

## O Ambiente Histórico e Político do Ensino de Administração na Região Nordeste

**Autoria:** Thales Batista de Lima, Anielson Barbosa da Silva

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a dimensão histórica e política do ambiente de aprendizagem do ensino de Administração na percepção de docentes que participaram da criação dos cursos de graduação em Administração no Nordeste. O percurso metodológico foi orientado pela abordagem qualitativa e utilizou entrevistas para buscar os significados desse ambiente na região estudada. Os resultados indicam a presença de elementos envolvendo o desenvolvimento do ensino, a perspectiva desenvolvimentista, o ensino tradicional e moderno e a relação entre o Governo e a região. O estudo revelou que o ambiente local influencia e impacta na qualidade do processo formativo do administrador.

**Palavras-chave:** Ambiente histórico e político; Ensino de Administração, docentes; Região Nordeste.

### INTRODUÇÃO

O ensino de Administração passa por algumas dificuldades na sua aplicabilidade, a partir das suas construções conceituais, que apresentam barreiras na integração com a prática organizacional e o contexto da atuação profissional. O ensino, em sua história, foi difundido de forma simplificada, cujas teorias foram propostas para se adequarem rapidamente a qualquer contexto, engessando-as e tornando-as exageradamente prescritivas, sobretudo, para um único contexto da Administração - o empresarial. É nítido que a Administração sofreu mudanças no decorrer da sua trajetória no ensino, predominando a vertente gerencialista (*for business*). Isso prejudicou a integração entre a teoria e a prática organizacional, o que ampliaria a perspectiva da Administração, rompendo com a visão exclusivamente empresarial e incorporando outros contextos de atuação profissional.

Assim, é relevante um resgate do processo de desenvolvimento do ensino de Administração e olhar o ambiente de aprendizagem do aluno para perceber que caminhos são possíveis para uma formação qualificada dentro da realidade contextual dos alunos de graduação em Administração da região Nordeste. Os professores, pressionados a se adequarem às demandas de um mercado de trabalho que exige produtividade e sintonia com o modelo do *management*, acabam incutindo nos alunos o encanto idealizado de um perfil de executivo, destoando-se do que se apresenta no campo organizacional do Nordeste.

Isso pode indicar a necessidade de alterações na concepção e na dinâmica de implantação dos currículos, considerando que uma formação mais contextual para o ensino em Administração pode ser uma alternativa para resgatar uma formação mais consistente para a profissão de administrador, uma vez que aprecia a articulação entre o ambiente de aprendizagem contextual do aluno e as peculiaridades da região. Assim, este artigo objetiva analisar a dimensão histórica e política do ambiente de aprendizagem do ensino em Administração na percepção de docentes que participaram da criação dos cursos de graduação em Administração no Nordeste.

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante as décadas de 1940 e 1950, os cursos de Administração surgiram para suprir as necessidades por uma gerência científica que formasse a burocracia especializada requerida para o desenvolvimento do país (NICOLINI, 2003). No caso do Nordeste brasileiro, o ensino de graduação em Administração surgiu em 1959 na Universidade Federal da Bahia

(RIBEIRO, 2011), com uma formação orientada para a Administração Pública. Na verdade, o curso de Administração com ênfase em finanças foi criado em 1931 no Estado da Bahia, mas foi substituído pelos cursos de ciências econômicas e contábeis no ano de 1945. Em 1959 foi criada a escola de Administração, antes mesmo da denominação de Universidade da Bahia passar a ser denominado de Universidade Federal da Bahia, o que ocorreu em 1965.

No Governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), ocorreu a vinda de grandes empresas para o país. Logo, o ensino de Administração é resultante tanto do desenvolvimento econômico promovido por Getúlio Vargas, como do impulso industrializante dado ao país pelo presidente JK, conforme assinalado por Nicolini (2003). O Governo de JK também é marcado pela criação do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), que apresentava uma proposta de política para promover o desenvolvimento regional. Tratava-se de tirar a economia nordestina do Estado de letargia em que mergulhara a partir da crise do seu complexo agroexportador, baseado na produção açucareira. Destaca-se, ainda, que a Sudene foi criada como resultado de uma das proposições do relatório do GTDN (ARAÚJO, 2000). Dessa forma, alguns Estados da região Nordeste passaram a se beneficiar mais de políticas estatais e do fluxo de comércio internacional. Os Estados da Bahia, Sergipe, Pernambuco e Alagoas, por exemplo, giravam em torno de usinas no processo de civilização do açúcar, pois a industrialização, iniciada nos anos 1930, mesmo que lentamente, levou os engenhos centrais a cederem lugar às unidades industriais representadas pelas usinas (MELO; SUBRINHO; FEITOSA, 2009).

Ademais, o Nordeste se destaca pela forte influência do Governo sobre as políticas para desenvolvimento da região. Assim, a ênfase na vertente da Administração Pública ocorreu, principalmente, nas universidades federais, com a ascendência da Administração para o desenvolvimento, na medida em que aos processos administrativos do Governo se agregavam as funções econômicas e sociais do Estado (COELHO, 2008). Por isso, o curso de Administração foi se expandindo na região Nordeste como um canal de fortalecimento da gestão pública pela via de um modelo burocrático em detrimento do patrimonialismo existente. Enfim, a região Nordeste introduziu o espírito desenvolvimentista apregoado pelas principais metrópoles do país e passou a exigir habilidades gerenciais no campo organizacional para que os estudantes ao concluir o curso de Administração pudessem implantar processos racionais na burocracia estatal e nas, já presentes, organizações multinacionais.

Assim, o período compreendido entre os anos 1940 a 1960 foi marcado pela proliferação de cursos específicos para Administração Pública que acompanhavam a diversificação de seu *modus operandi*, destacando-se no Nordeste as seguintes instituições públicas: Universidade Federal da Bahia (UFBA) em 1959, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) também em 1959, e a Universidade Estadual do Ceará (UECE) em 1961 (COELHO, 2006). Nessa época, surgiram várias escolas de Administração pelo Nordeste, tendência que foi potencializada pela abertura de novos cursos na década de 1970. A partir de um levantamento realizado acerca da criação do curso de graduação em Administração nos Estados do Nordeste pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), obteve-se o seguinte panorama:

UNIVERSIDADE	CRIAÇÃO DO CURSO
UFBA – Universidade Federal da Bahia	1959
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco	1959
UFPB – Universidade Federal da Paraíba	1963
UFPI – Universidade Federal do Piauí	1966
UFS – Universidade Federal de Sergipe	1970
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte	1971

UFAL – Universidade Federal de Alagoas	1971
UFC – Universidade Federal do Ceará	1978
UFMA – Universidade Federal do Maranhão	2007

Quadro 1: Criação do curso de graduação em Administração no Nordeste

Fonte: Elaboração própria (2015)

Vale salientar que a busca foi realizada nos *sites* oficiais das universidades e, em alguns deles, constavam até resoluções e outros dados detalhados da história dos cursos. Tais datas de criação podem se referir a sua criação enquanto escola de Administração, uma vez que, antes da federalização, principalmente nos anos anteriores à década de 1970, os cursos funcionavam em formatos isolados de escolas, instituições ou faculdades no país. Outras datas se referem a sua federalização, como é o caso, por exemplo, do curso de graduação em Administração da UFRN.

