O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS DILEMAS: NOTAS PARA DEBATE*

1. Introdução: um panorama do ensino de administração;
2. O papel dos cursos de administração;
3. A fragilidade dos cursos de graduação;
4. De onde vêm os professores de administração: as disfunções da pós-graduação;
5. As soluções possíveis.

*Cláudio de Moura Castro***

Parece haver sérios problemas no ensino de administração. Freqüentemente, as disciplinas práticas não são práticas e as teóricas não são de administração. Questiona-se o desempenho da pós-graduação no seu papel de abastecer docentes à graduação.

1. INTRODUÇÃO: UM PANORAMA DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO[1]

Os cursos de administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente quando comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século passado, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (EBAP), seguida, dois anos após, pela criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), também da Fundação Getulio Vargas, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano em Administração.

Em menos de 30 anos, os cursos de administração no Brasil alcançaram dimensões significativas. De dois cursos em 1954, passou-se para 31 em 1967 e 177 em 1973. Os dados mais recentes disponíveis (1978) indicam a existência de 244 cursos de graduação, 14 de mestrado e quatro de doutorado.

A nível de graduação, são admitidos 39 mil novos alunos por ano, resultando em uma população estudantil de 118 mil e uma produção de 19 mil formandos por ano. Os 244 cursos existentes encontram-se espalhados em 21 Estados da Federação e do Distrito Federal, organizados sob diversas formas em termos de dependência administrativa (federal, estadual, municipal e particular) e de natureza de estabelecimentos (universidades, federação de escolas e estabelecimentos isolados).

Esta rápida expansão na área de administração torna-se mais significativa quando comparamos com o crescimento do ensino superior, o qual pode ser considerado explosivo em número de matrículas, nos últimos 10 anos – 456 mil matrículas em 1970 e 1 milhão 410 mil em 1979, um aumento de 300%, ou seja, 12% ao ano.

Neste processo de crescimento, a área de administração cresceu ainda mais rapidamente. Entre 1973 e 1978, por exemplo, enquanto o ensino superior como um todo cresceu 57%, em total de matrículas, a área de administração cresceu 100%, passando de 59 mil para 118 mil alunos, um aumento médio de 15% ao ano. Desta forma, esta área, que abrigava em 1973 7,5% da população universitária brasileira, hoje abriga 9,31%.

Este crescimento se deu através da abertura de novos cursos e do aumento de vagas nos cursos já existentes. O número de cursos, que era de 177 em 1973, passou para 244 em 1978, um aumento de 38%. Da mesma forma, o número médio de alunos matriculados

* Documento de trabalho apresentado ao seminário sobre o ensino de Administração no Brasil, organizado pelo NPP/RAE da EAESP/FGV, em junho de 1981. O autor agradece a colaboração de Ângela Santana na elaboração desse trabalho.

** Diretor-geral da Capes/MEC, Brasília-DF.

O ensino da administração e seus dilemas notas para debate

por curso passou de 334 em 1973 para 483 em 1978, um aumento de 45%. Esta média de 483 alunos por curso varia, no entanto, de forma significativa em função da dependência administrativa dos cursos, de 325 nas instituições municipais a 530 nas particulares.

Mesmo assim, existem indicações de que o sistema de ensino em administração continua em crescimento. Uma delas é a força da demanda de vagas nos cursos desta área, representada pelo número de candidatos ao vestibular. Outra indicação desta tendência expansionista é que no ano de 1979, o Conselho Federal de Educação (CFE) recebeu 45 pedidos para abertura de novos cursos em administração, num total de 6 mil novas vagas que, se aprovadas, representariam um aumento de 17% no número de vagas já existentes. Destes, no entanto, foram autorizados apenas nove cursos, num total de 540 novas vagas.

No que diz respeito a pós-graduação *stricto sensu*, os cursos são bem mais recentes. Dos 14 cursos de mestrado existentes, o mais antigo tem oito anos e o mais novo um ano, resultando numa idade média de 4,3 anos. Em 1980, estes cursos admitiram 357 novos alunos, produziram 89 teses de mestrado e abrigam hoje um total de 1.526 alunos matriculados. Estes cursos encontram-se em seis Estados da Federação e no Distrito Federal, com forte concentração na região Sudeste, que responde por 81,4% dos alunos e 57,4% dos cursos.

A demanda para pós-graduação em administração pode ser considerada alta, sendo que, em 1980, 1.515 alunos se candidataram para um total de 357 vagas, o que dá uma relação candidato/vaga superior a quatro.

