

A FORMAÇÃO DO “SER ADMINISTRADOR”: PERCEPÇÕES DOS EGRESSOS SOBRE O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Dislaine Gonçalves de Barros
Américo da Costa Ramos Filho
Favio Akiyoshi Toda

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: A rápida renovação do mercado atual requer profissionais multifacetados, éticos e responsáveis – consigo, com seus colegas e com a sociedade. O ensino superior em Administração segue Diretrizes e Bases Curriculares, porém as universidades possuem autonomia no seu conteúdo e método. Entre as necessidades do mercado e a Universidade, temos o profissional, o aluno egresso, formado por essas instituições, atuando no mercado de trabalho. Esse profissional que conhece as “duas faces da moeda”, é capaz de fornecer suas percepções quanto às influências de sua formação para a posterior atuação.

Objetivo/proposta: Tendo passado pelas duas experiências, a universitária e a empregatícia, questiona-se com esse estudo, quais necessidades foram percebidas pelos egressos com relação à sua formação superior em Administração? Para atender esse propósito, o presente artigo visa a identificar as percepções dos egressos do curso de Administração no que diz respeito à sua formação como um todo: formato, métodos, corpo docente e conteúdo programático. Espera-se também detectar suas dificuldades durante e após o curso na obtenção de empregos e em sua trajetória profissional.

Procedimentos Metodológicos: A pesquisa valeu-se de abordagens qualitativas de caráter exploratório para buscar significados e conclusões a respeito da formação em administração. Para o alcance dos objetivos, foram preenchidos questionários abertos por administradores formados nos últimos anos. Os dados foram analisados por meio das seis etapas da análise temática (Braun e Clarke, 2006) a partir de padrões repetidos de significados, são elas: Familiarização com os dados; Geração dos códigos iniciais; Busca por temas; Revisão dos temas; Definição e denominação dos temas; Produção do relatório.

Principais Resultados: Apesar da enorme oferta de cursos superiores em Administração, existem pontos de atenção em relação à qualidade dessa formação, principalmente relacionado a metodologias e a conteúdos. Os respondentes demonstraram preocupação com a desvalorização da profissão no Brasil, deram ênfase ao caráter engessado e ultrapassado de teorias e de materiais e destacaram a necessidade de revisão da matriz curricular considerando o novo cenário tecnológico mundial. Quanto aos docentes, muitos foram os relatos sobre repetição de conteúdo sem aplicações práticas e sobre falta de experiência.

Considerações Finais/Conclusão: Os valores, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas e necessárias para o “ser Administrador” não são inatas a todos que se dispõem a cursar Administração, porém podem ser construídas. Claramente, nem tudo pode ser oferecido pela universidade e muito pode ser adquirido com o passar dos anos no exercício da função. Entretanto, o processo de formação pode e deve ser parte integrativa dessa construção. É

necessário pensar em novos métodos que preparem esses novos profissionais com conteúdos além de teorias, que irão auxiliar em suas experiências fora dos muros da universidade.

Contribuições do Trabalho: O trabalho proporciona uma dimensão da percepção dos egressos do curso de administração ofertado nos últimos anos. As instituições de ensino possuem autonomia para a criação, inovação e desenvolvimento do curso que oferecerão aos novos ingressantes. Portanto, ouvir, conhecer e analisar seus pontos de atenção como os levantados neste artigo pode auxiliar na atualização de seus programas de acordo com as novas Diretrizes Curriculares Nacionais e também em um processo contínuo de renovação e desenvolvimento do curso, mantendo-o não apenas atual como relevante.

Palavras-Chave: Administração, Ensino-aprendizagem, Ensino Superior

1. Introdução

O poder de autorrenovação do mercado atual requer cada vez mais profissionais multifacetados e menos técnicos em apenas uma área. Atender a essa demanda é por vezes fator motivador para a escolha do curso superior em administração. Muitos procuram o ensino superior como uma alternativa para obter um bom emprego, ascender na carreira, tornar-se um profissional melhor, com melhores cargos e salários. Essa expectativa marca os estudantes de ciências sociais aplicadas, como o curso de administração (Moreira, 2001).

O Administrador deve atuar de forma ética e responsável consigo, com seus colegas e com a sociedade. Além disso, deve ensinar por meio de sua experiência e se adaptar às novas necessidades de sua área profissional, ajustando-se às mudanças e também sendo seu catalisador.

Segundo o Conselho Federal de Administração, o currículo mínimo do curso superior em administração deve incluir desde matérias sobre direito público e privado, estatística e marketing, até psicologia, sociologia e gestão de pessoas. De acordo com a Resolução nº 5, de 14 de outubro de 2021 do Conselho Nacional de Educação, que Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, além de elementos básicos como interdisciplinaridade, incentivo a pesquisa e a estágio, a formação em administração deve proporcionar o desenvolvimento de habilidades como a solução de problemas, melhoria de processos, além de criatividade, proatividade e determinação.

Esse é o esperado e assegurado por lei para a construção do currículo das universidades que, de acordo com o censo da educação superior de 2020 (INEP, 2022), estão divididas entre 145 instituições públicas e 1.372 privadas, ou seja, 1.517 instituições que oferecem o curso superior em administração, formando em 2020 cerca de 90.971 profissionais.

A depender do cenário, um administrador lidará com diversos públicos de interesse, tais como: o governo, outros funcionários, clientes, fornecedores e a própria sociedade. Para tal, faz-se necessário receber uma formação adequada que prepare o profissional para seus futuros desafios, de forma a atender a real necessidade do seu campo de atuação. Dadas as necessidades da sociedade e as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, cada instituição de ensino possui liberdade para construir seu próprio currículo, utilizando as técnicas pedagógicas que achar pertinentes para formar um novo profissional.

A partir de todo o exposto temos uma dicotomia no curso de formação de Administradores: de um lado, temos a necessidade do mercado de profissionais bem instruídos e prontos para atuar em diversos setores da economia, ocupando cargos de gerentes, analistas, técnicos e assistentes, ou abrindo suas próprias empresas; do outro lado, temos universidades, que apesar de seguirem as Diretrizes Curriculares, possuem infinitas possibilidades de formação, desde técnicas pedagógicas, métodos de ensino até conteúdo teórico e prático. Entre esses dois lados, temos a realidade, ou seja, o profissional, o aluno egresso, formado por essas instituições, atuando no mercado de trabalho. Esse profissional que conhece as “duas faces da moeda”.