No Estado do Ceará, o curso mais antigo é o da Universidade Estadual do Ceará (UECE), criado em 1957. Este foi estruturado a partir do modelo da Escola de Administração do Estado de São Paulo da FGV e replicado no Estado para um viés de Administração Pública. Entretanto, o foco do levantamento histórico desta tese dos cursos na região foi direcionado às universidades federais. Assim, o curso na Universidade Federal do Ceará (UFC) somente foi criado na década de 1970. Outro caso interessante é o da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), pois o curso de Administração só foi criado nos anos 2000, porém, já se fazia presente no Estado desde 1968 pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Consta-se que, nos Estados do Ceará e do Maranhão, o surgimento dos cursos de Administração ocorreu nas Universidades Estaduais, diferentemente dos outros Estados da região, onde tais cursos surgiram nas Universidades Federais.

Destaca-se que o ambiente de aprendizagem era menos exigente no período de 1960 e 1970, pois não existia forte pressão social por emprego e as prioridades dos professores e alunos se construía no ato de estudar por algo que nem sempre estava ligado à vida profissional. Os cursos, por serem generalistas, permitiam aos estudantes adquirirem uma visão ampla de cunho ideológico/político e cultural. O número de alunos era menor, logo, se tornava mais fácil a interação entre eles e os professores de outras áreas, passando mais tempo na universidade (nesta época, concebida mais nos moldes de faculdades) até para mobilizações estudantis (ZABALZA, 2004). Essa característica influencia particularmente na formação do administrador, uma vez que o conduz a uma consciência política e participativa.

Araújo (2004) relata que a partir dos anos 1970, impulsionadas pelos incentivos fiscais, por investimentos de empresas estatais do porte da PETROBRÁS (na Bahia) e da Vale do Rio Doce (no Maranhão), complementados com créditos públicos (do Banco Nacional de Desenvolvimento - BNDES e Banco do Nordeste do Brasil - BNB, particularmente) e com recursos próprios de importantes empresas locais, nacionais e multinacionais, as atividades urbanas (e dentro delas, as atividades industriais) ampliaram a participação no ambiente econômico do Nordeste e passaram a comandar o crescimento da produção nessa região brasileira, rompendo a fraca dinâmica preexistente. Então, nas décadas seguintes de 1980 e 1990, o país vivencia reformulações na sua própria ideia de desenvolvimento, também influenciada pelo entendimento do mercado externo, tornando-se um Estado mais regulador (COELHO, 2008).

Vasconcelos, Junior e Silva (2013) reforçam que o ambiente de negócios passa por transformações que implicam repensar a relação entre o homem, a organização e o mundo, além do paradigma econômico dominante e a forma de produzir e de gerar valor não só para o presente, mas também para as gerações futuras, assumindo um ensino que extrapole somente as funções administrativas típicas. Para tanto, é necessário compreender antes o ambiente local e situar o aluno em seu contexto para que ele possa formar-se administrador por meio de

um ensino que considere as particularidades contextuais regionais e experiências vividas por ele.

Salienta-se que o estabelecimento do ensino superior em Administração no Brasil não foi um processo natural porque tal desenvolvimento recebeu o apoio estadunidense, no qual os apelos à cientificidade e à universalidade serviram para legitimar a importação do conhecimento, bem como fortalecer a supremacia econômica e política norte-americana, materializado no delineamento dos contornos de disciplinas e na disseminação de suas práticas (BARROS, 2014). A região Nordeste introduziu, conforme Ribeiro (2011), o espírito desenvolvimentista apregoado pelas principais metrópoles do país e passou a exigir habilidades gerenciais no campo organizacional para que os estudantes, ao concluir o curso de Administração, pudessem implantar processos racionais na burocracia estatal e nas organizações multinacionais já presentes. A própria escola de Administração Pública e de Empresas da UFBA assume uma formação específica desde sua abertura, visando qualificar os profissionais para lidarem com as demandas de um Estado (Bahia) mais atuante economicamente, assim como das multinacionais que começavam a ingressar no país.

A região Nordeste, após ter conhecido um período de crescimento da participação no produto industrial entre 1970 e meados dos anos 1980, apresentou dificuldades nos anos 1990 em se colocar como opção para os investimentos. Vários Estados receberam investimentos relativos à realocação de empreendimento da indústria de não duráveis, notadamente calçados, obrigada a reestruturar-se em razão da combinação da abertura comercial e da valorização cambial (MELO; SUBRINHO; FEITOSA, 2009). Então, o ambiente de aprendizagem passa a ser considerado a partir de processos históricos, que incorporam aspectos econômicos e também do sistema político local. Porém, os cursos de graduação em Administração apresentam, normalmente, dificuldades em integrar o aluno ao contexto histórico e político local para que ele saiba em que ambiente aplicará as práticas organizacionais vistas nos conteúdos curriculares.

O Nordeste até os anos de 1990 se servia das outras regiões, tornando-se o que Araújo (2004) chama de “região mercado”, sobretudo para o Sudeste. Assim, a realidade social revela também um Nordeste heterogêneo e complexo, múltiplo, diferenciado, apesar de alguns traços comuns marcantes. Isso leva a repensar o fomento de um ensino enraizado na perspectiva *for business*, já que as condições do Nordeste demonstram ser bem diferentes de outras regiões, como o Sudeste, e ainda mais da realidade norte-americana, de onde advém a composição curricular da graduação em Administração. Destarte, questiona-se a proposta de um ensino de Administração exclusivamente dedicado às empresas, voltada para o fomento no Nordeste de mais polos industriais e de serviços, investimentos no empreendedorismo e da revalorização do setor agrícola, buscando um processo de mecanização mais consciente. Além disso, é uma região que se sustenta até hoje através do funcionalismo público maciço, o que conduz a uma reconstrução também da perspectiva da Administração Pública.