O corpo docente destes programas é composto por 246 professores permanentes, sendo que 135 possuem doutorado ou livre docência e 91 trabalham em regime de tempo integral. É interessante notar que, destes 246 professores, *apenas* 60% obtiveram formação acadêmica na área específica de administração. Os 40% restantes provêm de áreas afins como economia, psicologia, ciência política, etc.

De acordo com a avaliação do MEC, dos 14 programas de mestrado, apenas seis podem ser considerados bons ou muito bons. Dos oito restantes, três são considerados razoáveis e cinco bastante deficientes ou mesmo sofríveis.

Os quatro programas de doutorado, por sua juventude e incipiência, não podem ainda ser avaliados quanto a seus resultados, tendo formado até hoje apenas um doutor para uma população de 79 alunos matriculados.

Os dados quantitativos citados sobre a pós-graduação em Administração são importantes, pois qualquer análise sobre o ensino na área, visando a melhoria de sua qualidade, não pode deixar de considerar o sistema de pós-graduação como o principal mecanismo impulsionador deste processo, não só na formação de docentes, como na geração de material didático específico sobre a realidade do setor privado brasileiro.

2. O PAPEL DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Na medida em que se torna mais complexa, uma economia tende a reduzir a proporção de pessoas ocupadas nas tarefas diretamente produtivas. Aumenta, portanto, o número de pessoas que, de alguma forma, atuam na dimensão gerencial ou que influenciam no processo de tomada de decisões. Não é claro e nem é óbvio o que deverão saber essas pessoas, porém, a área de administração propõe-se a ser uma alternativa privilegiada de preparar recursos humanos para ocupar tais posições. Se a tal se propõe, é nesse prisma que deverá ser julgado o ensino de administração: em que medida está sendo capaz de gerar pessoas corretamente qualificadas para as posições convencionalmente chamadas de gerenciais ou executivas.

A nível de graduação não há complicadores adicionais na formulação do problema. Porém, na pós-graduação a questão se torna mais delicada. Esta visa a oferecer o nível mais alto de profundidade e sofisticação de conhecimentos, para que administradores possam ocupar posições mais elevadas na hierarquia organizacional. Até aí não há reparos nem controvérsias, mas é preciso preparar professores para a graduação. Se é necessário treinar docentes de forma mais acurada e estruturada do que oferece a prática empresarial, é inevitável que devam adestrar-se a nível de pós-graduação. E, se a pós-graduação em administração não estiver corretamente preparada e orientada para fazê-lo, quem mais o fará? Discutiremos adiante como esta dualidade de objetivos da pós-graduação parece estar gerando problemas importantes.

3. A FRAGILIDADE DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

É enorme a disparidade de qualidade entre cursos de graduação em administração. Há cursos em tudo excelentes. Lamenta-se que seja diminuto o seu número. Tipicamente, o curso de administração é fraco. O vertiginoso crescimento da matrícula universitária inevitavelmente significou o recrutamento de estudantes, cujo perfil acadêmico cada vez mais se distanciava daquele considerado necessário para um bom desempenho universitário. E na concorrência pelos alunos, a administração vem-se dando mal. Examinando-se os resultados de vestibulares unificados, por exemplo, no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte, podemos verificar que a área de administração não consegue atrair uma fração significativa dos bons alunos.

Além disso, sofrem cronicamente de mau ensino. As matérias práticas na realidade não o são e as matérias teóricas não são de administração. Parte das dificuldades parece residir em questões inerentes a juventude da área de conhecimento, não propriamente ao ensino brasileiro de administração. Esta baixa qualidade de ensino, entretanto, tem a ver com as dificuldades e equívocos no funcionamento do nosso sistema.

Se é fraco o ensino, os primeiros suspeitos são os professores. Não podemos nos esquecer que um ensino deficiente pouco atrativo é oferecido a alunos de maior aptidão acadêmica. É razoável supor, portanto, que o círculo vicioso deva ser rompido do lado dos professores. E se são inadequados os professores, não poderíamos dizer que a culpa é da pós-graduação?

4. DE ONDE VÊM OS PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO: AS DISFUNÇÕES DA PÓS-GRADUAÇÃO

Quando examinamos a pós-graduação brasileira como um todo, vemos a área de administração situada em posição diferente das demais. É uma área razoavelmente pequena e, com respeitáveis exceções, os programas tendem a ser fracos. É muito pequeno o número de professores realmente da área que se dedicam em tempo integral aos cursos. A massa crítica efetiva configura-se, portanto, menor do que pareceria à primeira vista.

