

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WOLNEY FRANKLYN BRAZ DE ANDRADE

O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E A DISTÂNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS: UM OLHAR A PARTIR DA POSIÇÃO
DOCENTE

CARUARU
2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

WOLNEY FRANKLYN BRAZ DE ANDRADE

O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E A DISTÂNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS: UM OLHAR A PARTIR DA POSIÇÃO DOCENTE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração, da Universidade
Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do
Agreste, como requisito parcial para aprovação na
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião
Xavier Filho

CARUARU
2016

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

A553e Andrade, Wolney Franklyn Braz de.

O ensino de administração e a distância das práticas organizacionais: um olhar a partir da posição docente. / Wolney Franklyn Braz de Andrade. – 2016.
49f. il. ; 30 cm.

Orientador: José Lindenberg Julião Xavier Filho

Monografia (Trabalho de Conclusão de Pernambuco) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2016.

Inclui Referências.

1. Administração – Estudo e ensino. 2. Prática de ensino. 3. Docentes. I. Xavier Filho, José Lindenberg Julião (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2016-121)

WOLNEY FRANKLYN BRAZ DE ANDRADE

O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E A DISTÂNCIA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS: UM OLHAR A PARTIR DA POSIÇÃO DOCENTE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 13 de Julho de 2016

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. M.Sc. José Lindenberg Julião Xavier Filho
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. M.Sc. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof. M.Sc. Luiz Sebastião dos Santos Júnior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, criador de todas as coisas, minha rocha firme, que palavras são incapazes de expressar o amor que meu Deus tem por mim, mas uma coisa é certa que sem Ele com certeza, eu não teria mais esta conquista na minha vida.

Ao meu orientador e amigo Jose Lindenberg Julião Xavier Filho pelo empenho ao me auxiliar e encorajamento me dado para chegar à resolução desse trabalho.

A todos que me ajudaram e acreditaram em mim, especialmente meus pais e minha namorada, que sempre estiveram ao meu lado.

EPIGRAFE

“Se não podes entender, crê para que entendas. A fé precede, o intelecto segue”.

(Santo Agostinho)

RESUMO

Entender a relação entre teoria e prática na formação do administrador é desafiador, visto que os problemas são enxergados mas não são tomados como prioridade para uma eventual aproximação entre a escola e as organizações. Nada melhor do que a posição do docente, onde se tem uma visão ampla da problemática para investigar as dificuldades que barram essa aproximação entre o que se ensina e a realidade das organizações. Todos esses fatores nortearam o objetivo desta pesquisa, que buscou entender a relação entre teoria e prática na formação do administrador a partir da posição docente. A pesquisa foi desenvolvida numa abordagem mista, via formulários enviados eletronicamente utilizando a plataforma Google Drive® e contou com a participação de 7 docentes do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste (UFPE – CAA). Utilizou-se como técnica de análise a pesquisa qualitativa básica na tentativa de captar estruturas emergentes dos dados com a sensibilidade advinda do referencial teórico, que contou com as discussões sobre as competências do administrador com foco na decisão e o papel da experiência na formação profissional. As respostas indicam que os docentes participantes se mostram alinhados à posição de pesquisas anteriores, ou seja, reconhecendo o problema que envolve o distanciamento entre a universidade e as organizações. Além disso, temáticas como o vínculo DE, o processo de avaliação do docente que considera sua produção enquanto pesquisador e a baixa percepção de estímulo para promover aproximações entre a academia e o mundo das organizações contribuem para manter o *status* que, no limite, contribuem na percepção do docente para o crescente afastamento. É possível verificar que os docentes possuem proposições para combater a problemática tratada nesta pesquisa, tais como empresas júnior, laboratórios dentre outras, porém, são ajustes incrementais que não tratam do problema em seu *core*.

Palavras-chave: Ensino de Administração; Teoria e Prática; Docente.

ABSTRACT

Understanding the relationship between theory and practice in management training is challenging, since the problems are seen but are not taken as a priority for a possible rapprochement between the school and organizations. Nothing better than the position of teaching, where you have a wide view of the problem to investigate the difficulties that bar this approximation between what is taught and the reality of organizations. All these factors have guided the objective of this research, which aims to understand the relationship between theory and practice in management training from the teaching position. The research was conducted in a qualitative way, via forms submitted electronically using the Google Drive® platform and with the participation of 7 business school faculty the Federal University of Pernambuco, Campus Agreste (UFPE - CAA). It was used as analysis technique the basic qualitative research in an attempt to capture emerging structures of data with the arising sensitivity of the theoretical framework, which included discussions on the administrator's skills with a focus on decision and the role of experience in vocational training. The responses indicate that the participating teachers to show the aligned position of previous research, that is, recognizing the problem involving the gap between universities and organizations. In addition, issues such as the link DE, the teacher evaluation process that considers its production as a researcher and a low perception of stimulus to promote links between the academy and the world of organizations contribute to maintain the status that, ultimately, contribute to the perception of the teaching to the increasing estrangement. You can check that teachers have proposals to combat the problem addressed in this research, such as junior companies, laboratories and others, however, they are incremental adjustments that do not address the problem at its core.

Keywords: Management Education; Theory and practice; Teacher.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1: O processo administrativo

20

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 O processo administrativo	22
Quadro 2.2 Etapas sequências do processo decisório	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das Respostas

32

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Problematização da pesquisa	13
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Geral	18
1.3.2 Específicos.....	18
1.4 Justificativas	18
1.4.1 Práticas	18
1.4.2 Teóricas	20
2. REFERENCIAL CONCEITUAL	20
2.1 Competências do administrador: O foco na decisão	20
2.1.1 Funções da administração.....	20
2.1.2 Contribuições de Drucker.....	23
2.2 O papel da experiência na formação profissional.....	24
2.2.1 A experiência e sua contribuição para a formação do Administrador.....	26
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Objetivo da pesquisa.....	29
3.2 Classificação da pesquisa	29
3.2.1 Delineamento adequado aos objetivos	29
3.2.2 Quanto aos procedimentos utilizados	30
3.3 Fontes utilizadas na pesquisa.....	30
3.3.1 Sujeitos e tratamento dos dados.....	31
4. ANÁLISE DE DADOS	32
4.1 Análise do grau de concordância dos docentes sobre possíveis problemas decorrentes do	

curso de administração	32
4.1.1 A academia enquanto produtora de conhecimento.....	33
4.1.2O docente como pesquisador.....	34
4.1.3O estímulo para aproximação da academia e as organizações	35
4.1.4O vínculo Institucional (DE)	36
4.1.5 As escolas de administração e a realidade das organizações.....	37
4.2A estrutura do ensino em administração.....	38
5. CONCLUSÃO.....	41
5.1Considerações finais	41
5.2 Limitações	42
5.2 Sugestões para pesquisas futuras	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A	49

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

1.1 Introdução

Este capítulo apresenta a problematização e os objetivos – geral e específicos – da pesquisa, assim como suas justificativas teóricas e práticas.

1.2 Problematização da pesquisa

Estudos da administração tentam traçar habilidades e comportamentos inerentes aos gestores de sucesso, analisando e diagnosticando aptidões desde sua base acadêmica. Para Drucker (2002, p. 3) “o que fazer está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes”, que aponta para o cerne da função do administrador que é a tomada de decisão.

Fayol (2009), por volta do século XIX e início do século XX já discutia a importância na relação entre teoria e prática na formação do administrador e seu papel na tomada de decisão. Percebe-se a necessidade de identificar não só “como fazer”, mas também praticar esse “fazer”, o que leva o profissional a refletir e voltar para a pergunta chave, o que de fato faz o administrador? Para Machado (2011) a dificuldade em entender pode estar na divisão de cargos que a administração está sujeita, na qual o nome “administrador” não é explícito e são as diversas maneiras que ele é visto em determinadas organizações.

Stoner (2009) destaca algumas atribuições do administrador como: Tomar decisões difíceis e propor soluções, fazendo acompanhamento dessas decisões e trabalhar com outras pessoas. Numa visão holística, as características dos administradores e suas competências estão associadas ao foco nos resultados e capacidade de liderar, com isso o mercado de trabalho tende a valorizar e compensar os bons administradores quando da análise de suas decisões.

A dificuldade em tornar-se um bom administrador vem sendo percebida ao longo do tempo, contando com evidência de que a prática foi se esvaindo do currículo dos cursos de graduação. Percebe-se que os docentes atualmente, não possuem ligação com o mundo dos negócios, a não ser pelo fato de serem clientes do mesmo (BENNIS; O'TOOLE, 2005).

O ensino de graduação em Administração no Brasil, desde seu início, foi caracterizado pela transferência de conhecimento estrangeiro, principalmente norte-americano, como afirma Nicolini (2003). O ensino hoje é estruturado a partir do ideário da

“gerência científica”, afastando-se cada vez mais do mundo das organizações e da gerência pragmática (NICOLINI, 2003).