Desse modo, a região teve uma expansão do ensino superior nos últimos anos, com investimentos do Governo que não se estruturou adequadamente, abrindo universidades e, claro, cursos de Administração (apontado como curso de baixo custo) sem o devido planejamento pela gestão universitária. Foi retomado, já nos anos 2000, certo nível de investimento nas universidades federais promovendo a expansão de vagas, a criação de novas instituições e a abertura de novos *campi* no âmbito do Programa “REUNI” - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (SAVIANI, 2010). No final da década de 1990 e início dos anos 2000, a região Nordeste retoma seus investimentos no setor manufatureiro e expande o número de unidades industriais, oportunizando empregos para os profissionais de Administração (MELO; SUBRINHO; FEITOSA, 2009). No entanto, a absorção da mão de obra não se realiza, pois, concomitantemente, aumenta o número de cursos de Administração na região, inclusive com

políticas de interiorização da educação superior, havendo, conseqüentemente, mais administradores no mercado de trabalho.

Esses fatos históricos e políticos vivenciados no ambiente de aprendizagem do aluno de Administração impactam em sua formação e na qualidade do ensino ofertado pelas instituições de ensino superior, cuja visão mais local na estruturação curricular pode beneficiar um contato melhor do aluno com seu ambiente e, conseqüentemente, promover melhor a sua região por meio de sua atuação profissional. Cabe reforçar que cada Estado tem suas especificidades e um curso de Administração mais contextualizado pode se aproximar justamente das particularidades organizacionais dos Estados da região. Por isso, uma estrutura curricular em Administração elaborada a partir do conhecimento dos aspectos históricos da região e de suas influências políticas pode reconhecer melhor as necessidades locais para moldar as formas de ensinar os modelos teóricos e as práticas organizacionais.

## METODOLOGIA

Este trabalho apresenta uma visão subjetiva da realidade preconizada pelo paradigma interpretativo (SILVA; ROMAN NETO, 2006), ou seja, a realidade social é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos, enfatizando a compreensão dos processos pelos quais as pessoas concretizam sua relação com seu próprio mundo. Além disso, a intersubjetividade é reconhecida como um resultado das subjetividades que podem proporcionar transformações dos significados sociais.

Utiliza-se da abordagem qualitativa para compreender os fenômenos sociais, adotando um caráter descritivo para entender o ambiente histórico e político do ensino de graduação no Nordeste brasileiro. Sabe-se que a pesquisa qualitativa permite justamente um tratamento holístico dos fenômenos relacionados, cuja interpretação exige uma perspectiva que leve em conta a variação de contextos, já que foca as singularidades do que se estuda, conforme assinala Stake (2011). Para Merriam (2009), o pesquisador qualitativo se interessa pela compreensão de como as pessoas interpretam suas experiências, constroem seus mundos e atribuem significados às suas experiências vividas.

Os sujeitos da pesquisa são docentes que participaram da criação do curso na região estudada. Foram entrevistados nove professores a partir de um roteiro não estruturado. As primeiras entrevistas foram realizadas presencialmente com professores residentes na Paraíba, pela facilidade proporcionada por ser o pesquisador também deste Estado. As entrevistas seguintes ocorreram via *Skype* após as confirmações dos professores convidados. Destaca-se que esta interação mediada tecnologicamente por meio de imagens e vozes dos interagentes se torna uma excepcional possibilidade de interação e obtenção de dados na pesquisa empírica, pois se aproxima da situação social presencial (BRAGA; GASTALDO, 2012).

Contudo, não foi possível obter êxito no contato com professores dos Estados da Bahia e Maranhão. Ainda, Paraíba e Pernambuco contabilizaram dois docentes entrevistados cada. Em relação à caracterização dos entrevistados, consistiram em cinco homens e quatro mulheres. À exceção de um, todos possuíam a titulação de Doutor. Em geral, todos tiveram experiência profissional em ambas as esferas privada e pública, além da acadêmica. Aqueles que vivenciaram mais fortemente a vida acadêmica, atuando na pós-graduação, também estabeleceram vínculos internos à instituição exercendo cargos administrativos. Em 2015, alguns ainda continuam atuando como docentes e outros se encontram aposentados.

As entrevistas foram transcritas e, posteriormente, os seus discursos foram codificados e categorizados. Por razões éticas, os nomes dos docentes não foram identificados no decorrer da pesquisa, sendo identificados como DI, DII, DIII, DIV, DV, DVI, DVII, DVIII e DIX. As categorias emergidas são as seguintes: Desenvolvimento do ensino em Administração na região, Perspectiva Desenvolvimentista, Ensino Tradicional e Moderno e Relação entre

Governo e Nordeste. Em cada entrevista, foi utilizado um protocolo para organizar o processo de coleta das informações. Segundo Creswell (2010), o protocolo inclui dados do local, dia e horário da realização da entrevista e as perguntas pretendidas, bem como as realizadas. Ou seja, serve para organizar as transcrições das entrevistas e as informações coletadas, além de preservar corretamente o seu processo de codificação. É uma espécie de registro dos dados coletados, que subsidia o processo de análise.

Para a análise dos dados, foi utilizada a análise compreensiva e interpretativa dos dados proposta por Silva (2005). A categorização emerge dos discursos e estes resultam em significados, que também são desenvolvidos a partir da articulação com os aspectos conceituais estudados.

## RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos relatos revela que a introdução do curso de Administração no Nordeste ocorreu a partir de modelos originados principalmente na região Sudeste e que o curso surgiu antes mesmo das universidades da região serem federalizadas, ainda no formato de escolas, e não se estabeleceu de forma homogênea pela região. Entretanto, tal formação era impactada pela carência de recursos no Nordeste, pois o curso de Administração se deparava com estratégias de ensino que se resumiam ao uso do quadro pelo professor.

Pode-se refletir que, atualmente, o ensino superior em geral não é mais idealizado como no passado, a partir da idealização de alguns professores, como aconteceu com a criação dos cursos de Administração. De toda forma, naquela época, apesar da federalização, os cursos continuavam no formato de escolas isoladas, mas tendo um local de regulação, nesse caso, a reitoria, que passou a ter dificuldades em fiscalizar cada âmbito dos cursos. Por conseguinte, as mudanças no ensino superior que começaram a ser introduzidas não foram tão bem aceitas por algumas universidades da região, que criaram Departamentos, iniciando-se uma etapa de reforma universitária. Esta reforma ocorre em meados dos anos de 1960, década do golpe militar no país, influenciada por anseios desenvolvimentistas (RIBEIRO, 2011).