As áreas ditas acadêmicas ou científicas, por sua própria natureza, abastecem apenas a própria universidade e centros de pesquisa. Sua produção está integralmente voltada para formar pesquisadores e docentes. Como área profissional, a administração abastece tanto os quadros universitários quanto o mercado de trabalho. Nesse sentido, assemelha-se a áreas como engenharia e medicina. Contudo, essas últimas áreas, pela sua longa tradição, vêm gerando considerável estoque de profissionais, capazes de atuar tanto no mercado de trabalho quanto no ensino. Enquanto isso, na administração, é muito reduzido o contingente de diplomados corretamente preparados para a docência. A este gargalo quantitativo somam-se várias outras disfunções no papel da pós-graduação em abastecer docentes para a graduação.

Os cursos de graduação devem transmitir ao aluno uma prática gerencial apropriada para o desempenho de suas funções nas organizações brasileiras. E se falamos de 120 mil alunos de administração, não estamos falando de um conjunto de pessoas que se tornarão executivos de grandes organizações. A própria aritmética indica que não existe esse número de posições executivas em grandes empresas. Esses graduados, conseqüentemente, deverão receber formação congruentes com suas futuras ocupações em empresas de porte bastante modesto. As técnicas administrativas e gerenciais não poderão deixar de ser dimensionadas para essa realidade.

É preciso aperfeiçoar os procedimentos gerenciais para aplicá-los adequadamente às empresas de pequeno porte, que predominam em grande número no setor privado brasileiro. Não há qualquer razão para crer que as técnicas importadas, sobretudo aquelas que em seu país de origem estavam voltadas para as grandes empresas, serão de maior serventia no caso. E se isto não for feito na pós-graduação de administração, quem mais o fará?

Questões tão pedestres e tão pobres em sofisticação parecem não merecer o interesse da pós-graduação. O maior interesse encontra-se no desenvolvimento de modelos teóricos, se possível de densa formulação matemática, os quais, inevitavelmente, na melhor das hipóteses, têm sua viabilidade limitada às grandes empresas.

Nestas áreas de intercessão, entre o mundo profissional e o mundo acadêmico, parece ocorrer um desprezo do mundo profissional pelo esoterismo com que se opera nas universidades. Algumas empresas pouco respeito têm pelas teorias rarefeitas dos acadêmicos. Talvez por vingança, o mundo acadêmico pouco *status* confere àqueles que fazem coisas muito simples, ainda que eminentemente úteis. Cultiva-se assim na academia uma atmosfera hostil ao que poderia ser um saudável exercício de realismo.

Finalmente, há uma questão com maiores conseqüências no funcionamento da pós-graduação. Nas órbitas dos professores da administração, atuam forças centrífugas e centrípetas. Lamentavelmente, atuam de forma perversa para a área. O mestrado em administração constitui-se de um grupo de pessoas da própria área e é também apoiado por docentes de economia, sociologia, psicologia, ciência política, todos estritamente necessários para que a formação pós-graduada não seja um exercício raso de tecnicismo. Com o tempo, porém, há forças centrífugas militando para a perda de substância do grupo dos propriamente administradores. Sólidos empregos, suculentas consultorias, progressivamente, esvaziam este grupo. Já os outros, cujas fronteiras naturais não ultrapassam em geral a área acadêmica, tendem não só a se tornar cada vez mais numerosos, mas quase sempre disponíveis para o tempo integral e, portanto, para a orientação de trabalhos de tese. Atuam aí as forças centrípetas, atraindo as áreas que ofereceriam um apoio científico e de formação geral. Como conseqüência, os cursos são cada vez menos de administração e cada vez mais de economia, sociologia, etc. Se isso é verdade na distribuição dos professores, mais ainda será no objeto de interesse das teses. Nada há de intrinsecamente errado nisso. Todavia, quando examinamos o conjunto das instituições que poderiam cuidar de todos esses problemas, há algumas conclusões inevitáveis. Não questionamos nesse momento a competência dos 14 mestrados de administração para desenvolver pesquisas interessantes e de bom nível na área da economia, sociologia, ciência política, psicologia, etc. Contudo, já operam nessas áreas 63 mestrados e 14 doutorados que igualmente poderiam desenvolver tais pesquisas. Mas, os estudos na área propriamente de administração, quem vai fazê-los? Entre fazer estas pesquisas, que poderiam também ser desenvolvidas por tantos programas, e realizá-las na administração, onde há grupos qualificados para tal, parece difícil justificar a primeira alternativa.

5. AS SOLUÇÕES POSSÍVEIS

Costuma-se dizer que a formulação correta do problema já constitui pelo menos 50% da sua solução. Parece, então, apropriado provocar uma discussão mais ampla a respeito de tais questões. Na medida que os grupos

envolvidos tomem mais consciência dos problemas estaremos nos aproximando de uma solução. De alguma maneira é necessário tornar os cursos de pós-graduação mais sensíveis às reais necessidades da área.