Portanto, tendo passado pelas duas experiências, a universitária e a empregatícia, questiona-se com esse estudo, quais necessidades foram percebidas pelos egressos com relação a sua formação superior em Administração?

Para atender a esse propósito, o presente artigo visa identificar as percepções dos egressos do curso de Administração no que diz respeito à sua formação como um todo: formato,

métodos, corpo docente e conteúdo programático. Espera-se também detectar suas dificuldades durante e após o curso na obtenção de empregos e em sua trajetória profissional, a fim de inquirir a contribuição da universidade para a sua atuação profissional ao longo dos anos, seja ele atuante em qualquer setor, público ou privado, próprio ou não.

Assim sendo, o presente artigo se justifica por sua relevância prática ao contribuir para o processo de formação de novos profissionais e para o fomento de pesquisa e inovação na área de educação de nível superior do curso de administração. Além disso, este artigo também se justifica por sua relevância teórica, ao estimular a reflexão sobre inovação e melhorias na formação de profissionais em administração com o objetivo de prepará-los mais efetivamente para o mercado e para o empreendedorismo.

Para o alcance dos objetivos, foram preenchidos questionários abertos por administradores formados em universidades públicas ou privadas. A pesquisa valeu-se das seis etapas definidas por Braun e Clarke (2006) para determinar temas a partir de padrões repetidos de significados, as etapas seguidas na análise dos dados foram: Familiarização com os dados; Geração dos códigos iniciais; Busca por temas; Revisão dos temas; Definição e denominação dos temas; Produção do relatório.

2. Fundamentação Teórica

2.1 – O curso de administração

Com raízes principalmente norte-americanas, a escolarização da administração ocorreu nos anos finais do século XIX, em um movimento paralelo à consolidação dos Estados Unidos como superpotência no século XX (Bertero, 2009).

No Brasil, após a crise de 29, o setor industrial se expandiu, demandando a formação de profissionais com novas especialidades. Além disso a partir de 1930, iniciou-se a Era Vargas, marcada por um Estado intervencionista, considerado por autores como Coelho (2006), Nicolini (2004) e Romualdo (2012) como fundamental para a criação do Estado Administrativo brasileiro (Pinto & Motter Junior, 2012). Segundo Pinto e Motter Junior (2012, p. 2) ainda acrescenta-se que “a Era Vargas imprimiu uma série de mudanças estruturais com ênfase, principalmente, nas bases do desenvolvimento do Brasil e na industrialização orientada pelo Estado. Por isso, essa fase foi de fundamental importância para o desenvolvimento da Administração no Brasil, tanto na área pública quanto na área privada”.

O Decreto-lei nº 20.158, de 30 de julho de 1931, organizou o ensino comercial brasileiro, tendo originado o Curso Superior de Administração e Finanças, que formava bacharéis em ciências econômicas no período de três anos. De acordo com Peleias *et. al* (2007), esse curso influenciou o posterior surgimento dos cursos de Contabilidade, Administração e Economia.

Nesse contexto, o curso superior em Administração no Brasil tem origem próxima à criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938. Com o objetivo de padronizar os serviços oferecidos pelo órgão, seus técnicos foram enviados para fora do Brasil, ocasionando o aumento do interesse pelos estudos organizacionais no país (Souza *et al*, 2015; Boaventura *et al*, 2018). Nicolini (2003) afirma que a partir desse momento a Administração começou a conquistar mais espaço, devido a necessidade de administradores que entendessem estruturas mais complexas e burocráticas de trabalho.

Fortemente influenciado pelos modelos norte-americanos, os primeiros cursos superiores em Administração no Brasil foram ofertados pela Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN - SP), em 1941; pela Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP - SP), em 1946; pela Escola de Administração (EA/UFRGS) em 1950; na cidade de Porto Alegre; pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP/FGV), em 1952, no Rio de Janeiro; pela Escola Administração de Empresa de São Paulo (EAESP/FGV), em 1954; pela Escola de Administração (EAUFBA), em 1961, em Salvador (Silva, 2007 *apud* Boaventura et al, 2018).

Com o surgimento dos cursos, o conhecimento na área de administração passou a ser mais sistematizado e menos empírico, ao passo que os conteúdos ministrados passaram a ser controlados e avaliados. A profissão ‘administrador’ foi regulamentada em 1965. Em 1966 foram definidos os direitos e deveres do profissional em administração pela Lei Federal 4.769/65. A partir de então, o curso segue em expansão, sendo oferecido por 1.517 instituições públicas e privadas de acordo com o censo realizado em 2020 (Pinto & Junior, 2012; INEP, 2022).

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração foram atualizadas recentemente, em 14 de outubro de 2021, após um hiato de 16 anos. O projeto de revisão contou com a participação de diversas instituições como a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), o Conselho Federal de Administração (CFA) e o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP). As novas diretrizes objetivam modernizar o ensino superior em Administração oferecido pelas Instituições no Brasil (CRA-SP, 2021).

“O curso de Administração de Empresas moderno deve destacar-se por oferecer conteúdo programático alinhado com a realidade das empresas, inseridas num mercado de mudanças rápidas, cujo substrato são as novas tecnologias e as diferentes tecnologias de informação, preparando esses futuros líderes para situações desafiadoras.” (BRASIL, 2020, p. 11)

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais passam a considerar a contextualização do curso superior em Administração com a Indústria 4.0, além de trazer aspectos de valorização de metodologias ativas e maior flexibilidade e autonomia para as Instituições de ensino.

O perfil esperado do egresso do Curso de Graduação é a integração “de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer)”. (Brasil, 2021, p. 1). Diferentemente do retratado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005 que ensinava um perfil muito mais técnico, preocupado com a:

“(…) capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.” (BRASIL, 2005, p. 2).

Com matérias desde finanças até recursos humanos, a formação do profissional em administração é multidisciplinar, característica que se apresentou na pesquisa realizada pelo

Conselho Nacional de Administração (Mello & Mello Jr. p. 27, 2011) como uma das motivações para que o curso fosse escolhido. De acordo com a pesquisa “a formação generalista e abrangente e a existência de amplo mercado de trabalho foram as mais assinaladas como justificativas para a escolha do curso de Administração pelo Administrador”.