Além disso, Nicolini (2003, p. 52) assevera que “técnicas e métodos importados provavelmente nunca funcionarão satisfatoriamente, pois foram concebidos em outro contexto e, quando transferidos, passam a apresentar problemas”, de modo que o aluno corre o risco de se tornar um profissional repetitivo que procura apenas métodos e técnicas importantes consagradas em outros locais, em outro tempo e cultura.

O berço dessas técnicas em Administração se assenta nos EUA, que como lembra Goodrick (2002) e Spender (2007) já em 1881 oferecia o ensino de finanças e economia na universidade da Pennsylvania. Goodrick (2002) analisa que o fortalecimento da Administração nos EUA foi devido ao resultado do enfoque científico e do financiamento dado ao ensino e a pesquisa. Já, no Brasil, as primeiras iniciativas de ensino de Administração ocorreram em decorrência da crescente necessidade por mão-de-obra técnica e tecnológica para atuar nas empresas que começaram a operar no país. As escolas particulares foram as primeiras a oferecerem cursos superiores de Administração, porém, este foi um começo modesto, sem grande projeção ou repercussão social (NICOLINI, 2003, MOTTER JUNIOR, 2012). Uma maior discussão sobre o assunto pode levar a uma conscientização generalizada da problemática, visto que as mudanças são lentas e difíceis de serem implementadas.

Além disso, havia disciplinas indispensáveis para o currículo acadêmico, que não poderiam ser ensinadas sem um preparo embasado no exercício da administração, por assim dizer prático, daí tornava-se obrigatório o elenco de algumas disciplinas como Direito Administrativo, Administração de Produção e Administração de Vendas. Os alunos também tinham de realizar um estágio supervisionado de seis meses para obter o diploma.

O Art. 7º da Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, que trata de regulamentar as diretrizes curriculares do curso de administração, relata que o estágio é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição regular suas diferentes modalidades de operacionalização. Suas atividades poderão ser programadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente revelados pelo aluno, até que os supervisores responsáveis possam considerá-lo concluído, resguardando os domínios indispensáveis para o exercício da profissão.

O Art. 8º da mesma resolução faz relato também sobre as atividades complementares que assim como o estágio são importantes para o reconhecimento, principalmente fora do

ambiente escolar, das relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto a comunidade.

Tudo isso mostra que a preocupação não deve estar apenas voltada à preparação de profissionais para o meio acadêmico e sim para uma expansão de conhecimentos envolvendo o que de fato exerce um administrador, dando destaque à formação de competências para a atuação gerencial.

Outra preocupação é como o curso de administração tem se tornado opção sem referência clara na área. A baixa identificação da vocação cria condições para a negligência com a formação, se tornando apenas uma etapa para a obtenção do diploma de ensino superior. Alunos relataram ter encontrado dificuldades para ingressar no mercado de trabalho, apresentando como principal justificativa a falta de preparação prática, devido ao perfil excessivamente acadêmico dos cursos (MELLO; MELO JUNIOR; MATTAR, 2011).

Para Bertero (2013a; 2013b), muitos professores das instituições brasileiras não estão próximos da realidade praticada nas organizações. É preciso estabelecer uma relação de diálogo e união, que aproximem pesquisadores e administradores, de modo que isso ajude numa síntese sobre como praticar administração e desenvolver técnicas de aprimoramento. Isso não significa que os pesquisadores tenham que dar prioridade as situações problemáticas momentâneas que atingem as empresas e nem que os mesmos devam ignorar que realmente existe a necessidade do mundo da prática. O grande desafio é unir esses dois caminhos.

Na relação entre teoria e prática parece existir um verdadeiro “Buraco Negro”, como metaforiza Mattos (2010). Segundo ele, neste “buraco negro” tem desaparecido a riqueza do significado de “teoria” e de “prática”, bem como tem se perdido a fecundidade da pesquisa científica e reduzido as possibilidades de integração entre gestores, pesquisadores e consultores.

Para Santos (2004), a distinção terminológica entre teoria e prática é útil apenas didaticamente, porque, na realidade ela não existe. O fato é que não é possível um curso de Administração sem que teoria e prática estejam em constante interação, pois, esta é uma ciência essencialmente voltada para a dinamicidade da organização da vida humana e um de seus espaços de expressão, que são as organizações.

No entanto, alunos, administradores e empregadores insistem na existência de uma falha no ensino de administração que os limita no exercício profissional, o que estará ocorrendo? Talvez seja uma falha no desenvolvimento reflexivo do aluno que o prepare para aplicar o conhecimento teórico aprendido, o que não é reproduzir técnicas ou modelos

prontos, mas criar e inovar, adaptando, combinando, reorganizando o conhecimento teórico e transformando em ação voltada às distintas realidades sociais, por isso a adaptação nas matrizes curriculares.

Pelo caminho que se opte percorrer, o responsável pela dinâmica pedagógica é o professor. É o professor que planeja o momento de ensino-aprendizagem. A situação é preocupante quando se trata da formação inicial de professores, considerando que é indispensável ao futuro professor a inter-relação entre os diferentes saberes que constituem seu repertório teórico-prático.

Como assinalam Pimenta e Anastasiou (2010, p. 102) “[...] conhecer não se reduz a se informar”. O que se propõe é promover a concepção de que, de fato, é a prática educativa no campo da Administração – um curso cujos conceitos absorvem conhecimentos e ideias de outros campos – que permite atender a duas demandas relacionadas à instrução educacional: uma formação continuada e estruturada do docente e a oferta de um momento ensino-aprendizado qualificado para o aluno, conciliado com as recomendações que a profissão, em campo, requer.

Todavia, embora todos os aspectos contribuam para a construção da competência docente é na prática que de fato o professor produz sentido ao seu ofício. É na prática que ele comprova que todos os fatores contributivos para a sua formação se descobrem.

A capacidade de administrar pode e deve ser adquirida mantendo-se uma relação umbilical entre a academia e a prática no processo de formação (FAYOL, 2009). Existe a percepção que a teoria e a prática devem se complementar na formação do profissional de Administração. Dessa forma, Almeida, Lagemann e Sousa (2006) afirmam que os administradores não devem ser formados somente em sala de aula, pois essa garante apenas o contato inicial com os conhecimentos e capacidades, o que é insuficiente, dado que o ato de administrar abrange a junção da ciência e técnicas aplicadas às organizações, como acreditam, por exemplo, os autores alinhados a abordagem neoclássica da TGA. Autores esses referenciados por Peter Drucker que incluem também Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry. Dentre os conceitos abordados estão a ênfase na prática da administração, nos princípios gerais de gestão e nos objetivos e resultados (CHIAVENATO, 1993).

Deste modo, nosso olhar para a problemática envolvendo a relação entre teoria e prática na formação do administrador dá conta de reconhecer como possível sua formação profissional admitindo como pressuposto indispensável o aporte das vivências no ambiente

performativo do gestor – as organizações, pois a partir desta vivência se legitima o uso como mediador do sentido (MATTOS, 2003), a manutenção (não negação) do enunciado teórico (POPPER, 1989) e a experiência como um saber genuíno para os tomadores de decisão (BONDIA, 2002) frente à esterilidade do saber da experiência retratada em livros textos e em estudos de caso, que muitas vezes se distanciam da realidade sócia histórica vivida pelos tomadores de decisões.

Segundo Grillo (2006), é importante compreender como cada professor operacionaliza seus saberes pelo processo de interpretação destes, assim como pelo planejamento e articulação de seus saberes nas práticas pedagógicas. Sendo assim, o professor tende a desencadear reflexões, desacomodar e provocar desequilíbrios; articular atividades significativas à construção do conhecimento e realizar mediações pedagógicas de maneira crítica e inovadora. O desenvolvimento de estratégias para tornar o processo ensino-aprendizagem, a abordagem teórica e prática no Ensino Superior, cujo parâmetro é as ações propensas a intencionar determinados ajustes que respondam eficazmente às demandas do mercado, tem desvelado um composto de apreensão e expectativa por expressiva parte do corpo docente, em especial àquele vinculados às Instituições de Ensino Superior (IES).

Para Veenman (1984), integrar a investigação existente sobre as preocupações dos professores ao longo do tempo com a pesquisa sobre os problemas percebidos pelos docentes em diversas fases poderá auxiliar os programas de formação de administradores quanto à escolha de conteúdos e estratégias mais adequados. No campo da Administração, tais pesquisas ganham ainda mais relevância em função da escassez de estudos dessa natureza.