Percebe-se que o ensino em Administração se desenvolve sob a influência de outras áreas de conhecimento, segundo a qual as próprias áreas de Administração ficam desprestigiadas na formação do aluno, o que prejudica a própria construção de uma identidade para tal ensino. Essa indefinição ocorre também por conta da qualificação docente, conforme a fala a seguir: [...] No começo o Departamento de Administração praticamente não tinha administradores, quase todos os professores eram engenheiros e advogados. (DVII).

De toda forma, os professores da região viveram empecilhos na sua formação em virtude da própria ambiguidade que se tinha, naquela época, a respeito do que seria ser administrador, sobretudo, docente em Administração. O impasse se acentuava também pelo surgimento difuso na região de cursos idealizados por profissionais formados em outras áreas de conhecimento e que adotavam modelos estrangeiros, embora destoantes do próprio contexto. Havia o desejo de que a formação em Administração auxiliasse no desenvolvimento do país, já que o Governo tomava medidas e criava órgãos que acenavam para tal rumo. Todavia, os professores se sentiam, por vezes, desnorteados frente à configuração que tomava o ensino de graduação em Administração, especialmente no Nordeste, como mostra a fala: [...] Aí eu abracei a profissão de administrador sem saber muito o que ia acontecer. Foi um tiro no escuro porque não tinha ninguém formado em Administração para me dar um norte, mas tinha a expectativa de ser uma profissão para o futuro. (DIII).

Dessa forma, o ambiente de aprendizagem acaba sendo renegado no processo formativo do docente, mais focado no universo acadêmico, o que torna o ensino em Administração ainda mais mecanizado e desinteressante para o processo formativo do aluno (LIMA, 2011). Logo, a reforma universitária trazia a discussão acerca da reforma cêntrica,

que envolve o desenvolvimento de centros especializados em áreas de conhecimentos, configurados na criação dos Departamentos. Em meados dos anos 1960, durante o governo de João Goulart, iniciam-se, de fato, estas reformas, que não emergem das necessidades brasileiras, mas vêm do exterior.

A reforma universitária veio parar aqui no Brasil a reboque de outras reformas questionadas, como a agrária e tributária. Era um monte de reformas que se queria e era o que João Goulart queria também. Mas como ele tinha uma visão mais à esquerda, a direita viu ali como a possibilidade de um golpe comunista sobre o país e o Jango foi deposto com uma revolução, na verdade com um golpe dos militares. E com o novo Governo que veio, o governo militar, algumas daquelas reformas que já estavam em curso foram operadas. A própria Sudene é um exemplo bem típico de que ela já estava pronta para ser instalada. Alguns atribuem que a Sudene (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste) foi criada em 1964 logo depois do golpe militar, mas todo o estudo da Sudene já estava pronto antes, quer dizer, os militares não tiveram trabalho nenhum. Só fizeram pegar o estudo e aplicar, então, muita coisa que já estava em curso foi sendo operacionalizada pelos militares, mas não pelo ideário deles, mas como consequência de todo um estudo que já vinha se instalando. (DI)

Portanto, a reforma cêntrica (sistema de créditos) foi instaurada no Brasil após um estudo realizado pelo consultor norte-americano Rudolph Atcon, que recomendou a adoção do modelo já existente nos Estados Unidos. Atcon acreditava que o modelo conhecido por ele seria o mais cabível para a realidade contextual brasileira. Na verdade, durante a segunda metade do século XX, os Estados Unidos difundiram, além de modelos de ensino, métodos de racionalização da produção industrial, e trataram de instalar suas empresas no país, inclusive no Nordeste (MELO; SUBRINHO; FEITOSA, 2009). Para a efetivação desse projeto, convergiram interesses americanos e da elite brasileira, o que viabilizou o ensino de Administração na visão de *management* (ALCADIPANI; BERTERO, 2014). Porém, Coelho (2006), atenta que, nas décadas de 1980 e 1990, o país reformulou sua ideia de desenvolvimento, influenciado também pelo mercado externo, para se tornar mais regulador por parte do Estado.

Observa-se que a implantação da reforma cêntrica, apesar de pontos positivos, não correspondeu plenamente às necessidades do país. Os participantes da pesquisa enxergam-na de maneira bastante crítica e até chegam a considerar que não houve êxito em sua aplicação. Em alguns Estados, a reforma foi retratada pelos entrevistados como desordenada e sem planejamento prévio de ambiência. A história traz à tona a compreensão de problemáticas atuais. Segundo Ribeiro (2011), a região nordestina aderiu à visão desenvolvimentista já estabelecida nas grandes metrópoles do país, passando a exigir habilidades gerenciais nos moldes do *management*, até para racionalizar os processos burocráticos estatais locais e as poucas empresas multinacionais já existentes na região. Sabe-se que a Sudene foi percebida como outro caminho da perspectiva desenvolvimentista no Nordeste, uma vez que sua concepção não foi pautada por influências norte-americanas. O modelo da Sudene foi trazido da Itália para servir como canal de viabilização do desenvolvimento regional. Porém, a forma de financiamento ocorreu pela Aliança para o Progresso por meio de um acordo com os Estados Unidos.

O ensino de Administração é uma questão mal resolvida na maior parte do mundo. Nos Estados Unidos e alguns outros países que tem influência maior dele, como a Austrália que poderia ser citado, o que há ali é que uma outra cultura chamado *management*, que é uma cultura profissional essencialmente influenciou muito os cursos. Ali curso de Administração é realmente uma integração pra valer entre teoria e prática profissional, foi mesmo. O *management* é americano e promoveu essa

integração, mas é uma cultura muito isolada e criticável em muitas coisas. É tanto que quando começou a teoria organizacional a se desenvolver e depois disso os estudos organizacionais, já começou a mudar a ideia do *management*, isso da década de 1970 pra cá, que foi quando começou a entrar aqui. Agora ainda se pode dizer que existe um traço histórico e cultural do *management* que prevalece dando unidade nas escolas americanas de modo geral, entende? E em alguns outros lugares do mundo que criaram cursos à imagem do modelo americano. (DV)

É perceptível que a perspectiva desenvolvimentista norte-americana por meio da introdução de uma orientação *for business* dentro do ensino em Administração trazia a intenção de disseminar as práticas de gestão estadunidenses no país como a única alternativa segura para mudar o panorama da precariedade social e da estagnação econômica. Inclusive, era expectativa do governo militar brasileiro impulsionar a economia ao inserir métodos de racionalização nos processos organizacionais, injetando-as até mesmo na esfera pública, apesar de esta ter ficado em segundo plano. A perspectiva adotada pelo Brasil pode não ter sido tão bem aplicada em virtude da distinção que ocorre nos Estados Unidos ao se tratar de Administração e que no Brasil não foi considerada.