Em dezembro de 2022, foram contabilizados 369.759 administradores registrados no Conselho Federal de Administração, sendo 259 com títulos de Mestre e apenas 58 com titulação de Doutor em Administração (CFA/CRA, 2022).

2.2. Ensino-aprendizagem do “Ser Administrador”.

Advindas de um ambiente instável e contingencial, as atuais necessidades do mercado de trabalho exigem cada vez mais a formação de profissionais preparados não apenas em níveis técnicos e teóricos, mas criativos, aberto a mudanças, comunicativos e preparados para os desafios profissionais e pessoais. Não é segredo que o profissional com curso superior não possui emprego garantido após sua formação, visto que, além da larga concorrência, o mercado necessita de profissionais com outras qualificações além da graduação.

Se antes as mudanças levavam décadas, hoje, em pouco tempo surgem novos métodos, processos e teorias e as instituições necessitam acompanhar essa latência na formação dos novos profissionais, sem desconsiderar as competências técnicas atreladas a profissão. Consequentemente, a partir dessas novas necessidades, o ensino superior tradicional é posto à prova, levando à reflexão e às críticas do que vem sendo vivenciado pelos alunos durante seus anos de formação.

A Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação (UNESCO, 1998) destaca não apenas a missão das instituições de ensino superior em educar, formar e realizar pesquisas, mas também o compromisso ético (Artigo 2º), a cooperação com o mundo do trabalho, analisando e prevenindo as necessidades da sociedade (Artigo 7º) e o engajamento com as mudanças inovadoras necessárias para o acompanhamento da realidade corrente, desenvolvendo o pensamento crítico e a criatividade a partir de “novos métodos didáticos, que precisam estar associados a novos métodos de exame que coloquem à prova não somente a memória, mas também as faculdades de compreensão, a habilidade para o trabalho prático e a criatividade”(Artigo 9º d’).

Finí (2018) apresenta as metodologias ativas de ensino e aprendizagem como ferramenta que vai de encontro com os modelos tradicionais. A autora defende que os métodos ativos reconhecem as transformações sociais e os problemas atuais e forja alunos capazes de irromper com as soluções necessárias. As metodologias ativas tornam o aluno agente do seu próprio conhecimento utilizando de experiências reais ou simuladas para solucionar problemas em sua realidade (Bastos, 2006).

Quanto aos instrumentos avaliativos utilizados para quantificar e qualificar o conhecimento, Masetto (2004) explica que o conceito de avaliação deve ser entendido como instrumento de motivação para que o aluno busque cada vez mais o conhecimento. O modelo tradicional de avaliação implica em colocar a todos sob a mesma ótica de funcionamento, deixando de lado não apenas questões físicas, como emocionais – sem contar ainda com as necessidades diferentes dos alunos atípicos.

Finí (p.178-179, 2018) aponta que desta forma são ignoradas outras competências importantes, como as cognitivas, pessoais e sociais, adquiridas fora dos livros e materiais

didáticos, ou seja, a partir da “proatividade, colaboração, personalização e visão empreendedora”.

Quanto a necessidade de estabelecer conexões entre o conteúdo teórico estudado com a realidade que espera estes novos profissionais, além do estágio; Teixeira *et al* (2008) destaca atividades extracurriculares, projetos e pesquisa como alternativas de apresentar aos alunos o dia a dia da profissão que estão estudando para desempenhar. A pesquisa de Oliveira *et al*. (2016, p. 46) mostrou que a ausência de exemplos baseados na prática durante as aulas de Economia gerou sentimento de decepção nos alunos, devido a “lacunas percebidas em sua formação profissional que, por sua vez, contribuíram para o desenvolvimento de crenças de menor auto eficácia profissional.”

Isso vai ao encontro da questão da formação docente dos mestres e doutores que atuam na educação do ensino superior. Os profissionais da educação também precisam estar comprometidos com a inovação em seus ambientes, não apenas na sala de aula, mas em todo o contexto social, considerando as inovações tecnológicas e também teóricas em seu conteúdo.

Demo (p. 866, 2010) destaca o desafio docente de “aceitar-se discutível em nome do conhecimento sempre discutível”; ou seja, do conhecimento que muda e se atualiza. Para tal, Oliveira *et al* (2007) sugere que este docente deve ser preparado para aceitar as novas premissas de ensino e suas respectivas estratégias, vencendo a resistência à mudanças e ao pensamento que uma perspectiva crítica não será aceita pelo corpo discente.

Sendo a educação um agente essencial para a transformação social, Demo (2010) aponta que é esperado dos docentes o protagonismo dessa mudança, mantendo-se em contínua desconstrução; apesar das questões de mal formação docente e da baixa remuneração, problemas não esquecidos pelo autor. Independentemente de quais mudanças sejam postas em prática, a abertura, o diálogo, a intercomunicação e a parceria com as fontes de produção do conhecimento, são destacadas por Masetto (2004) como essenciais para esse processo de desconstrução e reconstrução do ensino-aprendizagem.

3. Método de Pesquisa

A presente pesquisa se valeu de abordagens qualitativas para identificar significados, conclusões, entendimentos, valores e interpretações a respeito da formação em administração (Minayo, 2001). Trata-se de um estudo com pretensões exploratórias, conforme Gil (2002) no sentido de buscar a familiarização e aproximação para com o universo alvo e aprimorar ideias iniciais.

O primeiro passo foi reunir recursos bibliográficos como livros e artigos científicos publicados nos últimos anos a respeito da área de administração, do surgimento do curso superior no Brasil, suas definições e características, bem como sobre o processo de ensino-aprendizagem (Gil, 2008).

O estudo se propõe a investigar a realidade de administradores formados nos últimos anos, para ter acesso a suas experiências, percepções e conclusões. Para tal, um questionário do tipo aberto foi divulgado entre os dias 13 e 23 de fevereiro de 2023, tendo obtido vinte e duas respostas durante esse período.

