

A Percepção dos Coordenadores de Cursos de Graduação em Administração com Relação às Características dos Alunos

Autoria: Sylvia Constant Vergara, Leandro Souza Moura

RESUMO

A pesquisa aqui apresentada privilegia, entre os profissionais envolvidos nos cursos de graduação em Administração, a figura do coordenador de curso, em virtude de sua abrangência funcional e da heterogeneidade que vem sendo percebida entre os alunos. A percepção desses profissionais acerca dos alunos tem a possibilidade de oferecer insumos para a gestão das Instituições de ensino superior (IES) e para a prática docente. O presente estudo foi desencadeado pela seguinte questão: quais as percepções dos coordenadores de cursos de graduação em Administração do Estado do Rio de Janeiro em relação às características dos alunos?

INTRODUÇÃO

As políticas de inclusão social promovidas pelo governo federal incentivaram o acesso à universidade, atendendo a uma demanda reprimida e acabando por revelar uma transformação no perfil dos estudantes: tornou-se muito mais heterogêneo. O curso de Administração de Empresas, em especial, teve um enorme crescimento em sua oferta visto que, conforme atesta Nicolini (2003), não eram necessários grandes investimentos em laboratórios sofisticados ou qualquer refinamento tecnológico para a abertura de um curso e, assim, tal abertura se tornava vantajosa por não exigir maiores investimentos financeiros em sua estruturação.

Se, do lado da oferta, tem havido grande expansão desses cursos, do lado da procura a situação não é diferente, pois tal oferta se reflete no custo para o aluno. O curso de Administração acaba por ser mais acessível ao aluno, em comparação a outros como, por exemplo, os tradicionais cursos de medicina e engenharia. O curso de Administração, conforme atesta Bertero (2007), se tornou a vanguarda da massificação da educação universitária no Brasil, sendo também procurado por pessoas que não têm um interesse genuíno pela profissão de administrador; apenas desejam ou necessitam de um diploma universitário.

No contexto dos cursos de Administração pode-se destacar quem os viabilizam como, por exemplo, os alunos, os professores, os dirigentes, os funcionários em geral e os coordenadores dos cursos. A pesquisa aqui apresentada privilegia a figura do coordenador de curso que, geralmente, aparece como o maior intermediário entre a sala de aula e a direção da instituição, realizando suas funções no constante contato com alunos, professores, direção e reitoria. Considerando-se essa abrangência funcional e a heterogeneidade que vem sendo percebida entre os alunos, motivou-nos conhecer o ponto de vista desses profissionais acerca dos alunos. O presente estudo foi, então, desencadeado pela seguinte questão: quais as percepções dos coordenadores de cursos de graduação em Administração do Estado do Rio de Janeiro em relação às características dos alunos? Essa percepção tem a possibilidade de oferecer insumos para a gestão das Instituições de ensino superior (IES) e a prática docente.

O estudo está aqui organizado em sete seções, além dessa introdução. A primeira revela o percurso metodológico realizado com vistas a responder ao problema de pesquisa. A segunda disserta sobre a política educacional brasileira, a terceira traz considerações a respeito das instituições de ensino superior (IES) e dos cursos de Administração e a quarta trata, especificamente, dos alunos. A quinta seção focaliza a figura do coordenador de curso e traz as revelações do campo com ele obtidas. Na sexta seção são feitas as considerações finais do estudo e apresentadas sugestões para uma nova agenda de pesquisa. Finalmente, a última seção apresenta as referências bibliográficas.

1 PERCURSO METODOLÓGICO

Para responder à questão desencadeadora da pesquisa, à luz de reflexões expostas na literatura foi realizada uma pesquisa de campo no período compreendido entre dezembro de 2011 e abril de 2012, por meio de entrevistas semiestruturadas (VERGARA, 2009). Fizeram parte da pesquisa de campo coordenadores de cursos de Administração, pertencentes a Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro, que oferecem cursos de graduação. Para fins desta pesquisa foram estipuladas três classificações de instituições de ensino superior: (a) instituições públicas; (b) instituições privadas de alto investimento e; (c)

instituições privadas de baixo investimento. O critério utilizado para a classificação foi o valor da mensalidade, com base nos valores praticados em janeiro de 2012. A mensalidade das instituições privadas de alto investimento ultrapassava, naquele momento, a faixa dos R\$ 1800,00. Já nas instituições privadas de baixo investimento as mensalidades não ultrapassavam a faixa dos R\$ 600,00, sendo que muitas delas operavam com mensalidades em torno de R\$ 400,00 ou menos.

No campo, as informações foram buscadas com coordenadores dos cursos de graduação em Administração localizados no Estado do Rio de Janeiro. Embora não houvesse qualquer exigência quanto ao perfil do entrevistado, algumas informações sobre esse perfil foram obtidas. Foram entrevistados nove coordenadores de curso, sendo três vinculados a instituições públicas, três a instituições privadas de alto investimento e outros três que atuam em instituições de baixo investimento. As entrevistas foram semiestruturadas, pois foi elaborado um roteiro de pesquisa que, no entanto, não era rígido (VERGARA, 2009). Houve liberdade para incluir ou excluir perguntas de acordo com o andamento de cada entrevista. A realização das entrevistas se deu sempre de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, no horário e local que eles julgaram mais conveniente. Todos os entrevistados permitiram que as entrevistas fossem gravadas. Elas duraram, em média, uma hora. Também foram feitas notas de campo.

Os nove coordenadores entrevistados têm experiências docentes que variam entre oito e 19 anos. Sete entre os nove coordenadores entrevistados têm tal experiência em outras instituições. Com relação à experiência de coordenação, o mais experiente já exerce atividades de coordenação há 12 anos e atua em uma instituição pública, mas a média de experiência em coordenação é maior nas instituições de baixo investimento. Todos os coordenadores de instituições de baixo investimento entrevistados têm experiência de coordenação em outras instituições. Pelo fato de não haver concurso público para coordenador de curso, nenhum dos coordenadores de instituições públicas foi contratado diretamente para exercer tal função. Nas outras instituições isso aconteceu com dois terços dos entrevistados. A maior média de tempo na instituição é dos coordenadores das instituições públicas, os quais trabalham, em média, há mais de oito anos em suas atuais universidades.