Nessa perspectiva, buscou-se, identificar a perspectiva docente na relação entre teoria e prática na formação do administrador. A escolha do público amostral se deu em virtude da sua compreensão da literatura em questão, pela sua inserção em processo de gestão do curso para a área. Nesse intento, esta pesquisa se presta a investigar como o docente entende a problemática da relação entre teoria e prática na formação do administrador?

1.3 Objetivos

Na sequência são apresentados os objetivos deste Trabalho de Conclusão de Curso; iniciando com o objetivo geral e consecutivamente, enumerando os objetivos específicos.

1.3.1 Geral

Entender a relação entre teoria e prática na formação do administrador a partir da posição docente.

1.3.2 Específicos

O alcance do objetivo geral é viabilizado pelo arcabouço construído através dos objetivos específicos abaixo descritos:

- Delinear as competências dos administradores;
- Identificar o papel do gestor na organização;
- Ponderar a relação entre teoria e prática na formação do gestor;
- Esboçar a percepção dos professores em administração com relação às habilidades gerenciais e problemas encontrados no curso relevantes a carreira dos administradores;

1.4 Justificativas

Nesta seção são apresentadas as justificativas, tanto teóricas quanto práticas, da presente pesquisa.

1.4.1 Práticas

A escolha do tema foi motivada pela identificação de problemas e aprofundamentos em teorias que muitos relatam não serem utilizadas numa atuação de gestão dentro das organizações. Esse problema chamou a atenção para a possibilidade do estudo e conduziu ao que hoje se coloca como objetivo desta pesquisa. A partir desta perspectiva, identificar se os

professores estão conseguindo passar informações que realmente são relevantes para a carreira do administrador ou se o curso leva os graduandos para uma futura vida acadêmica.

Para tanto, esta pesquisa atribui valores às funções em concordância à percepção dos professores em administração quanto aos aspectos abordados, uma vez que os mesmos estão em processo preparatório para atuação de gestores, desta forma, reconhecem através da literatura requisitada no decorrer da graduação, as habilidades requeridas ao bom desempenho da atividade administrativa.

1.4.2 Teóricas

A presente pesquisa possui relevância para a “Academia”, uma vez que estuda a relação entre teoria e prática na formação do administrador a partir da posição do professor, personalidade referencial no âmbito acadêmico, buscando, consubstancialmente, relacionar de forma eficaz as duas vertentes, avaliada de acordo com a percepção dos professores na área, para o delineamento final de critérios considerados relevantes a formação do gestor. Contudo, esperamos contribuir com um parâmetro administrativo personificado relevante na esfera acadêmica, para fins de estudos comparativos posteriores, como também, para exemplificação de conceitos inerentes à literatura identificados num caso de distanciamento de ensino teórico-prático.

O próximo capítulo apresenta o referencial conceitual.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL CONCEITUAL

Nesta seção serão apresentados os aspectos históricos, conceituais e teóricos com objetivo de dar suporte à discussão aqui travada, qual seja, os problemas que assolam o ensino de Administração a partir da posição docente. Para isso, inicia-se com uma retrospectiva histórica do surgimento e estágios de desenvolvimento de quem administra, rediscutindo as funções da administração dando destaque à centralidade na tomada de decisão com o intuito de promover um melhor entendimento do estágio atual.

Posteriormente, destacaremos se o professor com experiência contribui mais para a formação do discente, visto que não existe um perfil universalmente aceito. Através da compreensão da teoria, buscamos a identificação do mais adequado a utilizar na pesquisa e por fim um entendimento de como vem sendo a relação prática real com o que ensinam os docentes.

2.1 Competências do administrador: O foco na decisão

De acordo com Robbins (2004, p. 6) “o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio doutras pessoas e com elas”. Além disso, a administração pode fazer referência a um conjunto de conhecimentos, que faz menção às formas de direção ambientadas nas informações adquiridas por meio de literatura específica, ou experiências vividas. Já o administrador, pode ser identificado como provedor das normas ou princípios que direcionam as atividades desenvolvidas, onde se revela o comportamento do gestor como fator influenciador dos esforços individuais constituintes do processo organizacional (LACOMBE, 2008).

Peter Drucker (2002) enfatizou a eficácia dos executivos não como tomadores de muitas decisões, mas de concentrar naquilo que é importante, mostrando que a tomada de decisão deve se basear na capacidade de seus indivíduos e na sua execução, se não passará a se tornar apenas uma boa intenção.

Chiavenato (2004) legitima que o desempenho do administrador depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Ainda sob esta perspectiva, Chiavenato (2004)

estabelece que a avaliação dos executivos não se dá apenas em função de seus conhecimentos de Administração ou do seu currículo profissional, observa-se, no entanto e principalmente, a forma pela qual realiza seu trabalho e os resultados obtidos através dos recursos disponíveis. Ressalte-se, então, que este julgamento se relaciona muito mais ao que se faz do que sobre o que sabe do assunto.

A partir destas premissas percebe-se que “administração se faz principalmente com bom senso, muito trabalho e muita responsabilidade. Não existe receita de bolo”, comenta Lacombe (2008, p. 42), complementando que a administração:

[...] em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum (LACOMBE, 2008, p. 48).

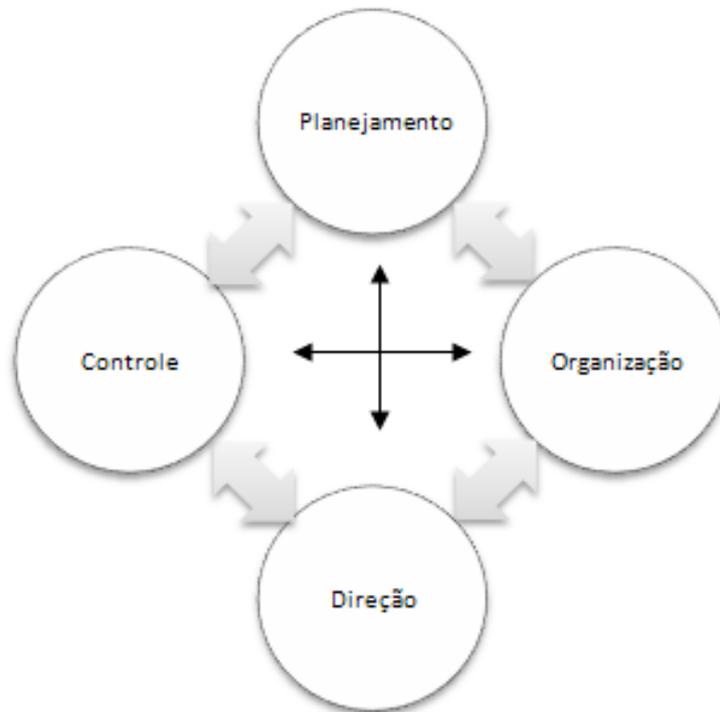
Vislumbra-se, então, que Lacombe (2008) vincula o conceito de administração ao conjunto de princípios e normas que estabelecem o processo de gestão, enumerando funções específicas desempenhadas pelo administrador. Entretanto, algumas funções são genéricas e indissociáveis ao exercício administrativo, sendo descritas como um passo-a-passo interativo e inter-relacionado, inicialmente proposto por Fayol, e, posteriormente abordado amplamente nos livros didáticos da área de Administração.

2.1.1 Funções da Administração

Segundo Silva (2005, p. 9) “as funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações”. Sendo assim, para que se alcance objetivos específicos comuns a um grupo de indivíduos, por meio de um processo organizado de atividades, tarefas inter-relacionadas e interdependes são indispensáveis à constituição do processo administrativo, contextualizando as funções genéricas dos administradores (ROBBINS, 2004).

Robbins (2005) explica que o uso das funções da administração como uma maneira de classificar o cargo de gestor ainda é bastante difundido, porém, costuma-se dividi-las em quatro: *planejamento, organização, liderança e controle*.

Apesar da referência das quatro funções ser isolada, ressalta-se que elas são inter-relacionadas, como apresentada na figura 1, uma vez que o resultado de cada uma delas é influenciada pelo resultado das outras. “Para ser eficiente, um gerente deve compreender como as quatro funções de administração são praticadas, e não apenas saber sua definição e inter-relação” (CERTO, 2005, p. 6).



Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

Figura 2.1: O processo administrativo

No quadro 1 veremos como é definido cada uma das funções do processo administrativo. Visto que elas possuem uma inter-relação e são organizadas num ciclo dependente, onde cada uma exerce um papel específico para alcançar os objetivos propostos.

Quadro 2.1 O processo administrativo

Processo ou Função	Descrição
Planejamento	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	<i>Organização</i> é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.

Direção	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e objetivos.
Controle	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Além do processo administrativo, existem ainda seis categorias, as quais Drucker denominou processo de tomada de decisão. Essa abordagem prevalece até hoje, com alguns desdobramentos e variações, em virtude das inovações e mudanças na forma de administrar, mas em essência, são as mesmas etapas vistas com enfoques diferentes e mais modernos.