As questões auxiliaram a determinar o perfil dos respondentes com perguntas sobre idade, cargo e ano de formação, mas também foram necessárias para aprofundar o conhecimento sobre a vivência de cada um com perguntas que admitem respostas abertas. As

respostas abertas dão liberdade de construção e permitem maior profundidade nos relatos o que se mostra crucial para a clareza na observação de como o problema se apresenta no caso de cada egresso respondente.

As questões versaram sobre os conhecimentos absorvidos na formação e postos em prática durante sua atuação; as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho, em detrimento do preparo recebido em seu curso de formação. Também houve questões a respeito do conteúdo e da metodologia aplicada pelos docentes; bem como sobre o desenvolvimento de habilidades e competências esperadas pelo Conselho Nacional de Educação. Os respondentes também foram questionados sobre impasses éticos no seu cotidiano e sobre as carências percebidas durante ou após sua formação no ensino superior.

Tendo reunido relatos de egressos de instituições públicas e privadas, acredita-se ter atingido o ponto de saturação, onde novas percepções não alterariam a compreensão do fenômeno objeto deste estudo.

A Tabela 1 apresenta dados a respeito da idade, da Instituição de Ensino formadora, do ano de formação e dos cargos que os egressos respondentes ocupam atualmente.

Tabela 1. Dados sobre os respondentes

Identificação	Idade	Nível Hierárquico	Instituição de Ensino	Ano de Formação
Administrador 1	27	Coordenador	UFRRJ	2020
Administrador 2	40	Assistente	Faculdades Integradas Simonsen	2015
Administrador 3	25	Analista	UFRRJ	2019
Administrador 4	28	Analista	UFRRJ	2019
Administrador 5	26	Estudante	PUC-Rio	2019
Administrador 6	29	Assistente	UFRRJ	2019
Administrador 7	28	Assistente	UFRRJ	2022
Administrador 8	31	Analista	CEFET RJ	2018
Administrador 9	43	Analista	Universidade Cândido Mendes	2011
Administrador 10	52	Empreendedor	UNIABEU	2010
Administrador 11	60	Assistente	UFF	2022
Administrador 12	33	Pesquisador	UFF	2021
Administrador 13	38	Assistente	UNIG	2004
Administrador 14	51	Analista	UFV	1993
Administrador 15	37	Analista	Não Informado	2013
Administrador 16	31	Analista	Gama Filho	2014
Administrador 17	22	Analista	UFRRJ	2022
Administrador 18	26	Gerente	UFRRJ	2020
Administrador 19	33	Analista	Universidade Estácio de Sá	2016
Administrador 20	26	Analista	UFRRJ	2020
Administrador 21	36	Diretor	Universidade do Sul de Santa Catarina	2019
Administrador 22	38	Assistente	Universidade Gama Filho	2012

Fonte: Elaborado pela autora

O método escolhido para analisar as informações coletadas foi o de análise temática. De acordo com Braun e Clarke (p. 7-8, 2006), esse método permite o relato de “experiências, significados e a realidade dos participantes, ou pode ser um método construtivista, que examina as maneiras como eventos, realidades, significados, experiências e assim por diante são feitos de uma série de discursos que operam dentro da sociedade”.

Durante a coleta e análise dos dados foi possível percorrer as seis fases da Análise Temática determinadas pelas autoras, são elas: a Familiarização com os dados; a Geração dos códigos iniciais; a Busca por temas; a Revisão dos temas; a Definição e denominação dos temas; a Produção do relatório (Braun & Clarke, 2006).

Primeiramente, todas as vinte e duas respostas foram postas em sequência para fins comparativos e analíticos. Portanto na etapa de familiarização, as respostas foram lidas e relidas de forma exploratória, proporcionando maior familiaridade com as informações. Esse exercício

repetitivo permitiu a interpretação inicial dos dados bem como a captação e marcação de padrões que levam à formação de códigos iniciais.

Na segunda etapa foi iniciado o processo de análise comparativa dos dados, identificando os elementos comuns na resposta de cada Administrador. Nesta etapa, geram-se códigos relacionados a temas iniciais que não necessariamente estão presentes na estrutura final. Na terceira etapa, após outra sequência de leitura crítica surgem os primeiros temas. A partir de então o referencial teórico foi revisitado com o objetivo de identificar se a teoria embasa o produto alcançado. Nesta etapa, os temas foram elencados em uma planilha, e os dados retirados das respostas que embasavam cada tema foi posta ao lado.

Após esse processo os temas foram revisados a partir da questão de pesquisa para identificar se eles alcançaram os objetivos propostos e se forneceram dados expressivos sobre as experiências dos respondentes.

A quinta e a sexta etapas foram construídas em conjunto, onde a determinação dos temas finais e a produção do relatório estão ligadas entre si. A análise final – e escrita – do relatório constitui o capítulo 4 deste artigo e os temas determinados foram: Desvalorização do curso e da profissão; Experiência; Diferenças entre teoria e prática; Necessidade de mudanças e inovações; Metodologia e docência; Comportamento ético e moral.

4. Análise dos Resultados

4.1. Desvalorização do curso e da profissão

Durante a análise das respostas foram encontrados elementos associados à desvalorização do curso superior em Administração e da profissão administrador. Na crença popular, vamos, também, ao encontro desses elementos: muitos associam o curso de administração a pessoas que não sabem o que querem, ou a pessoas que estão em dúvida em qual área seguir, considerando, portanto, o curso como ‘genérico’.

A preocupação da visão do mercado para o administrador fica evidente na fala do Administrador 8:

“(...) Entende-se no contexto geral que, por vezes, a pessoa que escolhe administração, não sabe qual área seguir e isso colabora com a visão do mercado de que o cargo pode ser ocupado por outros profissionais. Nesse sentido, considero não ter recebido o preparo suficiente.”

Além disso, os administradores se preocupam em como algumas empresas contratam outros profissionais – sem formação ou formados em outras áreas – para desempenhar atividades de um administrador. Por conta disso, a formação e a profissão são desvalorizadas em níveis de empregabilidade no mercado, levando também à baixa remuneração.

“Muitas pessoas acreditam que não tem necessidade de ter um administrador em sua empresa e que este cargo pode ser ocupado por outro profissional fora da administração, o que não acontece em profissões como engenharia, por exemplo.”
Administrador 8.