Quanto à titulação, pôde ser observado que dentre os coordenadores das instituições de baixo investimento entrevistados não há nenhum doutor; todos são mestres. Já nas instituições de alto investimento a realidade é exatamente oposta: todos são doutores. Nas instituições públicas dois dos três entrevistados são doutores.

Todos os coordenadores entrevistados já tiveram algum tipo de participação no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), sendo que, em cada grupo, dois dos três entrevistados já participaram como coordenador. Além disso, todos os coordenadores entrevistados têm contrato integral com suas instituições. Os dados referentes aos coordenadores de cursos de Administração entrevistados estão resumidos no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Dados referentes aos coordenadores de curso entrevistados

Tipo	Exp. Docente (em anos)	Exp. Coord. (em anos)	Tempo na IES (em anos)	Exp. Coord. na IES (em anos)	Titulação	Estuda no momento	Enade como Coord.	Enade de outra forma	Integral, parcial ou horista
Alto inv.	12	4,0	1,0	1,0	Doutor	Não	Sim	Sim	Integral
Alto inv.	19	4,0	19,0	4,0	Doutor	Não	Sim	Sim	Integral
Alto inv.	15	1,0	0,2	0,2	Doutor	Pós-Dout.	Não	Sim	Integral
Baixo inv.	16	6,5	1,0	1,0	Mestre	Doutorado	Não	Sim	Integral
Baixo inv.	8	7,0	1,5	1,5	Mestre	Não	Sim	Sim	Integral
Baixo inv.	12	7,5	2,0	1,5	Mestre	Doutorado	Sim	Sim	Integral
Pública	12	5,0	8,0	5,0	Mestre	Não	Sim	Sim	Integral
Pública	13	1,0	13,0	1,0	Doutor	Não	Não	Sim	Integral
Pública	16	12,0	3,5	1,0	Doutor	Não	Sim	Sim	Integral

2 A POLÍTICA EDUCACIONAL BRASILEIRA

Considerando-se que a política educacional brasileira buscou dar oportunidade de acesso ao ensino superior a milhares de pessoas, portanto, a uma maior diversidade de alunos, a forma pela qual vêm tal política pode explicar parte da percepção dos coordenadores com relação às características de tais alunos.

Em 2005, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino superior, o governo federal instituiu, por meio da lei 11.096 de 13 de janeiro daquele ano, o Programa Universidade para Todos (PROUNI), destinado à concessão de bolsas de estudo integrais ou parciais para estudantes de cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior, com ou sem fins lucrativos. Conforme lembra Bertero (2006), as classes alta e média já estão há muito tempo na universidade, por esse motivo a expansão teria, necessariamente, que atingir a classe média baixa e a classe baixa. Assim, o obstáculo liminar para a expansão da educação universitária é o seu preço, pois 88,9% das instituições de educação superior no Brasil são privadas, o que coloca nosso sistema de educação superior entre os mais privatizados do mundo. O PROUNI tem o intuito de amenizar essa discrepância entre o custo da educação universitária e o nível de renda da parcela da população a ser beneficiada.

Por outro lado, autores como Buarque (2010) destacam o baixo nível de qualificação dos alunos que ingressam no ensino superior. Para Buarque o conjunto da educação nos níveis anteriores à universidade tem maior responsabilidade no baixo desempenho de cada unidade universitária do que propriamente as ineficiências dentro do sistema universitário. Assim, defende Buarque (2010), ao invés do Ministério da Educação reclamar da má qualidade de alguns cursos de nível superior, estes cursos é que deveriam reclamar do Ministério a exclusão de milhões de pessoas e o baixo nível do ensino médio para os que se mantêm na escola, o que, por sua vez, é consequência da má qualidade do ensino fundamental. Sobre esse aspecto, a contribuição de Bertero (2006) é esclarecedora: avaliações feitas por organismos internacionais apontam para o baixíssimo nível de qualidade do ensino brasileiro e há quem arrisque afirmar que o país não teria mais do que 30% de sua população alfabetizada, o restante sendo composto por analfabetos ou analfabetos funcionais. As estatísticas oficiais não mostram dados dessa magnitude porque a maioria dos considerados alfabetizados

oficialmente seria, na verdade, composta por analfabetos funcionais. Com essa base, conclui Bertero (2006), seria problemático um salto de qualidade no ensino superior.

A política da educação superior brasileira, como afirmam Neves e Fernandes (2002), passou a ter como prioridade a capacitação da força de trabalho para se adaptar à tecnologia produzida no exterior, e conformar este trabalhador qualificado às novas exigências da cultura empresarial, especialmente no que se refere à questão das desigualdades sociais, à competição acirrada entre indivíduos, classes, grupos e à perda de seus direitos, conquistados ao longo da história. Já Freire (1996) adverte que formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de destrezas. Em outras palavras, a formação não pode se converter em mero treinamento; esse não deve ser o papel da universidade.

3 AS IES E OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Instituições de ensino superior são instituições educacionais. Em sua nobre e difícil tarefa de educar, cabe-lhes estabelecer e fazer cumprir certas regras, tais como o respeito ao próximo e aos regulamentos, o cumprimento de horários, prazos e metas (como notas e limites de faltas), os direitos e deveres dos alunos etc. Desse modo, a atuação dessas instituições e a forma pela qual tal atuação é percebida pelos coordenadores pode alimentar, em parte, a percepção desses profissionais sobre o comportamento dos alunos e revelar algumas de suas características.