2.1.2 Contribuições de Drucker

Peter Drucker, professor atuante na área administrativa e de consultoria, enfatiza que o processo de tomada de decisão segue etapas sequenciais, com seis estágios ou etapas (quadro 2), onde descrito o questionamento que se faz em relação as condições que a tomada de decisão é viável.

Quadro 2.2 Etapas sequências do processo decisório

A Classificação	Ele é genérico? É excepcional e único?
A Definição	Com o que estamos lidando?
As Especificações	Quais são as condições limitadoras?
A Decisão	O que irá satisfazer as especificações, antes que se dê atenção a adaptações e concessões necessárias?
A Ação	Qual o compromisso com a ação? Quem deve saber a respeito dela?
O Feedback	Como está sendo executada a decisão? As suposições sobre as quais ela se baseou são apropriadas ou obsoletas?

Infere-se ainda, a partir dos estudos de Drucker (2002), que o processo de implantação é o mais complicado dentro da tomada de decisão e a menos que seja viável em seu risco de trabalho, ela não pode ser considerada uma tomada de decisão.

Conclui-se que administrar é um processo de dirigir ações, utilizando recursos para atingir os objetivos. As organizações tornam-se mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos, para atingir objetivos, dependendo como são administradas (MAXIMIANO, 2000). Assim, o administrador tem que fazer seriamente seu trabalho e não apenas esboçar uma ação (LACOMBE, 2008).

É importante destacar que as habilidades e competências não devem ser desenvolvidas apenas em sala de aula ou em contato unicamente com a teoria. Tais habilidades e competências são formadas através da ação reflexiva e crítica das ações, o que implica necessariamente uma vivência no contexto da tomada de decisão.

Portanto, as atividades de ensino “são os veículos usados pelo professor para criar situações e abordar conteúdos que permitam ao aluno viver as experiências necessárias para sua própria transformação” (BORDENAVE; PEREIRA, 2006, p. 124). Desta forma, é responsabilidade do professor, quando da gestão de uma disciplina ou programa de ensino, e da instituição quando do projeto pedagógico do curso, vislumbrar as atividades necessárias para o desenvolvimento teórico e prático do aluno.

Nicolini (2003) compara o processo de formação de administradores a um processo produtivo, considerando o aluno como a matéria-prima que ingressa no meio acadêmico e passa pela transformação, ao longo da “linha de montagem”, que age sobre ele o currículo pleno e no final, torna-se um produto, o administrador. Assim, a experiência integra o processo de aprendizagem e a abordagem da mesma baseada no trabalho, oferece um meio de compatibilizar teoria e prática, como será exposto no seu papel dentro da formação do gestor.

2.2 O papel da experiência na formação profissional

Na docência, esse tipo de estudo é fundamental para se conhecer a carreira e buscar alternativas de aprimoramento do ensino e melhores condições de trabalho.

Olhando para a maior parte dos professores, os mesmos se dedicam a formação de pessoas, focando em “o que” e “como” as coisas devem ser feitas.

Segundo Reis e Armond (2012), o empreendedor quer coisas novas, mesmo não sabendo, antes, como fazê-las. Assim, podemos dizer que o empreendedor procura saber “o que” fazer e “quando” fazer, centrado no futuro, na incerteza, na oportunidade. O professor

terá um papel similar, onde terá que se reinventar como se fosse uma empresa em busca de especialidades (BERNHOEFT, 1996), já que sua formação pedagógica tem se tornado distante da realidade profissional dos gestores.

Bergamini (2012, p. 17) afirma que “a desorganização da competência surge quando a pessoa é solicitada a usar sua competência em atividades para as quais sua habilidade não é compatível”. Posto assim, como inferir a qualidade da prática se o administrador não detiver domínio dos conhecimentos que orientam o exercício de sua atividade? Neste sentido, o educador exerce dois papéis, a primeira de sujeito técnico que aplica as diversas técnicas pedagógicas produzidas pelos teóricos e, no segundo momento, o educador aparece como um sujeito crítico que, armado de distintas estratégias reflexivas, se compromete, com práticas educativas concebidas na maioria das vezes sob uma perspectiva real de exercício prático, onde não ficou preso a determinadas teorias que fogem de situações atuais.

Entendemos sem muita construção teórica que comparando educador ao administrador e aluno ao funcionário, suas funções possuem semelhanças, já que possuem limites temporais e de recursos para alcançar objetivos apresentados, sendo julgado por suas tomadas de decisões, como também pelas suas maneiras de se comunicarem.

Professor competente é aquele que apresenta um elevado grau de desempenho em sua prática e isto pressupõe que a aprendizagem do aluno atingiu um elevado nível de apreensão e significado em razão das mediações proporcionadas pela materialidade dos componentes curriculares.

A proposta lançada relaciona a concepção prática como o meio recomendável e necessário, objetivando dotar o aluno de Administração das condições apropriadas para desenvolver com sabedoria, segurança, tenacidade e equilíbrio a sua profissão nas diversas funções desempenhadas nas organizações. Para promover de forma eficaz esta posição, aos professores universitários são aguardadas competências em sua área de conhecimento, traduzidas pela aplicação empírica, constituindo o arcabouço basilar da prática administrativo-gerencial.

Na medida em que a excelência gerencial está atrelada à execução eficaz dos procedimentos, os docentes das IES devem atuar diretamente na didática prática, sem fuga as necessidades reais do administrador. É capital o reconhecimento de que não se está a desmerecer os preceitos teóricos que, ao cabo, dão suporte à expressiva parte das teorias administrativas em uso, exigindo, porém, uma estreita aproximação com a prática. Em quaisquer dos campos – educacional e empresarial – o profissional (professor e gestor) tem a

importante tarefa de reunir um cardápio robusto de competências que suportará e dará significado à sua identidade e ao seu profissionalismo.

“A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca” (BONDIA, 2002) e nesse sentido a experiência produzida no interior dos cursos de formação profissional vai construindo nos alunos uma ideia da observação da experiência do outro, daquele que por já tê-la pode compartilhá-la com os demais. Contudo essa experiência vivida “pelo outro” não permite uma experiência de formação que fica clara na indagação, *o que fazer quando chegar lá?*

A forma como o conhecimento científico é trabalhado nas diversas disciplinas no decorrer do curso acaba por tentar fazer com que os alunos se apropriem de uma “experiência”, através de uma demonstração da experiência construída pelos professores e, em outros, através de pequenos espaços de práticas que também são resultado da experiência de outro.

A abordagem experiencial explica a importância das experiências anteriores dos alunos no que se refere ao conhecimento, e reconhece que esse aspecto é fundamental no processo de aprendizagem. Assim, considera-se que o processo de desenvolvimento de um profissional envolve não apenas a educação formal, como também as experiências profissionais e sociais.

2.2.1 A experiência e sua contribuição para a formação do Administrador

A educação tem sido acusada, com insistência e vigor, de não cumprir convenientemente seu papel. Segundo Gauthier *et al.* (1998) essa intimação além de estender-se à escola, atingiu, também, e, especialmente, os professores, considerados os principais responsáveis pela crise dada à falta de saberes necessários ao exercício da docência.

Os assuntos mais discutidos pela literatura científica consultada (PUENTES, 2005), dentro da temática da reivindicação do *status* profissional dos professores, têm sido: 1) a conceptualização da profissionalização docente; 2) os aspectos integrantes do processo de profissionalização; 3) as etapas na profissionalização; 4) as condições indispensáveis ou necessárias para a profissionalização; 5) os saberes, conhecimentos, competências e desempenhos considerados necessários à profissão; 6) os problemas que afetam a profissionalização, além de outros.

O grupo de autores que utiliza o termo “saberes” para referir-se à ação de conhecer, compreender e saber-fazer associado à docência é, no Brasil, mais numeroso e popular. O mesmo está integrado por Freire (1996), Pimenta (1998), Gauthier *et al.* (1998), Tardif (2003) e Cunha (2004).

O estudo de Freire (1996) tem como temática central o aspecto da formação docente ao lado da reflexão sobre a prática educativo-progressiva em favor da autonomia dos educadores. Segundo Freire (1996), os saberes indispensáveis à prática docente de educadores críticos, progressistas, devem ser conteúdos obrigatórios à organização programática da formação docente e podem ser enumerados diversos pressupostos, dentre eles está que o *ensinar exige reflexão crítica sobre a prática*, pois na formação permanente dos professores o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática.