“Muitas empresas querem pagar salários mínimos para quem é formado em Administração, como se essa formação fosse "fácil" e "simples". A sensação é de um certo desprezo pelo ofício por parte de algumas empresas.” Administrador 3.

Como solução para esse problema, o Administrador 1 aponta que “o conselho [Conselho Federal de Administração – CFA] precisa ser mais forte, delimitar mais o escopo de trabalho dos administradores ou então suas atividades, é um curso em que muitos outros cursos acabam pegando nosso trabalho e ninguém ao certo sabe o que um administrador de fato é habilitado a realizar.”

4.2. Experiência prática

Nesta categoria, foram relacionados relatos a respeito da dificuldade em se inserir no mercado de trabalho sem experiência prévia. Neste quesito, o estágio é muito aproveitado para entrar em contato com as atividades da profissão, proporcionando uma formação mais rica e completa. A atividade de estágio é regulamentada pela Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, sendo obrigatória para a conclusão da graduação em alguns cursos.

Ainda assim, algumas empresas no processo seletivo de estágio dão preferência a estudantes com experiência prévia. Esta afirmação é evidenciada quando questionados sobre a maior dificuldade enfrentada no mercado de trabalho. O Administrador 18 relatou: “Conseguir um estágio e um emprego”, bem como o Administrador 19: “Conseguir o primeiro estágio, o mercado de trabalho exige demais de quem está começando”.

Ao mesmo tempo em que se tem dificuldade para ser selecionado em vagas de estágio, para preencher cargos efetivos, as empresas dão preferência a profissionais que já foram estagiários ou trainees, conforme relatado pelo Administrador 12: “Não tem vaga pra quem já não está inserido como trainee ou estagiário. Eu vim de outra área e a minha experiência foi um fator negativo no pleito para vagas de nível JR.”

Relatos sobre a experiência ser um requisito para o primeiro emprego também foram mencionados por outros respondentes como uma dificuldade enfrentada no mercado de trabalho.

“Geralmente as empresas pedem que a pessoa tenha experiência e eu não tinha e com isso não conseguia uma colocação no mercado.” Administrador 9

“A falta de experiência, prática, entrar no mercado de trabalho e competir com grandes empresas do mesmo segmentos foi uma dificuldade que tive que enfrentar.” Administrador 10

“Começar a trabalhar na área sem experiência prévia. Muitas vagas pedem experiência.” Administrador 8

Ao exigir experiência prévia em vagas de estágio, as empresas vão de encontro justamente ao objetivo do estágio – de prover aprendizado das competências da atividade profissional durante a formação, de forma a contextualizar a prática nas empresas com a teoria nas universidades.

4.3. Diferenças entre a teoria e a prática

Durante as respostas a respeito da sua formação acadêmica e a prática profissional, muitos administradores relataram ter um abismo entre o que é ensinado nas Universidades e o que efetivamente é praticado. O sentimento de decepção expostos é similar ao mencionado na pesquisa de Oliveira *et al.* (2016).

A influência norte-americana na construção do currículo e nos métodos aplicados durante a formação em administração no Brasil é inegável (Silva & Ficher, 2008) porém o destacado aqui é a disseminação desse conhecimento estrangeiro sem mínima adaptação cultural e social para a realidade brasileira.

“A universidade me deu uma ótima base teórica em ser administrador, porém, para exercer as minhas funções de assistente e depois de analista, esses conhecimentos não tiveram tanto impacto no exercício de minhas funções.” Administrador 4

“Eu vejo que absorvi mais conceitos teóricos e alguns práticos sobre as diversas áreas (Logística, RH, Marketing, Finanças, Empreendedorismo, Estatística, Filosofia, Psicologia e Sociologia). Conceitos que me ajudaram, de certa maneira, a entender como uma determinada área funciona, mas que não esboçam muito a realidade prática vivenciada nas empresas.” Administrador 17

“A universidade deu apenas teorias, a parte prática foi insuficiente para preparar o aluno pro mercado de trabalho, pelo menos no meu caso, que foi empreendedorismo, que já fui direto pro meu próprio negócio, mas estou sobrevivendo até hoje, mas está sendo com muita determinação.” Administrador 10

“Colocar essa teoria em prática, numa instituição pública é muito complexo. As políticas de gestão de pessoas são criadas em outras instâncias, são genéricas e muitas vezes não contemplam a realidade vivida no dia a dia dos servidores da instituição.” Administrador 22

Esse distanciamento não foi percebido apenas para a prática empresarial privada, mas também para aqueles administradores que decidiram empreender em um negócio próprio ou para aqueles que se dedicaram ao setor público, como evidenciado nas falas anteriores dos Administradores 10 e 22.

A absorção de conteúdos importados é destacada nas pesquisas de Alcadipani *et al* (2012) e Boaventura *et al* (2018). De acordo com Boaventura *et al* (2018), essa prática recorrente causa distanciamento entre o que é ensinado e o contexto social do aluno. Como sugestão para eliminar essa questão, o Administrador 2 sugere a aproximação das matérias com a indústria nacional a partir da criação de “alguma disciplina ou outro evento que envolva a Administração no contexto brasileiro”, explorando as características únicas da indústria nacional, que envolve aspectos culturais, geracionais e também tecnológicos.

4.4. Necessidade de mudança e inovação

Após relatar suas dificuldades e desafios, os administradores expuseram a necessidade de mudanças na formação profissional em Administração atual. Mudanças na grade curricular foram sugeridas pelo Administrador 1 “a ementa precisa ser atualizada, considerar o cenário tecnológico, de gestão de processos, projetos, marketing, exemplificação das atuações e uso de

ferramentas que auxiliam nestes tópicos, dentre muitos outros pontos.” O Administrador 2, diz que essa atualização deve ocorrer com certa regularidade e propõe outras sugestões; “Deve ser feita uma revisão periódica da matriz curricular e nas dinâmicas de aula.”

A respeito do material aplicado em sala, o Administrador 12 relata a necessidade de inovação no conteúdo, que acaba por estar engessado e preso a métodos e teorias ultrapassadas.

