, Alberto M. *As funções do administrador*; um quadro de referência para pesquisa. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1981. mimeogra.

& Wysk, Rüdiger B. *Pesquisa-piloto das funções do administrador*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1981. Mimeogr.

Correa, Volnei A. et alii. *Pesquisa dos alunos formandos dos cursos de graduação em administração no estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, s. d. (Relatório de Pesquisa, 5.)

Fleury, Paulo F. *O ensino de administração no Brasil; considerações sobre sua dimensão quantitativa*. Rio de Janeiro, Coppead/UFRJ, 1981. mimeogr.

Gordon, Rober A. & Howell, James E. *Higher education for business*. New York, Columbia University Press, 1959.

Mintzberg, Henry. *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1972.

Santi Filho, Armando. *O ensino superior de administração do município de São Paulo*. Dissertação de mestrado. São Paulo, FEA/USP, 1981.

Schuch Jr., Vitor F. *Formação de administradores e mercado de trabalho*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1976. (Série Teses, Dissertações e Monografias.)

Trevisan, Glória D. M. *As atividades dos bacharéis em administração graduados pela Universidade de São Paulo, de 1964 a 1974, em São Paulo*. Dissertação de mestrado. São Paulo, FEA/USP, 1977.

#### ATENÇÃO ASSINANTE

*Mudou-se? Avise-nos*

*Aproveite o cartão abaixo para comunicar sua mudança de endereço. Assim você evita o atraso no recebimento de sua revista.*

*Por gentileza, mencione o endereço antigo para facilitar nossos serviços.*

#### REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

À FGV/Editora  
Divisão de Vendas  
Caixa Postal 9052  
20.000 - Rio de Janeiro - RJ

Nome \_\_\_\_\_

Endereço Antigo \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

Novo Endereço \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_