Alguns teóricos relatam o crescimento da quantidade de instituições de ensino superior particulares, com fins lucrativos (CALDERON, 2004; CALBINO *et al*, 2009). Se, por um lado, Calderón (2004) argumenta que são essas instituições que possibilitam a democratização do acesso ao ensino superior, ampliando e diversificando a oferta de produtos educacionais, por outro se verifica que a grande procura pelos cursos de Administração foi percebida pela iniciativa privada como oportunidade de lucro, mesmo que a questão da qualidade seja negligenciada. Serviços educacionais são tratados, primordialmente, como negócios (CALBINO *et al*, 2009, BERTERO, 2006). A grande procura pelos cursos de graduação em Administração se deu, quase em sua totalidade, nas instituições particulares, uma vez que não houve aumento significativo da oferta desses cursos em instituições públicas. O crescimento da oferta de tais cursos pelas instituições privadas, de acordo com Bertero (2006, p.21) “não é necessariamente um elogio aos nossos educadores e gestores de universidades, centros universitários e faculdades de Administração”, pois o curso é de fácil massificação, uma vez que requer poucos investimentos em ativo fixo e pode ser lecionado em meio período, permitindo sua expansão por meio de cursos noturnos. Além disso, argumenta Bertero (2006), o encanto ou atratividade da profissão para vários jovens garantiu por muitos anos uma demanda não só constante, mas crescente. Dentre as consequências da mercantilização do ensino superior em Administração, Souza-Silva e Davel (2005) apontam o empobrecimento da qualidade dos cursos devido ao aumento do número de vagas que torna a seleção dos alunos menos rigorosa e provoca a banalização do processo de ensino-aprendizagem devido ao esquecimento de valores essenciais que permeiam a noção de educação universitária.

Nunes e Barbosa (2009) acreditam que a reformulação pela qual os projetos pedagógicos dos cursos vinham passando estava muito mais relacionada à necessidade de apresentar mudanças, em virtude do aumento da competição entre as IES e seus cursos, do que efetivamente à necessidade de alteração no processo formativo. Seguindo essa lógica mercantil, Mainardes e Domingues (2010) afirmam que, no Brasil, especialmente nos cursos de Administração, o aumento da competitividade leva as instituições a buscarem formas de

atrair e reter seus estudantes. Por esse motivo, as IES estão tendo que se interessar não apenas pelo que a sociedade solicita em termos de competência dos diplomados, mas também pelo que os seus estudantes, na condição de consumidores, sentem sobre a experiência educacional oferecida.

Há, por outro lado, autores como Vergara e Amaral (2010) que consideram polêmica a visão de instituições de ensino que enxergam o aluno como um cliente e que pensam os cursos como um negócio. No entanto, outros estudiosos entendem que essa é uma tendência inevitável, pelo fato de o mercado da educação ser tão ou mais competitivo do que qualquer outro. Assim, também na área da educação, é necessário adotar uma administração altamente profissionalizada para garantir a qualidade, a modernidade de suas estruturas e sua capacidade de continuar crescendo em um cenário muito diferente dos tempos em que as instituições tradicionais foram criadas (STEINBERG e MARCATTI, 2010). Esses estudiosos classificam como “puristas e ideólogos” aqueles acadêmicos para os quais soa como uma afronta a orientação empresarial de uma instituição de ensino.

Dentro desse paradigma de massificação do ensino superior em Administração e da ampla oferta desses cursos, discute-se, também, a qualidade do corpo discente. Já nos anos 1970, Castro (1974) destacava que as escolas de Administração recrutavam estudantes de nível inadequado. Em texto posterior, Castro (1981) apontava o crescimento da matrícula universitária como responsável pelo recrutamento de estudantes cujo perfil acadêmico, cada vez mais, se distanciava do considerado necessário para um bom desempenho universitário. Dizia, ainda, que na concorrência pelos melhores alunos, o curso de Administração já vinha sendo preterido. Em 2006 Bertero denuncia que o número de matrículas no curso de Administração revela tratar-se de um programa que tem baixa seletividade, que em muitos desses cursos a lista de inscritos no vestibular coincide com a relação de matriculados no primeiro semestre do curso, e que é provável que os cursos de Administração estejam entre os que admitem os egressos do segundo grau com escolaridade mais baixa (BERTERO, 2006).

Quanto à finalidade dos cursos de graduação em Administração, discute-se se eles preparam adequadamente para o mercado de trabalho. Moreira (1995) relata que muitos alunos reclamam ser o curso demasiadamente afastado da realidade empresarial. No entanto, Moreira critica os pragmáticos que reconhecem como válidos apenas os conhecimentos que forem imediatamente úteis e que defendem a instrumentalização completa de todos os cursos por não cogitarem em dar à pessoa, na condição de estudante, a base necessária para “aprender a aprender” ao longo de sua carreira. Calbino *et al* (2009) verificam que as instituições parecem mais preocupadas com os ganhos de escala do que propriamente com o aprimoramento e, por esse motivo, a educação gerencial produz pouca efetividade para o desempenho profissional dos estudantes, e a formação predominantemente instrumental e de mercado não estimula nenhum senso de responsabilidade e cidadania. Já Desaulniers (1997) argumenta que a implantação de modelos os quais não estão preocupados em operacionalizar as necessidades do contexto cultural em que tais processos estão inseridos, resulta numa formação bastante deficitária, que é reprovada tanto pelo mercado, devido à incapacidade de certas instituições educacionais de produzir as condições necessárias para operacionalizar as demandas do mundo do trabalho, quanto pela sociedade como um todo, já que tais esferas deixam, assim, de cumprir com uma das funções básicas da educação: a formação do cidadão. Para Freire (1996), transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamentalmente humano no exercício educativo, que é o seu caráter formador. Respeitando a natureza do ser humano, prossegue Freire, o ensino dos conteúdos não pode acontecer alheio à formação moral do educando.

4 OS ALUNOS

Ao buscar apresentar a percepção dos coordenadores de curso de graduação em Administração com relação às características dos alunos, faz-se necessário pesquisar quem é esse aluno, quais são seus anseios, suas expectativas e seus objetivos e o que se sabe sobre a sua atuação na condição de estudante do ensino superior.