Já a classificação de Pimenta (1998), se dá no mesmo contexto de efervescência. Segundo a autora, são três os saberes necessários ao exercício da docência, isto é: 1) *saberes da experiência*, que dizem do modo como nos apropriamos do ser professor em nossa vida; 2) *saberes da área do conhecimento*, conhecimentos específicos, conhecimentos científicos, pois ninguém ensina o que não sabe e; 3) *saberes pedagógicos*, saber pedagógico e saber didático, isto é, a relação professor-aluno, a importância da motivação e do interesse dos alunos no processo de aprendizagem, as técnicas ativas de ensinar etc.

A obra de Tardif (2003), como a de Gauthier *et al.* (1998), tem sido amplamente divulgada no Brasil desde princípios da década de 1990. Inicialmente, propõe uma solução para a questão do “pluralismo epistemológico” dos saberes do professor, e estabelece e descreve uma nova classificação e tipologia, integrada por saberes diferentes, dentre eles os *experientiais*, vinculados ou baseados no trabalho cotidiano do professor e no conhecimento de seu meio, os quais brotam da experiência e são por ela validados.

Cunha (2004), inspirada na definição de Tardif (2003) e em toda sua obra, propõe uma classificação dos saberes dos professores que se relaciona, especificamente, com o campo da didática, *relacionados com o contexto da prática pedagógica*, vinculados ao saber identificar as teias sociais e culturais que definem o espaço em que os processos de ensinar e aprender acontecem, e como se dá a inter-relação entre elas e *os saberes relacionados com a ambiência de aprendizagem*, vinculados às habilidades de incentivo à curiosidade dos alunos se o conhecimento das condições de aprendizagem e das múltiplas possibilidades que articulam conhecimento e prática social.

Avaliar a qualidade das experiências supõe levar em conta dois aspectos. O primeiro, um aspecto imediato, relacionado a quanto de agradável ou desagradável é a experiência para o sujeito que a vive. O segundo aspecto tem uma maior importância para o tema de que nos ocupamos, que diz respeito ao efeito que tal experiência tenha em experiências posteriores, isto é, a transferência para posteriores aprendizagens.

A formação do profissional de Administração nos moldes requeridos pelas empresas, na atualidade, vem ao encontro dos desafios e pressupostos dos novos paradigmas da educação que requer uma prática pedagógica orientada para a investigação, dentro de uma visão holística, com o ensino associado à pesquisa, onde o aluno é o sujeito, é o autor de seu próprio conhecimento, fato que, teoricamente, deverá preparar melhor, esse profissional, para as diversidades de um mercado muito competitivo.

O saber fazer se constitui no requisito de significativa importância para as organizações empresariais, no ato de contratação de seus colaboradores, especificamente do administrador, portanto, precisa ser exercitado no decorrer de sua formação.

No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa.

3.1 Objetivo da pesquisa

Esta pesquisa busca tem por objetivo entender a relação entre teoria e prática na formação do administrador a partir da posição docente. Para isso, serão apresentados os procedimentos e escolhas metodológicas deliberadas para alcançar este objetivo, tais como a classificação da pesquisa, as fontes utilizadas e o tratamento dos dados coletados.

3.2 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa se apresenta como descritiva, pois os objetivos propostos serão alcançados por meio da descrição e análise dos fatores problemáticos e considerados importantes para o curso de administração pelos docentes. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A seção seguinte trata do delineamento específico utilizado para esta pesquisa e considerado como mais adequado aos objetivos estabelecidos.

3.2.1 Delineamento adequado aos objetivos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, e se fez uso de um método de Estudo de Campo. A pesquisa qualitativa é escolhida por conter características essencialmente interpretativas, permitindo que o pesquisador desenvolva um maior detalhamento sobre o alvo da pesquisa (CRESWELL, 2007). Deste modo, há possibilidade de encontrar fatores implícitos no campo estudado. Segundo Strauss e Corbin (2008), qualquer tipo de pesquisa que apresente resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação faz referência ao termo de pesquisa qualitativa.

Assim, dentre as várias razões para se empreender uma pesquisa desse tipo, uma das mais evidentes é a natureza da pesquisa. Neste conceito, fica livre ao pesquisador a citação da natureza da realidade, sua relação com o que é avaliado, e possíveis limitações situacionais que possam influenciar na busca pelos dados. O estudo é do tipo coorte seccional simples (transversal), tendo em vista que a coleta de dados ocorreu em apenas um único momento (COOPER; SCHINDLER, 2003). A pesquisa teve como instrumento de coleta de dados um formulário com perguntas estruturadas feitas com base na revisão de literatura e o meio escolhido (formulário *online*) para formalizar o convite e disponibilizar o formulário para os respondentes.

3.2.2 Quanto aos procedimentos utilizados

A coleta de dados foi realizada durante os meses de abril, maio e junho de 2016, ocorrida no Centro Acadêmico do Agreste, localizado no município de Caruaru, no Agreste do estado de Pernambuco. Participaram desse procedimento os professores do curso de administração da IES (Instituição de Ensino Superior) mencionada. A escolha da IES, e dos professores, se deu pelo critério de acesso, uma vez que mesmo tratando de apenas uma IES e um conjunto restrito de docentes em Administração conseguimos acessar a posição do sujeito da pesquisa (docentes).

Para tanto, foi considerada necessária a realização de uma preparação ao trabalho de campo composta de duas etapas. Na primeira elencou-se uma lista dos docentes atuantes do curso de administração no Campus Agreste, as disciplinas por eles ministradas e suas experiências extra docência. Na segunda etapa, utilizou-se a referida lista para envio de formulário desenvolvido virtualmente com o uso da plataforma *Google Drive*[®] e aplicado através de seus e-mails e redes sociais, formulário disponível no apêndice A. É importante mencionar que os participantes não tiveram sua identidade revelada e o retorno se deu de forma espontânea.

O formulário consta com duas partes constitutivas: orientações iniciais e as questões sobre a concordância ou não com afirmações que envolvem a problemática do ensino em Administração. A composição das questões se deu pela sensibilidade dos trabalhos escolhidos como base para o referencial teórico, como os propostos por Fayol e Drucker e artigos que versam sobre esta temática mais recente, tais como Kirshbaum, Porto e Ferreira (2004),

Bennis e O'Tooler (2005), Walsh, Meyer e Schoonhoven (2006), Bertero (2009), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011), Bertero *et al.* (2013), Lima e Wood Jr. (2014).

A estrutura do formulário conta com uma questão inicial para checar se o docente de fato atua no curso de administração, na sequência uma questão para que o respondente indique seu grau de concordância com algumas afirmações com questões em escala do tipo Likert (VERGARA, 2000) e, por último, pede-se que o docente exponha seu ponto de vista sobre os problemas que envolvem o ensino de administração.

O formulário encontra-se disponível no apêndice A e para consulta no link https://docs.google.com/forms/d/1WOAxyFaPOZI1ypqmzmHv-PEtKinaTOb4uj2c9Nswvzc/viewform?edit_requested=true.

3.3 Fontes utilizadas na pesquisa

As fontes de informação utilizadas foram as primárias. As fontes primárias correspondem à “literatura primária” e são aqueles que se apresentam e são disseminados exatamente na forma com que são produzidos por seus autores (PINHEIRO, 2006). No caso desta pesquisa, trata-se do formulário que buscou a opinião dos sujeitos a serem interrogados.

3.3.1 Sujeitos e tratamento dos dados

Os sujeitos utilizados nesta pesquisa são os docentes vinculados ao curso de Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Campus Acadêmico do Agreste. São 21 (vinte e um) docentes vinculados ao curso de Administração da UFPE/CAA, dos quais 7 (sete) responderam à pesquisa até o dia 03/06/2016, quando fechamos o período de coleta. É importante reforçar que mantivemos o envio semanal da pesquisa para o e-mail institucional dos docentes disponibilizados no site da UFPE (https://www.ufpe.br/proacad/images/cursos_ufpe/).

A técnica de análise empregada foi a abordagem mista, que inclui descrição, interpretação e entendimento, além dos meios estatísticos quantitativos identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo (CRESWELL,

2003). A ideia é pegar discursos emergentes na fala dos entrevistados, bem como a estatística descritiva para tratar o grau de concordância que eles apresentam das afirmações.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos dados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo explana a análise de dados, a partir das respostas dos participantes e tendo como base a metodologia utilizada e o referencial teórico elaborado.

A estrutura de apresentação obedecerá a subdivisão pelas questões do formulário e, posteriormente, a posição dos docentes do curso de administração participantes diante da problemática do ensino de administração.

4.1 Análise do grau de concordância dos docentes sobre possíveis problemas decorrentes do curso de administração

Na primeira parte foi delineada uma lista dos docentes atuantes no Núcleo de Gestão do Campus Agreste para checar se o docente de fato atua no curso de administração. Responderam ao formulário sete docentes, onde todos os respondentes se mostram atuantes no curso.