Por conseguinte, o ensino acaba acontecendo de maneira desconexa ao que se evidencia nas organizações locais. A fala a seguir exprime essa ideia: “Eu diria que a gente não tinha estrutura de ter esse modelo. Esse modelo é preciso ter com estudantes mais maduros, que sabem o que querem, com mais formação e que também tenha uma oferta maior”. (DVI). É preciso levar em conta que, algumas vezes, não é o modelo em si que apresenta fragilidades, mas os envolvidos no contexto local que não correspondem ao perfil esperado para que o modelo seja bem executado. Desde a introdução do ensino em Administração no país, o modelo se apresentava deficitário em relação aos processos históricos particulares e enfrentava algumas barreiras como a composição estrutural e curricular.

Sendo assim, os projetos desenvolvimentistas, sobretudo quando voltados ao Nordeste, ocorreram de forma desenfreada e desorganizada, em que as políticas públicas não resultaram em avanços no dinamismo econômico e nem no âmbito educacional, conforme era esperado pelo Governo. A conjuntura política conduziu às universidades a implementarem mudanças no foco de alguns cursos, dentre estes se encontra o de Administração, baseadas no discurso desenvolvimentista. Seria necessário, antes, preparar uma formação em Administração que potencializasse uma consciência política e participativa (ZABALZA, 2004).

Bom, esse modelo, chamado modelo americano de *business* é um modelo praticamente praticado no mundo inteiro. O que nós tínhamos que fazer, e não fizemos suficientemente ainda, é a adaptação ou a brasileirização desse modelo, principalmente, em termos de Nordeste. Nós temos as nossas características, nossas peculiaridades e não basta você ter um ensinamento da arte da Administração baseados em modelos que são muito bem colocados nos Estados Unidos, na Europa, mas que aqui no Nordeste precisa ser aclimatado. (DVIII)

A seguir, o discurso do professor revela que as realidades contextuais do Brasil e Estados Unidos são incomparáveis, o que inviabilizaria a adoção do modelo norte-americano para o ensino em Administração no país. As palavras sucateadas, decepção, subemprego, nada e mercado inflacionado exprimem os sentimentos de um docente com relação à formação do seu alunado de Administração no Nordeste brasileiro e a realidade que ele se depara do início ao término da sua formação.

Não dá pra comparar o Brasil com os Estados Unidos. O aluno norte-americano sai da escola secundária com condições pra sobreviver. Claro que ele não sai um profissional de ponta que ainda não tem qualificação pra isso. Mas ele consegue ser um profissional com condições de ganhar um bom salário e viver bem. Aqui no Brasil não

acontece isso. Nossas escolas estão sucateadas e focam apenas no vestibular, pra passar no processo seletivo e o aluno aprende coisas que nunca vai utilizar na vida dele. O aluno americano sai sabendo de alguma atividade, aqui não. Lá também tem as faculdades comunitárias, que são de 2 anos superior, em que o aluno vai pra receber um ferramental básico, que se o aluno quiser sair com uma boa formação ele opta por mais dois anos pra se tornar um profissional mais preparado ainda. E se não quiser ele sai com uma cabeça mais arejada, que só com o segundo grau ele não tinha. Lá é outra realidade. No Brasil, é uma decepção. Você sai do segundo grau sem denominação profissional, a não ser que o aluno tenha feito algum técnico. E ele só tem uma opção: ir pra universidade ou pegar um subemprego, e você não sabe fazer nada. Não é mão de obra qualificada, pois no passado preparava melhor, mas hoje fica orientado apenas pra o vestibular. E muitos ingressam na universidade sem ter a qualificação suficiente para acompanhar o nível de exigência de um curso universitário. Vão pra universidade e passam se arrastando ou se pendurando nos colegas e termina o superior sem muita qualificação. E a não ser que seja aqueles alunos formados em universidade de ponta, ele vai pegar é um subemprego também. Eu tenho uma infinidade de ex-alunos de Administração trabalhando em subemprego mesmo, um cara com nível superior ganhando 1200 reais trabalhando em comércio sem ocupar uma função específica de Administração. Tudo aquilo que aprendeu, então, não serviu pra nada porque ou ele aprendeu muito pouco e não dá pra competir e vai ter que se contentar com aquilo que apareceu ou o mercado está inflacionado. Eu diria que hoje tem mais administradores no mercado de que o mercado necessita ou tem condições de absorver. E na realidade, se espremer mesmo, desses que estão aí no mercado talvez 10% a 20% talvez você diga que é um administrador capaz de dar conta do recado. (DIV).

Dessa forma, se reflete sobre a influência política na busca por melhorar o panorama educacional do Brasil e sobre até que ponto há interesse dessa classe política em aperfeiçoar a educação do país, desde o ensino básico até o superior, atentando-se ao dimensionamento geográfico. Além disso, cabe identificar o que o mercado espera de um administrador para que o ensino em Administração prepare melhor esse alunado, bem como é interessante repensar a necessidade e capacidade do mercado de absorver essa quantidade alta de administradores. Também, como é possível distinguir um administrador bem qualificado para atuar no seu campo organizacional local, obtendo uma formação real de gestão, uma vez que o ensino se distancia do ambiente de aprendizagem durante o processo formativo.

Logo, as universidades poderiam ser fontes reais da propagação do desenvolvimento local e o compartilhamento de conhecimento entre países cujas realidades se assemelham poderia ajudá-los a aprenderem coletivamente, em vez de simplesmente implantarem modelos difundidos por países economicamente hegemônicos. Como expressa Albuquerque (1980), se as universidades do Nordeste não se aplicam com afinco e lucidez no trato de problemas vitais desta região, dificilmente as de outras regiões o farão. Uma universidade se identifica por seus temas de trabalho, os quais, ao lado das metodologias, definem o grau de consistência, a responsabilidade social, identidade e competência da instituição.