De acordo com Takahashi (2010), nos últimos 10 anos o Brasil, em resposta estratégica tanto de escolarização quanto de atendimento ao setor produtivo, passou a fomentar a educação profissional de nível superior. No caso específico da Administração, conforme Bertero (2006) houve uma massificação dos cursos que não se coaduna com a natureza da profissão de administrador visto que, em qualquer sociedade, o número de administradores é relativamente reduzido. Haverá sempre um número elevado de administrados para relativamente poucos administradores, o que equivale a dizer que a profissão de administrador é socialmente oligárquica e que em nenhuma sociedade será possível empregar massas de administradores como as que se graduam em todo o Brasil. Na realidade, continua Bertero (2006), a maior parte dos matriculados em cursos de graduação no país são pessoas que têm origem socioeconômica na classe média baixa e, atualmente, até mesmo na classe baixa. Essas pessoas têm pouca consciência do que seja uma carreira plena de administrador e suas aspirações estão bem abaixo das que levariam ao ápice da carreira.

Com relação ao que é esperado pelo mercado, em 1974 Castro já ponderava que pessoas as quais ocupam posições mais elevadas em uma organização são, necessariamente, pessoas com visão de conjunto, lucidez e perspicácia, qualidades apenas remotamente ligadas a algum tipo de educação acadêmica e que parecem desenvolver-se melhor naqueles que recebem uma formação humanista ampla. Nas funções de *decision-making*, atributos pessoais são mais relevantes do que a formação universitária e, por esse motivo, engenheiros, advogados, economistas e técnicos de Administração podem ser recrutados livremente para essas funções. De fato, conforme atesta Bertero (2006), a profissão de engenheiro continua a ser importante fonte de gestores, o que talvez se deva ao fato de que cursos de engenharia não se massificaram como os de Administração e, por esse motivo, seus formandos talvez tenham acumulado um capital social e intelectual que falta aos bacharéis em Administração.

Os estudantes que estão sendo incluídos no massificado curso de Administração, em geral, são pessoas que não têm a possibilidade de se dedicar adequadamente aos estudos, uma vez que a necessidade de trabalhar e as exigências do mercado de trabalho não o permitem. A própria noção disseminada em nossa sociedade, conforme Bertero (2006), de que estudar é frequentar aulas, contribui para uma participação limitada dos alunos e, conseqüentemente, uma qualidade problemática do curso, pois os alunos não são estudantes no sentido estrito do termo, mas sim trabalhadores que vão às aulas. Estudantes com esse perfil tornam ainda mais desafiador o argumento de Freire (1996) que destaca a necessidade do educando assumir-se como sujeito também da produção do saber, pois se o aluno inicia a sua formação aceitando que o formador é o sujeito em relação a quem ele se considera o objeto, este aluno se considera um mero paciente que recebe os conhecimentos acumulados pelo sujeito que sabe. Desse modo, esse aluno terá a possibilidade de se tornar, no futuro, o falso sujeito da “formação”. É a expressão do que Freire (2005) chama de educação “bancária”, fazendo parte do que Bourdieu e Passeron (1975) denominam de Reprodução. Nicolini (2003) afirma que uma educação “bancária” e não problematizante impossibilita o aluno de desenvolver sua própria percepção acerca do fenômeno administrativo, impossibilitando, também, que ele estabeleça uma visão crítica das teorias que lhe são ensinadas. Conseqüentemente, uma

“educação bancária” o impede de investigar novos métodos e técnicas de gestão que melhor se adaptem à sua realidade, e o induz a se tornar um profissional condenado a repetir indefinidamente os métodos e as técnicas importadas de países estrangeiros, particularmente dos Estados Unidos, sendo, então totalmente diferente do administrador do futuro conforme preconizado por Aktouf (2005). Para esse autor, esse profissional deverá ser alguém capaz de integrar, por intermédio de sua cultura geral, experiência e intuição, diferentes disciplinas e conhecimentos, tanto do campo da Administração em geral como do das ciências humanas.

Em termos de competências e habilidades, aquelas que os cursos de graduação em Administração devem desenvolver em seus alunos estão definidas no artigo 4º, da Resolução nº 4, do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005), que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. De acordo com essa Resolução, é esperado dos cursos de Administração que eles formem pessoas as quais, entre outras capacidades, tenham as de reflexão e de abstração, de comunicação e de análise crítica. No entanto, aparentemente, os alunos buscam o curso de Administração como um curso de formação geral, que os habilitará para o mercado. Aparentemente, a percepção dos alunos está mais alinhada ao pensamento de autores como Castro (1981), cujo argumento é de que os cursos de graduação devem transmitir ao aluno uma prática gerencial apropriada para o desempenho de suas funções nas organizações brasileiras, ou seja, tornando-os mais competentes em suas atividades. Defende Castro (1981) que os estudantes recebam formação compatível com suas futuras ocupações, e as técnicas administrativas e gerenciais não poderão deixar de ser dimensionadas para essa realidade.

5 AS REVELAÇÕES DO CAMPO

As primeiras revelações do campo se referem à percepção dos coordenadores em relação à sua própria atuação, visto que, havendo, na interpretação deles, alguma discrepância entre o seu papel formal e a sua prática, tal discrepância poderia ser explicada pelas características dos alunos. A ocupação do cargo de coordenador se apresenta como algo diferente em cada tipo de instituição. De fato, há uma discrepância entre o que eles entendem que seja a função do coordenador e o que ele efetivamente faz. Essa discrepância, no entanto, parece ser bem maior em instituições de baixo investimento, e bem menor em instituições públicas.

Os coordenadores das instituições de alto investimento entendem que a função do coordenador deveria ser a de mantenedor do projeto pedagógico e amortecedor de interesses. Outro coordenador desse tipo de instituição relatou que hoje, de modo geral, o coordenador “apaga fogo”, porque as instituições não estão adequadamente estruturadas para permitir que o coordenador atue nas frentes que deveria e, sendo assim, ele precisa criar processos, educar pessoas etc. Os coordenadores desse grupo afirmaram que conseguem reservar um tempo considerável para as atividades de coordenação, seja porque procuram atender alunos somente com hora marcada, seja porque têm alguém para ajudá-los. Ainda assim, uma coordenadora declarou que há um desgaste grande com aborrecimentos por questões supérfluas, que acabam comprometendo a dedicação que ela deveria ter ao projeto pedagógico do curso.