Posteriormente, foi elaborada um conjunto de questões com múltiplas afirmativas sobre fatores problemáticos dentro do curso de administração para que o respondente indique seu grau de concordância numa escala de 1 (discordo totalmente) à 5 (concordo totalmente).

Tabulamos os dados coletados, em particular a média, a mediana e a moda (medidas de tendência central) e apresentamos na tabela 1. É possível identificar um alinhamento da posição dos docentes com a problemática já apresentada, qual seja, o distanciamento entre a formação do administrador e seu ambiente performático (prático).

Tabela 1: Resumo das Respostas

Questões	Respondente							Indicadores por Questão		
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	Média	Moda	Mediana
As escolas de administração estão gradualmente se distanciando do universo da gestão das organizações	4	4	4	1	4	4	1	3,14	4,00	4,00
O vínculo institucional (DE) compromete a atualização do docente e sua vivência no universo das organizações	5	4	3	4	2	5	1	3,43	5,00	4,00
Sou melhor avaliado como docente se for um pesquisador produtivo	5	5	4	4	4	3	4	4,14	4,00	4,00
Não tenho estímulo institucional para promover aproximações entre a academia e o mundo das organizações	5	5	4	3	3	5	1	3,71	5,00	4,00
Reconheço que um dos papéis da academia como produtora de conhecimento é contribuir para a sociedade e, no nosso caso, para a gestão das organizações	3	5	4	5	5	5	5	4,57	5,00	5,00
Médias Aritméticas Individuais	4,4	4,6	3,8	3,4	3,6	4,4	2,4			
Indicadores Globais								3,80	4,00	4,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando a média geral das respostas percebe-se leve inclinação para concordo parcialmente (3,8). Porém, excluindo o respondente 7 que se mostrou diferente dos demais respondentes (média 2,4), a média global dos 6 outros respondentes sobe para 4,03, ou seja, no intervalo entre concordo parcialmente e totalmente. A mediana e a moda continuam na casa dos 4.

Essa indicação sugere uma questão importante, que os docentes participantes se mostram alinhados tanto ao reconhecimento do problema quanto a um conjunto de condicionantes. Além de concordarem com o problemas também reconhecem que o vínculo DE, a necessidade de pesquisar para ser melhor avaliado, a falta de estímulo institucional e que as instituições servem para contribuir com o desenvolvimento da sociedade dão os contornos para a problemática.

Por isso a seguir serão discutidas as questões individualmente, mantendo a ordem decrescente das médias das respostas como estrutura de apresentação.

4.1.1 A academia enquanto produtora de conhecimento

A questão 5 foi a que apresentou maior média, com 4,57, bem como a maior moda e mediana, ambas indicando 5. Esta questão revela que um dos papéis da academia como produtora de conhecimento é contribuir para a sociedade e no caso da administração para a

gestão das organizações e se alinha ao que discute Lima e Wood Jr. (2014). Essa é uma posição importante, pois revela que o docente reconhece que tanto sua pesquisa quanto sua atividade docente tem essa teleologia, qual seja, melhorar a sociedade. Além disso, é unânime para os docentes participantes a concordância com esta posição, inclusive o docente que se mostrou contrário nas demais questões.

Assim, salta aos olhos que o docente percebe que o curso de administração e a pesquisa aplicada devem se voltar em especial para as organizações. Pela concordância dos docentes, vinculada a média global, podemos inferir que os docentes se alinham às incisivas provocações de Lima e Wood Jr. (2014) e os demais autores já indicados na problemática que asseveram que as escolas de administração se desviam da teleologia de formar profissionais aptos a exercerem pragmaticamente a administração. Em particular Bertero (2009) que comenta sobre certa tendência epistemologizante para o campo da administração no Brasil, esquecendo que a administração é, como discutem Bertero *et al.*(2013), uma ciência social aplicada.

4.1.2O docente como pesquisador

A segunda afirmação com maior média foi a questão 3 com 4,14, com moda e mediana 4, onde menciona que a melhor avaliação do docente será se ele for um pesquisador produtivo.

Assim como na questão anterior o nível de concordância é bastante elevado, mostrando que aquela docente que tem métricas de pesquisador alcança maior êxito em sua avaliação funciona, visto que o olhar é mais focado para seu trabalho científico do que sua influência na gestão das organizações. O que leva a um comodismo, já que não se faz necessário um carreira profissional extra docência. Para Bertero *et al.*(2013) é preciso estabelecer uma relação de união, que aproximem pesquisadores e administradores, de modo que isso ajude a praticar administração e desenvolver técnicas de aprimoramento, sendo, inclusive, um desafio aproximar teoria e prática.

O modelo norte-americano trata de preparar pessoas para o exercício profissional, mas não foi isso que o sistema de ensino brasileiro seguiu, já que grande massa de professores de administração no Brasil se dedicou prioritariamente a pesquisa acadêmica.

O acadêmico brasileiro divide-se em duas categorias: (a) aquele que leciona e participa em consultoria, e (b) aquele “puro pesquisador” (KIRSHBAUM; PORTO; FERREIRA, 2004). O primeiro grupo, mais tradicional, estaria mais ligado à realidade empresarial ao implementar ferramentas teóricas para resolver problemas das organizações, o que chega mais perto de um conhecimento prático. O segundo grupo é do pesquisador isolado, onde não se vê desvio de aplicação nas suas atividades, ou seja, suas tarefas são voltadas diretamente para a pesquisa acadêmica, mostrando uma falha ao exigir maior presença nos problemas gerenciais quando não existem condições tanto das instituições como dos programas de avaliação. O professor é pressionado a produzir pesquisas mais do que aplica-las no seu foco que é o mundo das organizações.

É curioso perceber que o regime de avaliação funcional do docente privilegia o pesquisador em detrimento do extensionista, do consultor, inclusive, restringindo sua ação para além-muro das IES pelo vínculo DE (Dedicação Exclusiva) que trataremos mais adiante. Essa realidade já é discutida agudamente em Kirshbaum, Porto e Ferreira (2004) como sendo uma institucionalização de certa prática nas escolas de administração que concorrem para o problema do afastamento entre as escolas e o universo das organizações.

4.1.3O estímulo para aproximação da academia e as organizações

A terceira afirmativa diz respeito à falta de estímulo institucional para promover aproximações entre a academia e o mundo das organizações. Mesmo com uma queda na média para 3,71, mediana de 4 e moda de 5, percebe-se que a maioria mantém a aceitação das afirmativas. Caso o docente (respondente 7) que se mostrou diferente da expectativa seja retirado a média sobe para 4,17 e a mediana e moda se mantêm. Isso indica a consistência com que os docentes sentem a falta de estímulo para a aproximação entre a academia e as organizações. Logo, diante do reconhecimento da problemática do distanciamento essa evidência se mostra como uma condição de continuidade. Ou seja, impede que o docente que já reconhece o problema se estimule a enfrentar a situação.

O docente sente que a instituição não lhe dá estímulo para uma maior interação entre teoria e prática, principalmente no que diz respeito ao apoio do ensino prático, reforçando a questão do docente pesquisador e não gestor citada por Bertero *et al.*(2013). Alguns fatores podem ser apresentados pelas IES que justificam a falta dessa aproximação como as

universidades públicas que passaram a ter orçamentos insuficientes, como também a escassez em recursos para investimentos em ativos fixos, necessários para a incorporação de novas práticas de ensino (BERTERO, 2009).

Infelizmente os incentivos não ajudam. A promoção leva o professor-pesquisador à atender às regras, além de lidar com a pressão de avaliação imposta pelo sistema. A falta de estímulo percebida pelos docentes concorre para aumentar a distância que eles já reconhecem entre a academia e o mundo das organizações.

4.1.4O vínculo Institucional (DE)

A média das questões mantém uma queda como proposto na ordenação das afirmativas, dessa vez uma média de 3,43, moda de 5 e mediana de 4, visto que ainda concordam que a atualização e a vivência do docente no mundo das organizações são afetadas pelo vínculo institucional (DE), ou seja, o docente não pode ter outra carreira empregatícia ou outra renda. Se o conjunto de respondentes excluírem o docente que se mostrou contrário às expectativas a média sobe para 3,83 e a mediana e moda se mantém. Parece que é corrente o sentimento de que o vínculo DE compromete a atualização do docente pela vivência no universo performático do administrador e, por isso, contribui para o afastamento da universidade do mundo das organizações.

Bennis e O'Toole (2005) argumentam que as escolas de administração perderam seu caminho, no artigo intitulado "*How business schools lost their way*". Tal constatação deu-se pela análise de uma proposta **negada** de mudança no currículo de uma escola de negócio *top-ranking* norte-americana, na tentativa de aproximar as necessidades do mercado às atividades pedagógicas, em que o argumento para a negação foi "o problema, nas palavras de um membro da faculdade, foi que "não estamos qualificados para ensiná-los" (BENNIS; O'TOOLE, 2005, p. 102)".