No entanto, a universidade depende da atuação governamental para uma melhor atuação, sobretudo, local. O Governo federal é responsável pela definição de políticas públicas e de financiamento do ensino superior das instituições públicas federais, mas também há as universidades estaduais, que são bem consolidadas em alguns Estados da região e responsabilidade do governo estadual. Têm-se os casos do Maranhão e Ceará, onde a criação dos cursos de graduação em Administração surgiu nas universidades estaduais. A relação do Governo com o Nordeste, tanto pela esfera federal como estadual, normalmente é apontada como conflituosa e distante, inclusive quanto a um distanciamento das ações do Governo em relação às próprias instituições de ensino, como exprime a fala: E a relação entre as outras

universidades da região, com o Governo, com os empresários, eu enxergo ainda muito distantes uns dos outros. (DVIII). Além disso, esse distanciamento do Governo também ocorre pela negligência da classe política da região, que desvia verbas públicas para o desenvolvimento educacional da região para benefício próprio.

Primeiro, sobre a estadual, a nossa universidade foi criada no governo das décadas de 1990 que queria interiorizar o ensino superior, mas foi feito a toque de caixa. Primeiro cria o curso e depois é que se pensa em contratar professor e adquirir livro. A característica forte dos políticos daqui do Estado é pegar recursos para resolver problemas pessoais deles. A universidade ficava era deficiente por falta de investimento do Estado, e os políticos alegam que o Estado é pobre e os recursos não chegam, mas é negligência mesmo dos políticos. A gente sabe que o recurso é desviado por eles mesmo, sem aplicar em áreas prioritárias, como a educação. Já a UFPI teve um crescimento bem significativo no quantitativo de cursos e de *campi* por conta dos investimentos nas universidades com políticas de expansão pelo Governo federal. Aqui em Teresina o nosso curso de Administração é mais organizado com seu corpo docente. Há uma necessidade de manter um quadro mais de efetivo para terem uma dedicação maior dos professores pela instituição e pelo curso. (DIX).

A possibilidade de melhoria na conexão entre teoria e prática para o ensino em Administração, por vezes, depende das políticas do Governo, das liberações de recursos, incentivos a modelos de ensino e fomento de pesquisa. Todavia, não é apenas ele que age, é uma articulação entre o Governo, as organizações e a sociedade (SILVA, 1999). Ou seja, é um conjunto de agentes envolvidos na formação qualificada de profissionais de Administração, cujas ações interferem umas nas outras. Porém, tal interação não deveria acontecer baseada em conchavos políticos.

Não costumava ter interação do governo com a universidade. O governo sempre teve uma certa ascendência na universidade porque a universidade era e ainda é um dos grandes orçamentos dos Estados, pelo menos, aqui na Paraíba é. O Governo sempre precisou da universidade por conta disso. Aí facilitava as coisas, se dava bem com o reitor, fazia a campanha do reitor, o negócio era assim na base do conchavo. (DII.17).

Verifica-se que o Governo se aproxima da universidade por esta possuir um orçamento substancial, podendo servir a interesses particulares de alguns políticos, e não ao benefício dos envolvidos em um processo formativo e, conseqüentemente, à sociedade em geral. A universidade, por sua vez, é constituída como uma entidade autônoma, mas sujeita a uma fiscalização ministerial de cunho duvidoso, já que não cobra devidamente pela qualidade. Atribui-se a essa autonomia o poder que a universidade tem de promover mais iniciativas que dependeriam mais dela em si do que do Governo. Mais uma vez, entraria o papel do professor como um gestor para empreender medidas em prol do ensino, desde que também se estabelecesse uma remuneração por desempenho.

Outra questão é o dispositivo de supervisão do Governo que poderia ser mais exigente em termos de projetos elaborados pelas universidades. Entretanto, isso exigiria um trabalho em equipe por parte do corpo docente para fornecer uma integração disciplinar, o que não é tão comum na esfera pública, até mesmo pela desmotivação por não ser remunerado compativelmente pelo seu empenho. Logo, o Governo faz superficialmente suas avaliações dentro das universidades, permitindo que cursos em situação, muitas vezes, precárias, sejam avaliados com situação boa.

Enfim, o Governo trata o curso de Administração como um curso de baixo custo, o que desencadeou um inchaço de profissionais no mercado, até porque nas capitais começaram a se proliferar as instituições de ensino privadas com a graduação na área (SAVIANI, 2010). Porém, a região Nordeste não comporta em seu mercado de trabalho esse quantitativo de formados nem na esfera pública. Aliás, o quanto o Governo pode promover o

desenvolvimento do Nordeste a partir de articulações junto às universidades da região, em que a gestão universitária via atuação ativa do MEC poderia viabilizar mudanças estruturais e curriculares para se aproximar mais do ambiente de aprendizagem do aluno como forma deste tomar conhecimento de sua realidade contextual e criar vínculo com a região.

O ensino de graduação em Administração é considerado por Reed (2007) como desafiador devido à influência preponderante da concepção tradicional da ciência. No Brasil, este ensino foi criando um fosso cada vez maior entre os aspectos teóricos e a prática organizacional, o que, de certa forma, simplifica a formação do administrador, descontextualizando-o da sua atuação profissional, principalmente em termos locais. O que ocorreu foi a importação de uma visão empresarial exclusivista pautada pelo sentido individualista de gestão com a finalidade de obtenção contínua de lucro em detrimento de qualquer impacto causado no meio social.

Para tanto, é preciso uma melhor compreensão sobre os elementos que caracterizam o ensino tradicional e moderno, conforme quadro a seguir, elaborado a partir dos discursos dos entrevistados.