Os coordenadores das instituições de baixo investimento argumentam que o coordenador deveria ter mais tempo para poder atuar de modo mais estratégico, pensando o curso e acompanhando o mercado. Entretanto, o que ocorre na realidade é que ele perde muito tempo com tarefas operacionais. O aluno de instituição privada demanda muito mais atenção do coordenador do que o aluno de instituição pública.

Nas instituições públicas, em geral, o relacionamento da coordenação com os alunos não é tão próximo. Entretanto, em uma das instituições públicas focalizadas, a relação da coordenação com os alunos se assemelhava mais ao que é comum em instituições privadas, pois o coordenador se definiu como secretário geral de alunos. Os demais coordenadores de instituições públicas admitem que o atendimento ao aluno é uma das tarefas que menos consomem o seu tempo. Um deles chegou a dizer que graças a isso e ao bom atendimento da secretaria, ele ocupa adequadamente suas horas de coordenação, combinando atuação operacional e política. Outro coordenador de instituição pública afirmou que consegue trabalhar de forma acadêmica e pedagógica, mas reconhece que essa não é a realidade de muitos outros cursos, nem de algumas universidades.

As contribuições do Ministério da Educação e do governo federal apareceram algumas vezes nas entrevistas. Apesar de algumas críticas ao método de avaliação do ENADE, entendem os coordenadores de curso que o ENADE é necessário, é importante como parâmetro e que estabelece um norte e critérios transparentes. Ou seja, aparentemente o sentimento é de que o ENADE é melhor do que nada, que se for ruim com ele, certamente será pior sem ele. Uma falha do ENADE apontada por coordenadores de todos os tipos de instituição foi a possibilidade de algumas instituições ficarem a serviço do ENADE, se tornando então “formadoras de notas para o ENADE”, o que reflete a preocupação demonstrada por Nunes e Barbosa (2009) quando relatam que algumas instituições de ensino superior apenas transportaram, para os seus projetos pedagógicos, as competências identificadas em documentos do Ministério da Educação. De acordo com esses autores, essa situação é um indício de que tais instituições estejam mais preocupadas com o sentido normativo do que com o sentido real e efetivo do que representa uma formação baseada em competências.

Os coordenadores de instituições públicas têm, geralmente, posições críticas acerca de algumas políticas educacionais. Houve quem afirmasse que a política federal com relação ao ensino superior estaria distorcendo o papel das universidades. Veja-se:

Há uma política pública federal de aceitar mais do que deveria (...). Nosso objetivo aqui não é formar profissional, é fazer conhecimento, e eu vou fazer conhecimento com os melhores, aí se a gente se submete às políticas a gente vira formação profissional. (E6).

Assim como vários autores (BERTERO, 2006; CALBINO *et al*, 2009; CALDERON, 2004; MAINARDES e DOMINGUES, 2010; NICOLINI, 2003; NUNES e BARBOSA, 2009; PAULA e RODRIGUES, 2006; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005), os coordenadores das instituições de alto investimento se mostram preocupados com a mercantilização do ensino superior, especialmente do ensino de graduação em Administração. Entretanto, eles reconhecem a necessidade das instituições privadas serem lucrativas. Nesse grupo também se manifestou uma preocupação com relação à desvalorização dos administradores resultante da mercantilização do ensino em Administração. Por outro lado, esse grupo de coordenadores acredita que o problema esteja sendo resolvido gradativamente por consequência de políticas públicas de educação.

Os coordenadores das instituições de baixo investimento reconhecem que ocupam um nicho de mercado que não é o mesmo das instituições de alto investimento. Em uma das entrevistas foi relatado que o perfil de aluno que eles recebem, e o aluno que eles formam, em geral, não é o aluno que vai competir no mercado pelas mesmas vagas que os alunos das instituições de alto investimento:

Para posições mais estratégicas, você precisa de um profissional com uma visão, uma capacidade de análise conceitual mais significativa, alguém que consiga entender e antecipar os cenários, quer dizer, não é esse aluno, que vem, em média, com um ensino básico fraco que vai desempenhar essas atividades. (E1).

Esse raciocínio compartilha o exposto por Castro (1974; 1981) quando este pondera que pessoas que ocupam posições mais elevadas em uma organização são, necessariamente, pessoas com visão de conjunto, lucidez e perspicácia, e que os estudantes deveriam receber formação compatível com suas futuras ocupações. Apesar disso, os coordenadores de instituições de baixo investimento afirmam estar contribuindo para o crescimento profissional e a colocação desses alunos no mercado de trabalho, e acreditam também estar atendendo a uma demanda do mercado.

A concorrência entre as instituições foi bastante abordada pelos coordenadores das instituições de baixo investimento. Entretanto, eles acreditam que, apesar das dificuldades inerentes ao atendimento de uma grande quantidade de alunos, é justamente a concorrência entre as instituições que impede os empresários da educação de descuidarem da qualidade dos cursos, o que vai ao encontro do argumento apresentado por Mainardes e Domingues (2010). Esses autores afirmam que, no Brasil, especialmente nos cursos de Administração, o aumento da competitividade leva as instituições a buscarem formas de atrair e reter seus estudantes. Desse modo, de acordo com esses teóricos, muitas universidades, visando se distinguirem de seus concorrentes, aumentaram seus investimentos para fortalecerem sua imagem de prestígio e qualidade. No entanto, é necessário questionar, com relação a essa perspectiva, se a qualidade do curso é o principal atributo que o aluno busca no momento em que escolhe a instituição na qual pretende estudar.

