



## AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR E A FORMAÇÃO DE NOVOS ADMINISTRADORES NA PERCEPÇÃO DE EGRESSOS DO MESTRADO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA

**BRUNA CORADINI NADER ADAM**

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

[brunacoradini@gmail.com](mailto:brunacoradini@gmail.com)

**CACILDO DOS SANTOS MACHADO**

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

[csantosmachado@gmail.com](mailto:csantosmachado@gmail.com)

**DYLAN DA CUNHA HEYDT**

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

[dylan\\_dhy@hotmail.com](mailto:dylan_dhy@hotmail.com)

**SEBASTIÃO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADÃO**

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

[sebastiaocerqueira@unipampa.edu.br](mailto:sebastiaocerqueira@unipampa.edu.br)

### RESUMO

O objetivo do presente estudo é analisar a percepção dos egressos do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA a respeito da contribuição do Curso para o desenvolvimento das suas atividades docentes e para a formação de novos administradores. Para tanto, utilizou-se do método de estudo de caso, com caráter descrito e abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas e documentos e técnica de análise de conteúdo para avaliar os resultados. A pesquisa concluiu que os egressos têm uma boa compreensão sobre quais são as funções do administrador, não obstante, com relação à formação de administradores, os egressos entendem que falta uma maior relação entre a teoria e a prática. Por fim, foi constatado que a percepção dos egressos é de que a instrumentalização para a atividade docente pelo programa de mestrado analisado não é ruim, pelo contrário, foi elogiada pelos egressos, mas tida como insuficiente, e corroboram a ideia de que os programas de pós-graduação enfatizam mais a pesquisa do que a docência.

**Palavras-chave:** Formação de administradores; Mestrado em Administração; Preparação Docente.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2015 (INEP, 2015), o curso de administração é o segundo maior em número de matrículas nas instituições de ensino superior no Brasil, com 766.859 pessoas matriculadas em todo o país, perdendo apenas para o curso de Direito. Não obstante, administração foi o curso com maior número de ingressantes, com 267.013 alunos no ano de 2015 e maior número de concluintes, no montante de 124.986. Ou seja, milhares de administradores estão sendo formados por instituições de ensino superior em todo o Brasil e ingressam no mercado de trabalho anualmente.

Destes administradores que são formados anualmente, alguns ingressam, posteriormente, em cursos de Mestrado em Administração. Segundo dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), fundação do Ministério da Educação (MEC), existem 103 cursos de Mestrado Acadêmico em Administração avaliados e reconhecidos no Brasil. Os cursos de mestrado se propõem, primordialmente, à formação de docentes habilitados a atuarem nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Neste sentido, além do estudo pertinente e necessário acerca da existência e manutenção de um mercado de trabalho e oportunidades de atuação profissional para todos estes egressos, é pertinente investigar se os cursos de mestrado em administração estão efetivamente contribuindo para o desempenho da atividade docente e, conseqüentemente, com a boa formação de novos administradores para o exercício das suas atividades profissionais.

A atividade desempenhada pelos administradores é necessária e aplicável a todas as organizações ao redor do mundo, constituindo-se, portanto, de função primordial, de forma que tais organizações sejam sempre conduzidas ao atingimento dos seus objetivos. Neste sentido, importa investigar se os administradores estão sendo formados com as habilidades e competências necessárias para o desempenho de suas respectivas habilidades.

Diante do exposto, este artigo pretende investigar a realidade do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), tendo como pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos egressos do Mestrado em Administração da UNIPAMPA a respeito da contribuição do Curso para o desenvolvimento das suas atividades docentes e para a formação de novos administradores?

O objetivo geral do presente estudo é analisar a percepção dos egressos do Mestrado em Administração da UNIPAMPA a respeito da contribuição do Curso para o desenvolvimento das suas atividades docentes e para a formação de novos administradores.

De forma a alcançar o **objetivo geral** proposto, delimitaram-se os seguintes **objetivos específicos**: a) Verificar a percepção dos egressos sobre quais são as funções do administrador; b) Identificar a percepção dos egressos sobre a formação de administradores; c) Compreender as ações da Universidade que buscaram a instrumentalização entre a teoria e prática para o desenvolvimento das atividades docentes.