<b>ENSINO TRADICIONAL</b>	<b>ENSINO MODERNO</b>
Uso restrito do quadro e giz como recurso didático	Uso de aparato tecnológico como recurso didático
Formação profissional do professor	Formação acadêmica do professor
Currículo rígido	Currículo flexível
Uso de livros exclusivamente importados	Uso de livros também nacionais
Estratégias passivas de aprendizagem	Estratégias ativas de aprendizagem
Distanciamento entre teoria e prática	Proximidade entre teoria e prática
Desalinhamento entre ensino e pesquisa	Foco em alinhar ensino e pesquisa
Visão homogênea da cultura	Visão multicultural
Conteúdo desconexo do contexto	Conteúdo atrelado ao contexto
Participação do aluno somente via leitura	Participação do aluno via leitura, debates com palestras e discussões de filmes
Ausência de estímulo para uma consciência política e analítica do aluno	Estímulo para uma consciência política e analítica do aluno
Falta de um foco no processo formativo	Necessidade de transformação social no processo formativo

Quadro 2: Elementos que caracterizam o ensino tradicional e o ensino moderno

Fonte: Elaboração própria (2015)

É essencial abranger o entendimento a respeito das dimensões histórico e político do ambiente de aprendizagem, visto que influenciam na formação qualificada do administrador. Entretanto, a interação entre esses ambientes por meio de estratégias de ensino condizentes com a realidade contextual ainda é de pouco domínio do professor. Também falta a maturidade necessária do aluno para compreender e participar desses modelos de ensino apontados como mais modernos (LIMA, 2011).

Além disso, Fischer (1984) comenta que a atuação do Governo em implementar mudanças é preponderante. Atualmente, ainda insiste em promover mecanismos de desenvolvimento econômico para a região Nordeste considerando-a como arcaica para o tal mundo moderno já vivido por outras regiões do país. Tomando como referência o processo de análise dos discursos dos docentes sobre o desenvolvimento histórico e político do ambiente de aprendizagem do ensino em Administração na região Nordeste, foram identificados alguns significados que subsidiam a compreensão de um processo formativo para o administrador mais contextualizado.

1ª DIMENSÃO: HISTÓRICO-POLÍTICA	
CATEGORIAS	SIGNIFICADOS
<b>Desenvolvimento do ensino em Administração na região</b>	Os professores entendem que o curso de Administração surge antes da federalização das universidades. Assim, o <b>desenvolvimento do ensino em Administração na região</b> ocorre de forma heterogênea entre os Estados, cuja idealização do curso foi realizada de forma difusa por professores de outras áreas do conhecimento, o que impacta no próprio sentido do que significa a Administração. A região implementa tal formação por meio da adoção de modelos de ensino importados do Sudeste. O desenvolvimento do ensino na região é marcado pela reforma universitária/cêntrica, com mudança do sistema seriado para crédito e ênfase na formação acadêmica do docente.
<b>Perspectiva Desenvolvimentista</b>	A adoção do modelo de ensino norte-americano do <i>management</i> , com uma orientação <i>for business</i> nas organizações caracteriza a <b>perspectiva desenvolvimentista</b> aderida pelo país para a formação do administrador. Por sua vez, o Nordeste adota uma forma organizacional que difere de tal perspectiva. Desse modo, em paralelo, na ideia de desenvolver a região, cria-se o Banco do Nordeste, com êxitos em locais específicos, e a Sudene, desfigurada, ao longo do tempo, pelos desvios dos seus projetos por interesses particulares de políticos.
<b>Ensino Tradicional e Moderno</b>	Os docentes avaliam o ensino como tradicional quando há deficiências nesse ensino e de artefatos já ultrapassados. Por outro lado, palavras como tecnologia, leitura, qualificação docente e pesquisa são elementos que sinalizam um ensino moderno. Devido a tais terminologias, por vezes, serem infundadas, acabam não avançando no essencial do ensino, que é o conteúdo relacionado com o contexto. O <b>ensino tradicional e moderno</b> envolve uma questão de cultura de ensino.
<b>Relação entre Governo e Nordeste</b>	Percebe-se a falta de uma interação entre o Governo e a região, aproximando-se das universidades apenas quando surge a necessidade de acordo político em função do

	<p>orçamento universitário ser substancial na região. As palavras menosprezado, atrasado e ignorante caracterizam a visão que o Governo tem com o Nordeste. Sendo assim, a <b>relação entre Governo e Nordeste</b> se restringe aos planos de Governo e a uma atuação insuficiente e superficial do Ministério da Educação junto às universidades da região para tratar de uma estrutura curricular baseada em aspectos do ambiente de aprendizagem. Os próprios projetos de interiorização das universidades na região aconteceram de maneira desorganizada e descontextualizada.</p>
--	--

Quadro 3: Significado das categorias do Ambiente Histórico e Político da região Nordeste

Fonte: Elaboração própria (2015)

Salienta-se que uma formação mais qualificada para o ensino de graduação em Administração na região Nordeste requer uma compreensão do processo histórico desse ensino, no qual há influências políticas e relações de poder que ocorrem durante a trajetória do ensino em Administração. Tais influências se situam no ambiente de aprendizagem do aluno que impacta na formação do administrador. Desse modo, se faz necessário compreender as influências no ambiente de aprendizagem do ensino em Administração a partir do que pode ser visualizado nesta dimensão analisada, conforme explicitado no quadro abaixo.

<b>CRONOLOGIA DAS INFLUÊNCIAS NO AMBIENTE DE APRENDIZAGEM DO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>PERÍODO POLÍTICO</b>	<b>EVENTO</b>
Governos de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e João Goulart (Décadas de 1950 e 1960)	Início do ensino em Administração na região Nordeste
	Criação do Banco do Nordeste e da Sudene (entidades de forte atuação na região nordestina)
	Existência do ensino em Administração em universidades estaduais do Nordeste
Regime Militar (Décadas de 1960 a 1980)	Perspectiva desenvolvimentista de influência norte-americana e Modelo de ensino em Administração voltado ao <i>management</i>
	Financiamento das reformas das universidades federais pelo acordo da Aliança para o Progresso
	Regulamentação da profissão
	Surgimento das paraestatais por meio do decreto de lei 200/67 sobre a descentralização
	Reformas administrativa/universitária
	Repressão de movimentos estudantis nas universidades
	Declínio da vertente da Administração Pública e Ascensão da Administração de Empresas
	Atuação de Conselhos Regionais de Administração no Nordeste
Reformulações na ideia de desenvolvimento (Estado mais regulador)	
Governos de José Sarney,	Modernização conservadora do Nordeste

Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso (Décadas de 1980 a 2000)	Implementação do currículo mínimo
	Ressurgimento da vertente da Administração Pública
	Oficialização do ensino a distância como modalidade válida para o ensino no país
	Retomada dos investimentos no setor manufatureiro e expansão de unidades industriais no Nordeste
	Críticas contra a compartimentalização da Administração em áreas funcionais
	Desenvolvimento de plataformas e adoção de aplicativos (AulaNet; TelEduc; Moodle) em universidades
Governos de Lula e Dilma (Década de 2000 até 2015)	Programas de expansão universitária (projetos de interiorização)
	Exigência de projetos pedagógicos mais elaborados
	Homologação das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de bacharelado em Administração
	Fortalecimento de programas sociais para o Nordeste (visto como heterogêneo e multifacetado o seu contexto, mas assolado em problemas sociais)
	Última resolução da diretriz curricular da graduação de Administração
	Avanço no ensino a distância na região Nordeste
	Boom das instituições de ensino superior privadas
	O ensino de graduação em Administração tem o maior número de matrículas no país
Especialização da região nordestina no comércio e serviços	