Falando sobre os diversos paradigmas e objetivos que norteiam o curso de graduação em Administração, os coordenadores das instituições de alto investimento rejeitam a ideia de um curso pensado com a lógica do empresário por entenderem que, nesse caso, faltaria crítica. Entretanto um dos coordenadores desse grupo acrescentou que a lógica do curso não é mais puramente pautada no financeiro.

Os coordenadores das instituições de baixo investimento, por sua vez, acreditam que o discurso e as práticas da Administração refletem os valores da sociedade na qual ela está inserida, e, portanto, ainda são predominantemente utilitaristas. Esses coordenadores enxergam na missão de suas instituições a intenção de transformar a vida das pessoas por meio da educação. Argumentam que é preciso entender o que o aluno está demandando e, no geral, alunos demandam a empregabilidade, o que faz com que uma coordenadora desse grupo defina o seu curso como “educação para o trabalho”, concordando com o argumento de Neves e Fernandes (2002) de que a política da educação superior brasileira passou a ter como prioridade a capacitação da força de trabalho. Os coordenadores de instituições de baixo investimento entendem ser inevitável o setor privado preencher um espaço em que ele visualize um mercado com possibilidade de ganhar dinheiro, mas entendem também que a educação não pode ser tratada como *commoditie*. Eles também destacaram que em algumas instituições entraram incorporadores oriundos da área financeira que nada entendem de educação e, por isso, nessas instituições tudo é feito de forma padronizada e de cima para baixo, sem a participação dos professores.

Os coordenadores das instituições públicas atentam para o modelo de ensino superior que está se desenvolvendo no país. Relatam que o aluno que chega à universidade, especialmente aquele oriundo do ensino médio público, tem dificuldade em lidar com a discussão acadêmica. Apesar de aspectos financeiros não afetarem os pedagógicos em

instituições públicas, esses coordenadores revelaram outra questão que afeta de maneira similar tais instituições: o fator político. Houve também, nesse grupo, quem entendesse que algumas instituições privadas, especialmente as aqui tratadas como de alto investimento, seriam “blindadas” com relação a essa interferência dos aspectos financeiros sobre os pedagógicos. Também de forma crítica foi dito por um coordenador desse grupo que em muitas instituições o único aspecto pedagógico é atender às normas do MEC.

Com relação às questões associadas à qualidade dos cursos e do ensino de Administração, os coordenadores de instituições de alto investimento percebem uma “banalização” do curso gerada, entre outros motivos, pela grande procura e consequente mercantilização, que gera preconceitos contra o curso e a categoria profissional, mas, por outro lado, admitem que, mesmo com essa banalização, os cursos proporcionam algo socialmente positivo.

Os coordenadores de instituições de baixo investimento admitem falhas na formação do administrador. Eles creditam à má formação da maioria dos administradores o fato de, muitas vezes, os administradores serem preteridos no mercado de trabalho em relação a pessoas com outras formações. Em consequência dessa situação, uma coordenadora desse grupo de instituições alertou para a necessidade de as instituições se repensarem, uma vez que cabe a elas uma responsabilidade perante o profissional que ela lança no mercado. Nesse sentido, outra coordenadora desse grupo destaca que o papel do MEC vem sendo importante para fazer com que as faculdades particulares, de algum modo, se preocupem com a qualidade, mas reconhece que é sempre uma escolha estratégica da faculdade priorizar o investimento na qualidade do curso ou no marketing. Uma queixa comum em instituições de baixo investimento é em relação ao tamanho das turmas. Do ponto de vista pedagógico, o grande número de alunos em uma sala de aula compromete, de algum modo, a qualidade do curso. Por outro lado, apesar de reconhecerem algumas de suas fraquezas, os coordenadores desses cursos consideram, por vezes, injusto colocar a culpa da má qualidade do ensino superior nas instituições porque, em geral, elas recebem alunos fracos, que demandam ações paralelas por parte dessas instituições para se conseguir um resultado minimamente adequado.

A questão do atendimento ao aluno é controversa. O que vem a ser um bom atendimento ao aluno? Uma interpretação equivocada do atendimento às necessidades do aluno pode levar ao entendimento de que ele é um cliente e por isso deve sempre ter razão e que o bom atendimento seria nunca dizer não a ele. Por outro lado, o aluno merece ser bem atendido na secretaria e no contato com os professores, com os coordenadores e com a direção acadêmica. Merece o empenho e a dedicação de todos os envolvidos no processo de sua formação para que ela seja a melhor possível. Os coordenadores de instituições de baixo investimento lembraram que em um mercado tão competitivo, o que pode fazer a diferença é o atendimento.

De fato, do jeito que a concorrência está hoje, a diferença é feita nas ações administrativas, é isso que o aluno vai avaliar: se ele é bem tratado, se ele é atendido, como é o tipo de relacionamento com a coordenação do curso... Isso faz a diferença na hora dele tomar a decisão de se inscrever no vestibular (E1).

Já entre os coordenadores de instituições públicas, houve quem afirmasse que, em algumas situações, o aluno não vê suas expectativas serem atendidas na universidade porque chegou com expectativas equivocadas, querendo apenas o diploma. Embora as instituições públicas não tenham alunos bolsistas, elas têm alunos que ingressaram por meio da política de cotas, e um desses coordenadores falou sobre o atendimento a esses alunos.

A política de cotas (...) é uma realidade, então se o aluno está aqui dentro, a gente tem que dar condições dele se formar. Isso cria um dificultador, porque na verdade me parecem dois grupos, com formações distintas (E8).

Os coordenadores de instituições de alto investimento destacam o fato de que a profissão, por ser relativamente recente, ainda é pouco conhecida. Assim, muita gente procura o curso sem saber exatamente o que esperar dele, e poucos realmente se identificam com o curso ou, conforme adverte Bertero (2007), têm interesse genuíno pela profissão. Uma coordenadora desse grupo também destacou que especialmente para os alunos bolsistas do PROUNI que o seu curso abriga, a Administração é um caminho viável para que eles tenham acesso a um universo que até então não os incluía.