Este vínculo não abre portas para um olhar sobre gestão das organizações por parte dos docentes, pois tendem a focar nas pesquisas para não comprometer sua avaliação de desempenho, devido à pontuação estabelecida pelas avaliações institucionais (UFPE, CAPES) que exige um mínimo de pontos para docentes pesquisadores (KIRSHBAUM; PORTO; FERREIRA, 2004). Pesquisas a mais de 12 anos já falavam sobre isso, um sentimento predominante de preocupação. Existe uma prisão onde a carreira é exclusiva à pesquisa, os docentes encontram dificuldades para conciliar o mundo da prática e até mesmo entender que

ele é necessário para a formação do administrador. A universidade entende que a função do docente é compreender o processo gerencial e contribuir com ideias que possam aprimora-lo como forma de pensamento e não como aplicação tecnológica. Indo além, Brown e Duguid (2000 *apud* STARKEY; MADAN, 2001, p. 7), afirmam que “a academia atinge sua efetividade máxima quando conduz pesquisas que o setor privado é incapaz ou indisposto a fazer”.

Isso implica em mudanças não apenas no conteúdo do trabalho desenvolvido, como também no perfil do próprio acadêmico e nas perspectivas de carreira oferecidas pela instituição, influenciando diretamente nos meios de aprendizados práticos e não só acadêmicos.

O vínculo DE por si só não é suficiente para estabelecer o distanciamento entre a universidade e as organizações. A questão é que o impedimento causado pelo vínculo DE, que foi criado com o intuito de evitar o acúmulo de tarefas que possam desviar a dedicação do docente, juntamente com a falta de estímulo e o reconhecimento de que ser pesquisador é o caminho mais seguro para ascender na carreira da docência acaba por afastar o docente do mundo das organizações, de vivenciá-lo por dentro, em sua linguagem própria.

4.1.5 As escolas de administração e a realidade das organizações

A primeira questão diz respeito ao distanciamento entre as escolas de administração e a gestão das organizações, com uma média de 3,14, mediana e moda de 4. Com a retirada do docente que apresentou entendimento contrário aos demais a média se eleva para 3,5 e mantem-se 4 para mediana e moda. Percebe-se que os docentes atualmente, não possuem relação com a realidade das organizações, visto que existe um modelo a ser seguido que não leva a uma união entre a academia e as organizações. O modelo exigido pelas instituições além de não estimular uma proximidade, dificulta o ensino da gestão a vivenciar a realidade que as organizações enfrentam.

A realidade está presa ao meio acadêmico devido ao currículo e a perspectiva de carreira que as instituições esperam do docente, assim como o foco nas pesquisas de campo que impedem uma maior interação com a aplicação prática das teorias e da formação extra docência.

Isso não significa que os pesquisadores tenham que dar prioridade as situações problemáticas momentâneas que atingem as empresas e nem que os mesmos devam ignorar

que realmente existe a necessidade do mundo da prática. O grande desafio é unir essas duas realidades (BERTERO *et al.*, 2013).

Assim, com os professores reconhecendo o problema era de se esperar que a importância atribuída a esta questão fosse maior, uma vez que a média se localiza entre a neutralidade e o concordo parcialmente, embora a mediana e moda se localizem no concordo parcialmente. Parte da explicação para isso são as ressalvas que os docentes fizeram na última questão, aberta e que pedia que o docente manifestasse sua opinião sobre a problemática desta pesquisa.

Contudo, mesmo o resultado sendo menor que o esperado os docentes reconhecem que gradualmente as escolas de administração estão se distanciando do universo da gestão. Isoladamente este resultado já é problemático, pois como argumenta Lima e Wood Jr. (2014) o objetivo da ciência é contribuir para a melhora da sociedade e, para a administração, seu objeto de estudo são as organizações. Quem melhor do que a própria academia para trabalhar isso?

Assim, não se pode querer uma aproximação da realidade, quando a própria escola dificulta as atividades de interação. Como já simbolizava Mattos (2010) na relação entre teoria e prática parece existir um verdadeiro “Buraco Negro”. Percebe-se que as várias pesquisas mostradas já apontavam essa problemática, fica evidente que a maioria dos respondentes também esteja neste meio. Cabe à administração melhorar as organizações, mas como foi apresentado parece que este compromisso está comprometido, tendo em vista que é crescente o afastamento e imprevisível o que será feito para alinhar ambos os pensamentos. Bertero *et al.* (2013) fala que um dos desafios para o próximo milênio é aproximar teoria da prática.

4.2 A estrutura do ensino em administração

A maioria concorda que existe um distanciamento entre os dois caminhos, fazem menção a mudanças em alguns pontos incrementais que analisam como importantes para uma reaproximação, contudo não focam na raiz do problema que é a reestruturação do curso, deste a formação do docente até a prática de ensino com a realidade das organizações. Nicolini (2003) já dizia que o ensino hoje é estruturado a partir do ideário da “gerência científica”, afastando-se das organizações. Hoje, admitem-se docentes puramente teóricos sem nenhuma

experiência prática, diferente da mescla que existia no início das primeiras escolas de negócios (WALSH; MEYER; SCHOONHOVEN, 2006).

Algumas medidas são citadas como meios de mitigar o distanciamento vivenciado entre teoria e prática, como as consultorias, empresas Juniores, incubadoras, estágios, palestras e laboratórios. Analisando mais profundamente, isso seria a “ponta do *iceberg*” ou medidas profiláticas, que melhorariam mas que não teriam condições de resolver. Obviamente com as melhoras propostas pelos docentes o cenário potencialmente seria modificado, pois haveria uma aproximação e mitigação da distância que eles já reconhecem que existe.

A pesquisa no geral nos mostra que há uma preocupação com a falta da prática nos cursos de administração, e essas propostas, citadas anteriormente, seriam uma maneira – enquanto potencial – pelas quais o aluno poderia conciliar o que foi visto em sala de aula com a vida prática, tendo em mente que uma mudança estrutural seria difícil de ser implantada e exigiria um movimento de embate ao status quo, uma saída estrutural da zona de conforto dos que compõem o ambiente de ensino de administração. É importante perceber que esse distanciamento por ora evidenciado pelas pesquisas e que conta com o reconhecimento dos docentes participantes se mantém ao longo do tempo, pois há interesse que assim seja feito, sugerindo que o *modus operandi* se mantenha pela confluência de forças que obtém vantagens com a dinâmica atual (KIRSHBAUM; PORTO; FERREIRA, 2004).

As soluções apresentadas vão mitigar os problemas mas estarão também mantendo a mesma estrutura geradora, qual seja, a falta de estímulo, o vínculo DE e o programa de avaliação dos docentes pelas Instituições de Ensino Superior, em particular a IFES, já que são soluções incrementais.

Os estágios se projetam como uma oportunidade para alcançar tal objetivo, apesar de requererem uma maior integração e fiscalização das instituições de ensino para com as empresas que aceitam esses alunos.

As empresas juniores e palestras são ferramentas que tem mostrado resultados no sentido de aproximar os alunos da realidade empresarial. Os laboratórios, por sua vez, apesar de serem destacados como uma atividade promissora de integração específica entre a teoria e a prática não são comuns nas IES, visto que possuem custos de funcionamento e ocupam um espaço hoje preenchido na grade curricular.

Apesar de muitas ideias de acréscimo na didática, o que realmente se vê na reformulação do curso é a maneira como se molda o perfil dos professores, critérios de estímulos institucionais, a avaliação que intimida uma abertura para casos práticos e acomoda

para um olhar prioritariamente de pesquisador, o vínculo de dedicação exclusiva que barra um desenvolvimento em novas áreas que podem auxiliar na vivência prática.

A relação entre a teoria e prática no bojo da formação do administrador não avança considerando apenas mudanças incrementais. Mais lúcido é reconhecer que tanto a prática quanto a teoria têm seu espaço de legitimidade reconhecido, porém, em algumas formações profissionais o contexto da prática, o praticante e seu ambiente devem se integrar no processo de formação, desenvolvendo toda a estrutura curricular promovendo pontes entre a IES (Instituições de Ensino Superior), o ambiente performático e o praticante de modo a tornar harmônica a relação entre teoria e prática, mantendo sua legitimidade e unindo-as com o olhar para o praticante, pois assim podem-se esperar mudanças sociais, emancipação, reflexão e engajamento, elementos indispensáveis ao profissional gestor nas organizações.