“Os cursos deveriam ser atualizados para as dinâmicas encontradas no mercado de trabalho, o foco excessivo nos sistemas de produção e administração clássicos deixa de lado o peso da aplicação de outras ciências sociais na administração. Além disso existe pouca ênfase nas ferramentas mais atuais de gerenciamento de projetos e equipes e pouca ou nenhuma ênfase em ferramentas de trabalho cotidianas. (...) Não existe foco nas ferramentas mais atuais de gestão, os autores mais usados são ainda os da escola neoclássica da Administração, em nenhum momento obtivemos conhecimento sobre as metodologias mais atuais de gestão que interagem com os processos tecnológicos usados nas empresas, não existe por exemplo uma cadeira que verse sobre a relação entre a gestão de processos e o desenvolvimento de sistemas da informação, porém, apesar das duas disciplinas existirem, elas não conversam.” Administrador 12

A inserção de matérias mais práticas e a redução de conteúdos teóricos também foram sugeridos pelos administradores, O Administrador 3 diz haver a necessidade de “Ter um ensino mais prático, com idas a campo, por exemplo. Não ter um ensino tão reprodutivo, mas ensinar o aluno a pensar e ver na prática o dia a dia de um administrador”. O administrador 8 sugere “simulações de tomada de decisões e estudos de caso além de leitura e escrita de soluções.” O administrador 9 propõe a realização de “parcerias mais concretas com empresas para trazer os profissionais para dentro da área acadêmica e vice-versa”.

Similarmente, o Administrador 17 acredita que “(...)as aulas deveriam ter mais discussões práticas sobre o ambiente de trabalho; trazer mais vídeos para exemplificar mudanças ou implementação de ferramentas e práticas nas empresas; organizar aulas em campo.”

Além do conhecimento prático, o Administrador 17 também aponta a necessidade do reforço nas áreas de pesquisa durante o curso de administração: “incentivar mais pesquisas durante o curso, e não apenas no TCC ou em grupos de pesquisa; e dar a devida importância aos currículos das matérias de Psicologia, Sociologia e Filosofia.” Quanto a isso, o Administrador 15 relata que apesar do “foco da formação na graduação no Brasil seja formação de mão de obra para o mercado de trabalho, (...) desenvolver o pensamento científico nos graduandos pode contribuir para que a tomada de decisões nas organizações seja com base em evidências e não em crenças e modismos”.

O incentivo à pesquisa científica é relevante não apenas para o desenvolvimento do pensamento crítico mas também para o avanço das ciências sociais no meio científico gerando novas teorias e novas soluções além das já mapeadas.

4.5. Metodologia e docência

No que diz respeito ao papel do corpo docente das Universidades, os relatos implicam descaso por parte dos mestres e doutores, além da necessidade de adoção de novas metodologias de ensino.

As metodologias tradicionais de ensino, com aulas exclusivamente expositivas por vezes, não atendem ao dinamismo possível em sala de aula, Gobbo *et al* (2016) expõe que para que a aula se torne prazerosa e menos enfadonha, onde o professor apenas expõe seu conhecimento, considerando seus alunos como vazios de tal, é necessário inovar-se com novas técnicas de ensino-aprendizagem. Filho e Ribeiro (2008) apontam que para mudar o *status quo* da sala de aula, faz-se necessário repensar os objetivos educacionais à procura de novas abordagens de ensino que vão além dos conteúdos técnicos e científicos.

Sala de aula invertida, método aprender a aprender (Administrador 12), parceria com empresas para visitas e aplicação de estudos de casos com situações reais (Administrador 8), dinâmicas de grupo, simulados (Administrador 13) e foco nessas soft skills (Administrador 22) foram alguns métodos sugeridos pelos administradores para ampliar os conhecimentos do futuro administrador e fornecer bases não apenas teóricas mas também práticas para as situações cotidianas na atuação profissional que muito se assemelham às ideias de metodologias ativas de Fini (2018).

Desta forma, o professor atua mais como um orientador de estudos do que como fonte única de conhecimento e o aluno, por sua vez, precisa estar disposto a assumir um papel mais ativo no processo de aprendizagem (Gobbo *et al*, 2016).

No que diz respeito aos docentes, os relatos discorrem sobre a dificuldade em ensinar e pouca experiência no campo da docência.

“Tenho plena ciência de que todos eram capacitados e detinham o conhecimento das matérias que passavam, porém, havia um déficit em oratória e de experiência em sala de aula. Por isso, alguns não conseguiam passar todo o conhecimento para os alunos por conta desses aspectos negativos, o que gerou muitas dúvidas que nem sempre eram sanadas.” Administrador 4

“Principalmente nos primeiros períodos os professores estavam apenas cumprindo seu horário e fornecendo o mínimo que era demandado, em alguns casos nem os horários da grade eram cumpridos, isso aconteceu principalmente com aulas que eram ministradas por professores de outros departamentos que com o perdão da palavra estavam ca*** para os alunos de administração”. Administrador 12

Mais uma vez, foram relatados desconexão com a realidade do mercado, conteúdos ultrapassados e metodologias de ensino ineficazes. Segundo o Administrador 9, “muitos estavam mais preocupados na aprovação e/ou reprovação do aluno e não tinham interesse em alinhar o aprendizado das aulas com a realidade do mercado.” A falta de experiência no mercado por parte do docente também foi relatada pelo Administrador 11: “Muitos professores nunca trabalharam em empresas e outros que trabalharam foi há muito tempo, estão defasados do mercado.”

Sobre os conteúdos ministrados o Administrador 17 relata que “A maioria dos professores não atualizava seus conteúdos, usava materiais mais antigos e não recebiam bem os feedbacks dos alunos.” O Administrador 12 relata que em sua experiência a “maioria dos professores apenas fazia aulas expositivas com conteúdos extremamente ultrapassados e sem aplicação prática”.

Gil (2015) relembra que na maioria das pesquisas feitas com estudantes o maior alvo de críticas é a “falta de didática” dos professores presos aos procedimentos arcaicos. De fato, os métodos e as técnicas de ensino foram trazidas à tona. O Administrador 18 diz que “Alguns

professores possuíam muito conhecimento, porém eram péssimos professores. Não sabiam ter didática alguma com os alunos e não adiantava nem reclamar na coordenação pois nada era feito em relação a eles”. O Administrador 20 relata que “Algumas professores eram ótimos como pesquisadores e estudiosos, porém não possuem a melhor didática para passar o conteúdo para os alunos”. O administrador 22 considera que “encontrar um professor que aplique uma boa metodologia de ensino é bem raro”.