Administração é um curso que tem essa possibilidade do acesso sem muita exigência de uma pré- formação, que eles (bolsistas do PROUNI) não têm, e eles têm essa consciência, e que por outro lado vai dar uma oportunidade de acesso a esse outro mundo, o mundo do consumo, do glamour, o mundo das empresas (E4).

Um aspecto relevante abordado por outro coordenador desse grupo de instituições é a questão da pouca maturidade dos alunos na idade em que precisam fazer a escolha do seu curso superior. O curso de Administração, de algum modo, propicia o adiamento de uma decisão importante a pessoas que estão inseguras, pois o aluno pode decidir depois sobre diversas áreas de atuação tais como Marketing, Finanças e Recursos Humanos. Também foi listado por esse grupo, entre os motivos que levam o aluno a escolher Administração, o fato de o curso ter a fama de ser fácil, pois alguns alunos veem o primo ou o amigo que faz engenharia, por exemplo, estudar muito.

Entre os coordenadores de instituições de baixo investimento surgiu também a questão da ascensão profissional, considerando que a quase totalidade dos alunos dessas instituições já trabalha, e a questão do preço, pois Administração é um curso barato e, portanto, acessível a um número maior de pessoas.

Os coordenadores de instituições públicas destacaram a importância dos conhecimentos que permeiam o processo de gestão, o fato de ser um curso popular e de possuir carga menor de matemática do que outros cursos tradicionais como engenharia e economia. Entretanto, mais uma vez foi reforçada a questão da amplitude da formação como atrativo para pessoas que não sabem o que querem fazer. Foi dito ainda, que o perfil empreendedor está longe de ser maioria entre os alunos. Foi mencionado também por um coordenador desse grupo que os alunos ingressantes, mesmo os mais velhos, não têm objetivos claros.

Com relação às perspectivas de carreira para o administrador, os coordenadores de instituições de alto investimento demonstraram um entendimento de que o mercado ainda está se organizando, e que a Administração, por ser uma área nova, ainda busca conquistar o seu espaço, mas já há um movimento nesse sentido e a perspectiva é a de que isso avance nos próximos anos.

Já os coordenadores de instituições de baixo investimento lembraram que justamente por oferecer muitas oportunidades de entrada no mercado de trabalho, a Administração acaba captando pessoas que não necessariamente gostam de administrar ou tenham perfil para isso. Uma coordenadora de instituição de baixo investimento identificou nichos de mercado para os administradores:

Para posições mais estratégicas, você precisa de um profissional com uma visão, uma capacidade de análise conceitual mais significativa (...) quais as instituições de

Administração que vão colocar pessoas nessas vagas? As de primeira linha (...) por outro lado, mesmo a parte administrativa precisa de gente na base da pirâmide. (E1).

Os coordenadores de instituições públicas, em geral, alertaram para problemas que dificultam o ingresso do administrador no mercado de trabalho. Um deles destacou que há um preconceito contra o administrador, uma noção de que ele seja mal formado. Outro coordenador de instituição pública afirmou que a empregabilidade característica do curso de Administração atrai, também, pessoas já formadas em outras áreas que não conseguiram se empregar. Como não há uma delimitação óbvia da atuação do administrador, ele está disposto a fazer de tudo, e é isso que, na visão desse coordenador, faz com que as empresas os procurem. Além disso, esse coordenador afirma que a profissão, por ser ainda nova, esbarra no corporativismo de profissionais de carreiras há mais tempo estabelecidas. Essa circunstância tende a mudar à medida que os administradores forem se infiltrando nas organizações.

No que se refere à dedicação dos alunos ao curso, os coordenadores, de modo geral, foram bastante críticos. Entretanto, a percepção é a de que o estudante de Administração não é diferente dos demais estudantes universitários em termos de interesse pelo curso. Aparentemente, essa geração, de modo geral, é menos estudiosa.

Entre os coordenadores de instituições de alto investimento houve também relatos de problemas na formação do aluno, indicando que isso é um problema não apenas para os estudantes oriundos do ensino médio público. Veja-se:

Eles (os alunos) estão deixando hábitos importantes, eles estão deixando de ler, e aí eles estudam em escolas boas, entram em escolas boas, nas universidades, mas não sabem escrever direito e não conseguem fazer uma conta simples de matemática (E2).

Uma coordenadora de instituição de baixo investimento relacionou a deficiência do ensino fundamental e do ensino médio à falta de conscientização do aluno com relação à importância do curso superior.

Investe-se pouco no ensino fundamental e médio e aí sobra pra gente aqui do ensino superior correr atrás desse *gap*, e aí você tem casos bizarros em que você está dando aula e o cara quer ir embora porque quer ver o paredão do *Big Brother* (E3).

Outra coordenadora de instituição de baixo investimento afirmou que o modo como algumas instituições tratam o aluno: de maneira muito despersonalizada e como um simples cliente, gera insatisfação naqueles alunos que estão realmente interessados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como explicitado na introdução, o presente artigo foi desencadeado pelo seguinte problema investigativo: Quais as percepções dos coordenadores de cursos de graduação em Administração do Estado do Rio de Janeiro com relação às características dos alunos? O aporte teórico e a pesquisa de campo permitiram chegar às conclusões aqui explicitadas.

Na visão dos coordenadores, os alunos, em geral, são imaturos. Muitos deles não estão prontos para decidir previamente qual curso pretendem fazer ou que carreira pretendem seguir. Nesse caso, o curso de Administração se encaixa bem na escolha do aluno por oferecer uma formação ampla. Posteriormente, o aluno pode decidir se quer se especializar, por exemplo, em finanças, recursos humanos ou marketing.

A pesquisa de campo confirmou as deficiências do ensino médio e o consequente baixo nível de qualificação dos alunos. Mesmo nas instituições de alto investimento, que recebem alunos oriundos das escolas mais tradicionais do estado, alguns alunos apresentam dificuldades associadas à interpretação de textos e à base quantitativa. Os relatos dão conta de que os alunos têm dificuldade de lidar com a discussão acadêmica. Também se confirmou a suposição de que muitos alunos procuram o curso sem saber exatamente o que esperar dele. Os alunos são atraídos pela empregabilidade oferecida pelo curso. Há pessoas com outras formações que estão cursando Administração porque não conseguiram emprego em suas áreas de origem. Ainda que se pense que a formação superior não deva se resumir à educação para o trabalho, essa é uma barreira difícil de ultrapassar, porque é isso que a maioria dos alunos espera do curso: empregabilidade e ascensão profissional.