Quadro 4: Cronologia das influências no ambiente de aprendizagem do ensino em Administração

Fonte: Elaboração própria (2015)

Reflete-se que, ao mesmo tempo, o Governo demonstra intenções de desenvolvimento do Nordeste e preserva uma dependência por meio de políticas públicas assistenciais de manipulação da população. Então, até que ponto os programas de acesso às universidades promovidos pelos últimos governos buscaram uma formação mais qualificada a partir de um ensino moderno no sentido de possibilitar uma transformação social, cuja formação valorize o ambiente de aprendizagem do aluno para que ele tenha a oportunidade de atuar profissionalmente em sua região para potencializá-la? Enfim, Paes de Paula (2012) argumenta sobre a necessidade de um processo de formação que tenha como objetivo a emancipação do indivíduo para transformá-lo em sujeito da história onde se insere.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os professores entendem que o curso de Administração surge antes da federalização das universidades. Assim, o desenvolvimento do ensino em Administração na região ocorre de forma heterogênea entre os Estados, cuja idealização do curso foi realizada de forma difusa por professores de outras áreas do conhecimento, o que impacta no próprio sentido do que significa a Administração. A região implementa tal formação por meio da adoção de modelos de ensino vistos no Sudeste. O desenvolvimento do ensino na região é marcado pela reforma universitária/cêntrica, com mudança do sistema seriado para crédito e ênfase na formação acadêmica do docente.

A adoção do modelo de ensino norte-americano do *management*, com uma orientação *for business* nas organizações caracteriza a perspectiva desenvolvimentista aderida pelo país para a formação do administrador. Por sua vez, o Nordeste consta de formas organizacionais que diferem de tal perspectiva. Desse modo, em paralelo, na ideia de desenvolver a região, cria-se o Banco do Nordeste, com êxitos em locais específicos, e a Sudene, desfigurada pelos desvios dos seus projetos por interesses particulares de políticos.

Os docentes avaliam o ensino como tradicional quando há deficiências nesse ensino e de artefatos já ultrapassados. Por outro lado, palavras como tecnologia, leitura, qualificação docente e pesquisa são elementos que sinalizam um ensino moderno. Devido a tais terminologias, por vezes, serem infundadas, acabam não avançando no essencial do ensino, que é o conteúdo relacionado com o contexto. O ensino tradicional e moderno envolve uma questão de cultura de ensino.

Percebe-se a falta de interação entre o Governo e a região, aproximando-se das universidades apenas quando surge a necessidade de acordo político em função do orçamento universitário ser substancial na região. As palavras menosprezado, atrasado e ignorante caracterizam a visão que o Governo tem com o Nordeste. Sendo assim, a relação entre Governo e Nordeste se restringe aos planos de Governo e a uma atuação insuficiente e superficial do Ministério da Educação junto às universidades da região para tratar de uma estrutura curricular baseada em aspectos do ambiente de aprendizagem. Os próprios projetos de interiorização das universidades na região aconteceram de maneira desorganizada e descontextualizada.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lynaldo Cavalcanti de. **Universidade e Nordeste: fundamentos da gestão**. Editora Universitária da UFPB. João Pessoa/PB, 1980.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C.O. Uma escola norte-americana no ultramar? Uma historiografia da EAESP. **RAE**, São Paulo: v. 54, n. 2, mar-abr. 2014.
- ARAÚJO, Tânia Bacelar de. **Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências**. Editora Revan. Rio de Janeiro: Fase, 2000.
- ARAÚJO, T. B. Northeast, Northeast: what northeast? **Latin American Perspectives**, 31 (2), pp. 16-41. 2004.
- BARROS, Amon. Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: dos primeiros anos à sua unificação em 1968. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014.
- BRAGA, Adriana.; GASTALDO, Édison. Variações sobre o uso do *Skype* na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Revista Contracampo**, v. 24. N. 1. Niterói/RJ, 2012.
- COELHO, Fernando de Souza. **Uma radiografia do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil (1995-2006)**. XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro/RJ - 6 a 10 de Setembro 2008.
- COELHO, Fernando de Souza. **Educação Superior, Formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV. 159 f. São Paulo: 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Métodos de Pesquisa. 3ª ed. SAGE; Porto Alegre: Artmed Editora, 2010.
- FISCHER, T. M. D. **O Ensino de Administração Pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade**. 322f. Tese (Doutorado em

- Administração) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo – SP, 1984.
- LIMA, T. B. de. **Estratégias de Ensino Balizadas pela Aprendizagem em Ação: Um Estudo de Caso no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.** 221f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa – PB, 2011.
- MELO, Ricardo Oliveira Lacerda de.; SUBRINHO, Josué Modesto dos Passos.; FEITOSA, Cid Olival. **REN (Revista Econômica do Nordeste).** Vol. 40. N. 2. 2009.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation.** San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE.** Vol. 3. Nº 2. 2003.
- PAES DE PAULA, A. P. **Estilhaços do real: o ensino da administração em uma perspectiva benjaminiana.** Curitiba: Juruá, 2012.
- REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007.
- RIBEIRO, Denise de Andrade. **Trajatória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo.** Tese (Doutorado em Administração) 294 f. Escola de administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2011.
- SAVIANI, Dermeval. Expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Póiesis Pedagógica** - V.8, N.2 ago/dez.2010.
- SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- SILVA, A. B. **Um perfil de administrador na era da informação e do conhecimento.** 189 folhas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFPB, João Pessoa – PB, 1999.
- SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. Capítulo 2. In: GODOI, Christiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo Bandeira de.; SILVA, Anielson Barbosa da. (organizadores) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Artmed/Penso, 2011.
- VASCONCELOS, Katia Cyrlene de Araujo.; JUNIOR, Annor da Silva.; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **RAM - rev. adm. mackenzie**, v. 14, n. 4. São Paulo, SP - jul./ago. 2013.
- ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas.** Porto Alegre: Artmed, 2004.