Já o Administrador 13 aponta a remuneração como um causador para o descaso docente em sala de aula.

“Cursei faculdade particular com fama de não priorizar a remuneração dos professores, vi por muitas vezes professores desmotivados ou talvez sem o currículo exigido para lecionar tal conteúdo, com isso muitos deles apenas figuravam na sala de aula e exigiam pesquisas individuais para simular o conteúdo do semestre”. Administrador 13.

De acordo com o Administrador 11 “A universidade ainda é um local de muito ego, o que atrapalha muito na flexibilidade dos professores”. Esse fator pode ainda contribuir para a evasão estudantil ou não identificação do estudante com sua futura profissão.

Estes pontos convergem com as palavras de Demo (2010) e Oliveira *et al* (2007), quando ressaltam a necessidade dos docentes de se considerarem discutíveis vencendo as resistências para se tornarem protagonistas nas mudanças contínuas que um ensino vivo e atual necessita.

4.6. Comportamento ético e moral

A respeito do comportamento ético nas organizações, alguns relatos foram preocupantes. Apesar da maioria dos respondentes afirmarem terem sido orientados na Universidade sobre o comportamento ético no local de trabalho, é perceptível que alguns profissionais lidam diariamente com situações de assédio moral, ofensas e ameaças, atitudes essas muitas vezes vindas de outros Administradores com situação hierárquica superior.

“Por vezes já presenciei situações de abusos psicológicos na relação gestor x empregado (ameaças de desligamento), já vi casos onde documentações possuíam "assinaturas" de pessoas que não estavam envolvidas no processo”. Administrador 4

“Durante o período de estágio me deparei com situações de assédio moral comigo e com outros empregados, também me deparei com decisões questionáveis moralmente por parte dos superiores sobre questões envolvendo clientes públicos”. Administrador 12

“Iniciei a vida laboral com uma gestora que xingava e chamava os colaboradores de burro. Após anos na mesma empresa continuou assistindo casos da minha atual gestora que não possui ética alguma no que diz respeito a gestão de pessoas, extremamente autoritária, trata os subordinados aos berros e já chegou inclusive a puxar uma funcionária pelo braço e calar a boca da mesma com a mão o que demonstra total desequilíbrio psicológico e preparo para o cargo. (...) Outro fato bastante relevante sobre minha atual gestora é a forma com que conduz as negociações com os fornecedores,

deixando de consultar os que de alguma forma a contrariaram e beneficiando os que tem uma certa amizade ou interesse que não o comercial”. Administrador 13

“(...)Vivenciei situações nas quais tive que agir para evitar favorecimento de terceiros em contratações, embora tivesse pressões de superiores imediatos para que fizesse o contrário (favorecer empresas). Denunciar por questões de princípios éticos enquanto você não sabe com quem ou o que pode sofrer como consequências, é complicado”. Administrador 15

Ainda no que diz respeito à ética profissional, o Administrador 8 diz que o método tradicional de ensino não fornece conhecimento suficiente que prepare o profissional para enfrentar situações cotidianas.

“O mercado de trabalho é bastante competitivo, volátil e desafiador. Constantemente somos surpreendidos com notícias de empresas quebrando, com operações fraudulentas e não conformidades. Apenas o ensino tradicional com aplicação de provas e testes escritos não promovem bons profissionais, a prática poderia auxiliar nessa preparação. Muitos profissionais diante da pressão do mercado, acabam cedendo, ou até mesmo agindo de forma antiética por não ter domínio de si mesmo e seus interesses pessoais.” Administrador 8

É importante ressaltar que a profissão administrador possui código de ética previsto na Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965.

5. Conclusões

Este estudo se propôs a investigar as percepções dos egressos do curso superior em Administração, colocando em perspectiva o atual formato e método de ensino em relação ao mercado de trabalho e suas carências. A pesquisa bibliográfica realizada foi capaz de prover material teórico para auxiliar na compreensão quanto à história e às características da formação superior em Administração no Brasil.

Para o alcance dos objetivos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, com relatos de vinte e dois Administradores formados entre os anos de 1993 a 2022 em universidades privadas e públicas do Brasil.

Para a análise dos dados, o estudo valeu-se de uma análise temática seguindo as seis fases determinadas por Braun e Clarke (2006). Como resultado, foi possível determinar seis dimensões temáticas, sendo elas: I) Desvalorização do curso e da profissão; II) Experiência; III) Diferenças entre teoria e prática; IV) Necessidade de mudanças e inovações; V) Metodologia e docência; VI) Comportamento ético e moral.

Os temas determinados foram capazes de prover uma dimensão da percepção dos egressos do curso de administração ofertado nos últimos anos. As respostas evidenciam a necessidade de considerar além de aspectos teóricos, também situações mais práticas do cotidiano da profissão, auxiliando aos novos profissionais em seus futuros empregos em diversas situações como trabalhar em equipe, comportamentos éticos, tomada de decisão, planejamento de carreira, entre outros.

Os administradores deram ênfase aos materiais engessados e às teorias ultrapassadas, além da necessidade de revisão da matriz curricular considerando o novo cenário tecnológico mundial e os novos métodos utilizados pelas empresas. Quanto à docência, os egressos indicam pouca experiência no campo profissional de ensino e na própria docência, a repetição do mesmo conteúdo, ano após ano, sem adequação às novidades mercadológicas e sem aplicações práticas, além de comportamentos egóicos da parte dos docentes.

É possível concluir portanto, que apesar da democratização e da grande oferta de cursos superiores em administração, existe um ponto de atenção em relação a qualidade dessa formação, principalmente relacionado a metodologias de ensino presas em teorias e sem grandes inovações e adaptações durante os anos, bem como em relação a desconexão do conteúdo ensinado com a realidade do mercado.

Nicolini (2003) discutiu a respeito das Diretrizes Curriculares do curso de Administração, que, na época, ainda não havia sido concluída. Já em 2003 o autor versava sobre a utilização de metodologias inovadoras no ensino da Administração para que as universidades não se tornassem “fábricas de administradores”. Vinte anos se passaram, as Diretrizes Curriculares foram instituídas e recentemente atualizadas no ano de 2021. Porém, a discussão levantada por Nicolini (2003) é uma realidade da formação dos egressos do curso superior em Administração.