A afirmação de Bertero (2006) de que o aluno de hoje não é um estudante, mas um trabalhador que estuda, encontra respaldo nos discursos de que essa geração é menos estudiosa. O trabalho já é uma realidade para a maioria. Além disso, o ensino médio não foi capaz de fazê-los compreender a importância do ensino superior, e não os preparou para se assumirem como sujeitos da construção do saber, como defende Freire (1996). A atuação no mercado de trabalho e a falta de consciência com relação à importância do ensino superior, provavelmente são alicerces da cultura imediatista a qual se referem Paula e Rodrigues (2006), o que faz com que os alunos esperem de seus cursos e de seus professores respostas prontas e inquestionáveis.

A percepção dos coordenadores alerta para a necessidade de políticas públicas de fortalecimento do ensino em seus níveis fundamental e médio, buscando melhor preparo e orientação dos alunos, com maior incentivo à leitura e à participação ativa em seu processo de formação. É evidenciada, também, a necessidade de se discutir o papel das instituições de ensino superior e seus objetivos. O estudo igualmente alerta para a necessidade de algumas dessas instituições reverem suas práticas e sua forma de lidar com os alunos. Por seu turno, os professores necessitam perceber que, embora seus alunos estejam no ensino superior, em vários aspectos eles trazem lacunas e carências de um ensino médio ineficiente. A sociedade, de modo geral, deve pressionar o poder público com relação à qualidade das nossas escolas e ao controle adequado do ensino superior, e jamais esquecer que a educação não é tarefa apenas da escola.

Como sugestão para outra agenda de pesquisa, seria interessante investigar o modo pelo qual os coordenadores percebem as políticas públicas de educação, especificando quais seriam as sugestões desses profissionais com relação a tais políticas.

7 REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações e Sociedade**. Salvador: UFBA, v. 12, n.35, p. 151-159, out./dez. 2005.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. A docência numa universidade em mudança **Cadernos Ebape**. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE. v. 5, Edição Especial, jan. 2007.

BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean Claude. **A Reprodução**: Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1975.

BRASIL. **Ministério da Educação e Cultura**. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005.

BUARQUE, Cristovam. Prefácio. IN: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes (orgs.). **Nos bastidores da Educação Brasileira**: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CALBINO, Daniel; ALMEIDA, Juliane; PAULA, Ana Paula Paes de; SANTOS, Alexandre. Revisitando “**O Futuro da Fábrica de Administradores**”: a inexorabilidade do enfoque mercantil. In: VI CONIBRA – CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2009. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/21_0.pdf. Acesso em 17/01/2011 às 14h30m.

CALDERÓN, Adolfo Ignacio. Repensando o Papel da Universidade. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 44, n.2, p. 104-108, abr./jun. 2004.

CASTRO, Cláudio Moura de. A profissionalização do Administrador e o Amadorismo dos Cursos. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV. v.14, n.2, p. 59-66, mar./abr. 1974.

_____. O Ensino de Administração e seus Dilemas: Notas para Debate. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV. v. 21, n.3, p. 58-61, jul./set. 1981.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Formação, Competência e Cidadania. **Educação e Sociedade**. Ano XVIII, No. 60, p. 51-63, Dez. 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MAINARDES, Emerson Wagner; DOMINGUES, Maria Jose Carvalho de Souza. Qualidade de Cursos de Administração e Instituições de Ensino Superior em Joinville – SC: Um Estudo sobre Fatores Relacionados ao Mercado de Trabalho na Percepção dos Alunos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 35, p. 208-223, abr./jun. 2010.

MOREIRA, Daniel Augusto. Nunca é demais lembrar: Escolas são escolas e empresas são empresas. IN: FRANCIATTO, Claudir; MOREIRA, Daniel Augusto; MASCARENHAS, Karen Louise; FERREIRA, Ademir Antonio; RUSSO, Antônio Joaquim Tavares; CARDOSO, Roberto Carvalho. O que eles pensam sobre Formação de Administradores no País? **RAE Light**. São Paulo: FGV-EAESP. Mar./Abr. 1995.

NEVES, Lucia Maria Wanderley; FERNANDES, R. Raposo. Política Neoliberal e Educação Superior. IN: NEVES, Lucia Maria Wanderley (org.) **O Empresariamento da Educação**:

novos contornos do ensino superior no Brasil dos anos 1990. São Paulo: Xamã, 2002, p. 21-40.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro da fábrica de administradores? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV-EAESP. v. 43, n.2, p. 44-54, abr./mai./jun. 2003.

NUNES, Simone Costa; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Formação Baseada em Competências? Um Estudo em Cursos de Graduação em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. v. 10, n.5, p. 28-52, set./out. 2009.

PAULA, Ana Paula Paes de; RODRIGUES, Marco Aurélio. Pedagogia crítica no ensino da Administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 46, edição especial Minas Gerais, p. 10-22, 2006.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor: Examinando o Caso do Ensino Superior de Administração no Brasil. **Organizações e Sociedade**. Salvador: UFBA, v. 12, n.35, p. 113-134, out./dez. 2005.

STEINBERG, Herbert; MARCATTI, Luiz. Governança Corporativa Aplicada às Instituições de Ensino. IN: COLOMBO, Sônia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes (orgs.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Cursos superiores de tecnologia em gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino superior em Administração no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV-EBAPE. v. 44, n.2, p. 385-414, mar./abr. 2010.

VERGARA. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant; AMARAL, Mirian Maia do. Reflexões sobre o conceito ‘aluno-cliente’ de Instituições de Ensino Superior Brasileiras. In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.