Dentre as estratégias possíveis, está a identificação de disciplinas que sejam mais críticas na formação do administrador. Seria então o caso de concentrar nestas disciplinas esforços de produção de material de ensino mais eficaz. Considerando-se o tipo de docente com que se pode contar, deveremos pensar em materiais "robustos", isto é, que resistam aos maus-tratos de professores menos treinados ou inspirados.

Dentro desta mesma linha, deveríamos produzir versões simplificadas ou procedimentos de utilização mais fácil daquelas técnicas tipicamente de cursos de administração que vêm-se revelando eficazes na pós-graduação. Citaríamos, aqui, o método de casos e os jogos de empresa.

Examinando a questão de outro ponto de vista, é necessário melhor diferenciar a preparação de docentes da formação de quadros para as empresas. Antes de tudo esta separação não deve significar a criação de estamento entre os dois níveis, passando os cursos de "especialização" a ser uma versão empobrecida daquilo que é oferecido a outros alunos mais ambiciosos. Em uma área voltada para o mercado de trabalho, deveria haver um mestrado profissional onde, além das disciplinas, existissem trabalhos práticos em projetos e consultorias, ao invés das teses de mestrado de inevitável sabor acadêmico.

Finalmente, é necessário gerar incentivos que levem a área a dedicar-se à sua real vocação, onde ela tem indisputáveis vantagens comparativas: a administração. As agências governamentais, através de seus mecanismos de sinalização, tal como o sistema de distribuição de bolsas e de funcionamento de pesquisa, poderiam privilegiar aqueles temas que requerem maior atenção e são de maior relevância para o setor privado do Brasil.

Anexo 1

Atividades da Capes na área de administração

1. *Pesquisa-ação nos cursos de graduação*

Realizada por professores da Coppead, esta pesquisa busca melhor diagnosticar as dificuldades da graduação e gerar estratégias de intervenção nas disciplinas mais críticas dos cursos.

2. *Seminários sobre o uso do método de caso na graduação* (Capes/Cebrae)

Esse método, uma das grandes inovações em tecnologia educacional na área de administração, vinha sendo pouco usado na graduação. Através de 25 seminários, com o objetivo de promover o seu uso, procuramos difundi-lo ao máximo, superando as resistências naturais quanto à introdução de inovações.

3. *Jogos na graduação*

Esta também é uma das modalidades pedagógicas de êxito na administração. A complexidade dos jogos e a exigência de computador, entretanto, vêm dificultando o seu uso na graduação. Estamos encomendando quatro jogos simples, com manuais de uso exaustivos, utilizando calculadoras programáveis (tipo H.P. e Texas) e voltados diretamente para temas do currículo de graduação.

4. *Cursos de extensão para professores*

A Capes realizou um seminário de três semanas para docentes, nos moldes daqueles que haviam sido realizados pelo Insead. Outros cursos e seminários deste tipo estão sendo cogitados, em particular citaríamos contatos com a Fundação João Pinheiro.

5. *Cursos de história dos negócios*

Da mesma forma que não se pode entender o momento presente de uma sociedade sem entender sua história, não se pode realmente captar o funcionamento da empresa brasileira, em sua individualidade, no contexto de Brasil, sem conhecer sua história. A Capes está promovendo com a Fundação Casa de Ruy Barbosa e a Coppead a preparação de um curso composto de ensaios e monografias sobre empresas e empresários brasileiros. Eventualmente, como resultado, seria editada uma série monográfica sobre o assunto, bem como versões mais compactas (livro-texto) com o material reunido.

6. *Formação de professores no exterior*

Segundo a sua programação tradicional, a Capes vem incentivando a busca de bons candidatos para estudos no exterior, sobretudo a nível de doutorado. Além disto, opera um programa no contexto do Cofecub, associando o Departamento de Administração da Universidade de Grenoble com o seu correspondente na Universidade Federal da Paraíba.

7. *Estudos de caso em administração universitária*

Em colaboração com o Protap da Finep, a Capes está promovendo a preparação de casos sobre formação e condições de sucesso de grupos de pesquisa e pós-graduação.

8. *Avaliação do sistema brasileiro de casos*

Passados cinco anos de implantação do Sistema Brasileiro de Casos, composto pela CBC e as centrais regionais, a Capes está encomendando, à Anpad, a realização de um projeto de avaliação que estude o impacto do Sistema Brasileiro de Casos sobre ensino de administração no Brasil.

[1] Parte introdutória sumariada do relatório parcial n.º 1 – "O Ensino de Administração no Brasil: considerações sobre sua dimensão quantitativa" do *Projeto de Melhoria do Ensino de Graduação em Administração no Brasil;* Coordenador: Paulo Fernando Fleury; Capes; fevereiro de 1981.