As instituições de ensino possuem um prazo até 2024 para adequação de seu programa pedagógico de acordo com as novas Diretrizes Curriculares, essas que trazem ainda mais autonomia para a criação, inovação e desenvolvimento das instituições sobre o curso que oferecerão aos novos ingressantes. Portanto, ouvir, conhecer e analisar seus pontos de atenção como os levantados neste artigo pode auxiliar no processo de renovação.

Os valores, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas e necessárias para o “ser Administrador” não são inatas a todos que se dispõem a cursar Administração, porém podem ser construídas. Claramente, nem tudo pode ser oferecido pela universidade e muito pode ser adquirido com o passar dos anos, no exercício da função. Entretanto, o processo de formação pode e deve ser parte integrativa dessa construção.

Em estudos futuros, seria relevante discorrer sobre o equilíbrio entre o que Aristóteles (2009) chamou de *Techne* (a arte), *Episteme* (o conhecimento científico) e *Phronesis* (a sabedoria prática), com o objetivo de conduzir uma relação harmônica entre esses três pilares aplicada à formação em Administração. Fazendo relação não somente com a técnica ou com o conhecimento científico, mas também a virtude ética (*Phronesis*) que pode guiar a prática deste novo administrador. Uma Revisão Sistemática de Literatura que associasse o aprendizado em Administração com as teorias Aristotélicas pode-se-ia mostrar eficaz e até mesmo aprofundar o entendimento das questões levantadas neste estudo.

6. Referências

- Alcadipani, R., & Caldas, M. P. (2012). Americanizing brazilian management. *Critical perspectives on international business*, 8(1), 37-55.
- Aristóteles. (2009). *Ética a Nicômaco* (A. de C. Caieiro, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Bastos, C. C. (2006). Metodologias ativas. Disponível em: <http://educacaoemedicina.blogspot.com.br/2006/02/metodologias-ativas.html>.
- Bertero, C. O. (2009). Ensino e Pesquisa em Administração. Relatório 11/2009. Fundação Getúlio Vargas.
- Brasil (2005). Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração. Resolução n. 4 de 13/07/2005.
- Brasil (2021) Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Resolução Nº 5, de 14 de outubro de 2021.
- BRASIL. Decreto nº 20.158, de 30 de junho de 1931. Organização do ensino comercial e criação do curso superior de administração e finanças.
- Braun, V.; Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2. p. 77-101.
- Conselho Federal de Administração. (2022). Profissionais Registrados. In. <https://cfa.org.br/profissionais-registrados/>.
- CRA-SP. (2021). Novas diretrizes curriculares para os cursos de administração. Conselho Regional de Administração de São Paulo. <https://crasp.gov.br/crasp/site/noticias/novas-diretrizes-curriculares-para-os-cursos-de-administracao>
- Demo, P. (2010). Rupturas urgentes em educação. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 18, 861-871.
- Fini, M. I. (2018). Inovações no ensino Superior. Metodologias inovadoras de aprendizagem e suas relações com o mundo do trabalho: desafios para a transformação de uma cultura. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 176-183.
- Fundação Instituto De Administração - FIA. (2012). Relatório da Pesquisa Nacional de Educação Corporativa no Brasil. São Paulo: FIA.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2015). Didática do ensino superior. Atlas.
- Gobbo, A., Beber, B., & Bonfiglio, S. U. (2016). Metodologias ativas de aprendizagem: uma experiência de qualidade no ensino superior de Administração.
- Masetto, M. (2004). Inovação na educação superior. *Interface-comunicação, saúde, educação*, 8, 197-202.
- Mello, S. D., Melo Jr, J. S. D. M., & Mattar, F. N. (2011). Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional. Brasília: CFA, 52.
- Minayo, M. C.de S. (org.). (2001) *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes.

Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2022). Censo da Educação Superior 2020. Brasília, Diretoria de Estatísticas Educacionais.

Moreira, D. A.; Silva, E. M. (2001) Dificuldades percebidas na disciplina de administração da produção por alunos da 3ª série de um curso de administração de empresas: uma abordagem exploratória. Revista Administração On Line. Volume 2, número 1. Fecap, São Paulo.

Moreno, P. F.; Soares, A. B.; (2014). O que vai acontecer quando eu estiver na universidade?: Expectativas de jovens estudantes brasileiros. Aletheia, (45), 114-127. Recuperado em 11 de julho de 2023, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141303942014000200009&lng=pt&tlng=pt.

Nicolini, A. (2003). Qual será o futuro das fábricas de administradores?. Revista de Administração de Empresas, 43, 44-54.

Oliveira, Clarissa Tochetto de, Santos, Anelise Schaurich dos, & Dias, Ana Cristina Garcia. (2016). Expectativas de universitários sobre a universidade: sugestões para facilitar a adaptação acadêmica. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 17(1), 43-53.

Oliveira, F. B. D.; Cruz, F. D. O. (2007). Revitalizando o processo ensino-aprendizagem em administração. Cadernos EBAPE. BR, 5, 01-13.

Oliveira, F. B. D.; Sauerbronn, F. F. (2007). Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. Revista de Administração Pública, 41, 149-170.

Peleias, I. R., Silva, G. P. D., Segreti, J. B., & Chiroto, A. R. (2007). Evolução do ensino da contabilidade no Brasil: uma análise histórica. Revista Contabilidade & Finanças, 18, 19-32.

Pinto, V. R. R., & Junior, M. D. M. (2012). Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 6(4), 1-28.

Silva, M. R. da, Fischer, T. (2008). Ensino de Administração: Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro.

Souza, S. P., Waiandt, C., & da Silva Junquilha, G. (2015). Administração: Embates da Profissão e a Produção de um Campo de Trabalho. Revista Administração em Diálogo-RAD, 17(3), 129-148.

Teixeira, M. A. P., Dias, A. C. G., Wottrich, S. H., & Oliveira, A. M. (2008). Adaptação à universidade em jovens calouros. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, 12(1), 185-202. doi: 10.1590/S1413-85572008000100013.

UNESCO. (1998). Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação. Paris: UNESCO.