Parece, então, que este olhar agudo para o processo de formação do administrador, que reconhece legitimidade tanto na teoria quanto na prática (BONDIA, 2002), está demorando a chegar à administração, em especial na comunidade nacional de pesquisa em administração, que ainda admite a distinção teoria/prática embora já discuta sua indissolubilidade na formação do administrador. Mais interessante ainda é perceber que esse debate já sensibiliza parte dos docentes dos cursos de administração, como os que participaram desta pesquisa.

Essas discussões nos mostram que o problema é complexo e institucionalizado, no qual a academia tem grande responsabilidade por essa dicotomia entre teoria/prática. Conforme comenta Weick (2001), o problema não se deve somente ao distanciamento da universidade com o mundo empresarial, mas também ao fato de que os executivos mostram-se mais motivados por modismos do que pela base essencial do conhecimento, e que a solução requer reconhecimento de ambas as partes. Este é o desafio já discutido por Bertero *et al.* (2013).

O capítulo seguinte apresenta as considerações finais dessa pesquisa.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões e implicações da pesquisa, assim como suas limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Considerações finais

Entender a relação entre teoria e prática na posição do docente com o presente estudo foi desafiador, ficaram evidentes que mudanças estruturadoras se fazem necessárias nesta aproximação entre as práticas organizacionais e a academia e que a formação profissional é um caminho que vai diretamente à raiz do problema, não se limitando apenas a soluções de curto prazo e sim com uma correção de todo um sistema que na visão dos docentes tem se tornado obsoleto e aprisionador, visto que eles reconhecem o problema mas sugerem soluções apenas incrementais.

Outro ponto até então percebido pelos docentes foi a dificuldade em conciliar as pesquisas e a realidade prática nas organizações, visto que o modelo imposto pelo sistema leva a um distanciamento da academia e do universo das organizações, devido ao vínculo de dedicação exclusiva exigido que se impõe pela dedicação exclusiva. A delimitação das competências e do papel do gestor ajudou a entender o que realmente a academia está ensinando, ou o que não está sendo vivenciado nas organizações. Esboçar a opinião dos professores e as dificuldades por eles encontradas levou ao encontro do que outros autores já comentavam em pesquisas anteriores, sobre o afastamento do mundo organizacional em relação à teoria nele aplicada.

Os principais pontos apresentados pela maioria dos docentes foi o uso de ferramentas de mobilizações incrementais que dão apoio à relação com as empresas, embora não mudem a situação de distanciamento prevista pelas pesquisas.

Dentro desse contexto encontra-se um alinhamento entre a percepção dos docentes participantes e o que as pesquisas críticas já apontam. De acordo com os elementos colhidos por meio do roteiro e após a análise desses dados, concluiu-se que os docentes reconhecem a situação encontrada, embora não tenham nenhum estímulo institucional para mudá-la.

5.2 Limitações

Uma das limitações do estudo foi a participação dos docentes, visto que o questionamento presencial levaria tempo indisponível para o escopo desta pesquisa. Por isso, foi desenvolvido um formulário online onde os docentes puderam responder as questões apresentadas.

Mais que isso, a consideração de uma única IFES também restringiu o alcance da pesquisa, visto que o número de respondentes foi pequeno em relação ao número de docentes atuantes no curso em tantas outras instituições. Seria recomendado envolver mais instituições incorporando outras visões na investigação do olhar docente para a temática tratada nesta pesquisa, em especial docentes que atuam em IES públicas e privadas e como percebem a problemática do distanciamento entre prática e teoria na formação do administrador.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Para pesquisas futuras é sugerida a realização de um estudo mais aprofundado, aplicando um instrumento de coleta de dados que permitirá mensurar um conjunto maior de professores de IFES diferentes, assim como as IES privadas.

Além disso, explorar de forma qualitativa o entendimento dos docentes pode ajudar a compor o entendimento de como eles pensam as soluções para o ensino da administração.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador**. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Salvador (BA), 2006.

BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. **Harvard Business Review**, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Competência: A chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BERNHOEFT, Renato. **Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BERTERO, C. O. **Ensino e Pesquisa em Administração – Relatório GVPesquisa 11/2009**. FGV: 2009.

BERTERO, C. O. *et al.* Os desafios da produção de conhecimento em administração no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, opinião 1, mar., 2013a. Produção científica brasileira em Administração na década de 2000. **Revista de Administração de Empresas**, 2013b.

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, 2002.

BORDENAVE, J. D.; PEREIRA, A. M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. 27 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. The Social Life of Information. **Harvard Business Review School Press**, Boston, 2000 apud STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of Management research. **British Journal of Management**,

2001.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Hidalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.

COCHRAN-SMITH, M., & Lytle, S. **The Teacher Research Movement: A Decade Later. Educational Researcher**, 1999.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**.7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBIN, J; STRAUSS, A. L. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2003.

CUNHA, M. I. da. **A docência como ação complexa: o papel da didática na formação de professores**, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 15. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000. 1996.

GAUTHIER, C. **Por uma teoria da Pedagogia**. Pesquisas contemporâneas sobre o saber docente. Ijuí-RS: Editora INIJUI, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODRICK, E. From Management as a Vocation to Management as a Scientific Activity: An Institutional Account of a Paradigm Shift. **Journal of Management**, 2002.

GRILLO, Marlene Correro. Percursos da Constituição da Docência. ENRICONE, Délcia [et al.]. **A Docência na Educação Superior: Sete Olhares**. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

KIRSHBAUM, C.; PORTO, E. C.; FERREIRA, F. C. M. Neo-Institucionalismo na produção acadêmica em administração. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, 2004.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios etendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, G. M. R.; WOOD JR., T. The social impact of research in business and public administration. **Revista de Administração de Empresas**, 2014.

MACHADO,

Rafaela. **Administradores**. <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/quero-cursar-administracao-o-que-um-administrador-faz/51887/> Acesso em: 07/10/2015

MATTOS, P. L. C. L. “Relações Teoria-Prática” em **Administração: o que Desaparece nesse “Buraco Negro”** Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD,34. Anais...Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

MATTOS, P. L. C. L. Administração é Ciência ou Arte: O que diria Popper à literatura administrativa de mercado? **Revista de Administração de Empresas**, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo:

Atlas S.A., 2000.

MELLO, S. L.; MELO JUNIOR, J. S. DE M.; MATTAR, F. N. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional**. Brasília: CFA/FIA, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, 2003.

PIMENTA, Selma G.; ANASTASIOU, Léa G. C. **Docência no ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PINHEIRO, L. V. R. P. **Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual**. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia. Rio de Janeiro, 2006.

PINTO, V. R. R.; MOTTER JUNIOR, M. D. Uma abordagem histórica sobre o ensino da administração no Brasil. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, 2012.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Cultrix, 1989

PORTAL DO MEC – Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.

PUENTES, R. V. **Formação, Identidade e Profissionalidade do professor da Educação Básica e do Ensino Superior no contexto Ibero-americano: um estado da arte**, 2005.

REIS, E. P., & ARMOUND, A. C. **Empreendedorismo**. Curitiba, IESDE Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; DESCENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, S. C. **Aspectos Epistemológicos do Dilema Teoria-Prática no Ensino de Administração de Empresas**. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, 28. Anais...Curitiba/PR: ANPAD, 2004.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPENDER, J. Management as a Regulated Profession: An Essay. **Journal of Management Inquiry**, 2007

STONER, James. Portal Educação.
<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/32628/os-administradores-o-que-eles-fazem> Acesso em: 08/10/2015

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 3. ed. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 2003.

VEENMAN, S. Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research*, 1984.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WALSH, J. P.; MEYER, A. D.; SCHOONHOVEN, C. B. A future for Organizational Theory: Living in and Living with Changing Organizations. **Organization Science**, 2006.

WEICK, K. **Making Sense of the Organization**. Oxford: Blackwell, 2001.

APÊNDICE A

Você atua no curso de graduação em Administração?

Sim

Não

Diante das assertivas a seguir, exponha seu grau de concordância:

(1) para Discordo Totalmente e (5) para Concordo Totalmente

As escolas de administração estão gradualmente se distanciando do universo da gestão das organizações.

O vínculo institucional (DE) compromete a atualização do docente e sua vivência no universo das organizações.

Sou melhor avaliado como docente se for um pesquisador produtivo.

Não tenho estímulo institucional para promover aproximações entre a academia e o mundo das organizações.

Reconheço que um dos papéis da academia como produtora de conhecimento é contribuir para a sociedade e, no nosso caso, para a gestão das organizações.

Diversas pesquisas argumentam em favor de um [re]pensar da estrutura de ensino em Administração, não só no Brasil mas de maneira global, indicando como uma questão nodal a distância crescente entre a prática ordinária do administrador e a teorização acadêmica. **VOCÊ TAMBÉM RECONHECE ESTE PROBLEMA?**