A justificativa deste estudo recai no fato de que parece que hoje professores estão ingressando na carreira docente muito precocemente e, frequentemente, como professor substituto. Sendo que observa-se que estes profissionais estão se candidatando à seleção simplificada para docente ou mesmo a concurso público docente durante a realização do mestrado ou logo após a obtenção do título.

Entretanto, entende-se necessário observar como esses novos docentes estão chegando na carreira em termos de preparo para lidar com o contexto da sala de aula. No ambiente do mestrado em administração, pressupõe-se que esses profissionais sejam egressos da graduação, sendo muito pouco, ao que se supõe, os mestrando em administração oriundos de cursos de licenciatura, educação ou pedagogia.

Daí a preocupação de se verificar como os novos professores na área da administração estão sendo preparados para a docência e como estes estão formando novos graduados em

administração. Espera-se que os resultados deste estudo possam servir de base para o processo de decisão de coordenadores de cursos de mestrados acadêmicos em administração

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente referencial está estruturado em três pontos principais, a primeira parte do referencial trata da **função do administrador**, buscando compreender qual o entendimento teórico existente quanto as funções e o papel dos administradores, principalmente na contemporaneidade. Na sequência aborda-se a formação do administrador, tratando aspectos gerais da formação e as habilidades desejáveis para a boa formação de novos administradores na atualidade. E por último a pós-graduação *stricto sensu* em administração e a atividade docente, evidenciando como se constituem os cursos de pós-graduação brasileiros e seus principais objetivos.

### 2.1 A FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR

Para atingir os objetivos propostos neste artigo, propõe-se entender, em primeiro lugar, quais são as funções do administrador na sociedade, de forma que possa ser compreendido o que se espera da formação dos profissionais em Administração. Neste sentido, segundo Sobral e Peci (2013), de forma abrangente, pode-se definir administração como um processo de coordenação do trabalho dos integrantes da organização e de alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos definidos de uma forma eficaz e eficiente, ou seja, em linhas gerais, o administrador seria o responsável por conduzir esta coordenação do trabalho e dos recursos na organização.

No entendimento de Chiavenato (2014), a administração é a principal chave para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno, já que, em última análise, a tarefa básica da Administração é a de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz.

Segundo Coltre (2014), Henri Fayol foi o primeiro teórico a definir as funções básicas do administrador, as quais, no entendimento do referido teórico, seriam planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Posteriormente, tais funções foram aprimoradas por Peter Drucker, que definiu as funções do administrador como planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC).

O planejamento é definido como a especificação dos objetivos a serem atingidos pela organização, a definição das estratégias e ações que permitem alcançá-los e o desenvolvimento de planos que coordenem as atividades organizacionais (SOBRAL; PECI, 2013). De outro lado, a organização é a função que permite a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, definindo quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões, de forma que se obtenha a estrutura organizacional. (SOBRAL; PECI, 2013).

A função da direção está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização, abrangendo a liderança, a motivação e a coordenação dos trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Dirigir significa, ainda, selecionar os canais de comunicação mais adequados e resolver conflitos entre os trabalhadores. De outro lado, o controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados e consiste no monitoramento e na avaliação do desempenho organizacional, na comparação

deste com os objetivos planejados e na correção dos eventuais desvios (SOBRAL; PECI, 2013).

Não obstante, segundo Coltre (2014), as funções do administrador extrapolam o PODC. A tarefa do administrador é conseguir que os integrantes da organização desempenhem seu trabalho em conjunto, de forma que suas fraquezas se tornem irrelevantes em relação à força da união dos talentos presentes nas pessoas, e não nos processos (COLTRE, 2014). Considerando que administrar é lidar com seres humanos, a tarefa do administrador será capacitá-los para que atuem em conjunto, com a finalidade de contribuir para o sucesso da organização, maximizando os potenciais e minimizando as fraquezas (COLTRE, 2014).

Para tanto, segundo Chiavenato (2014), o administrador desempenha simultaneamente vários e diversos papéis, os quais foram identificados por Henry Mintzberg como sendo dez papéis divididos em três categorias básicas: interpessoal, informacional e decisório.

Os papéis interpessoais desempenhados pelos administradores são as relações com outras pessoas e estão focados nas habilidades humanas e em como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados, clientes e fornecedores. Os papéis informacionais são as atividades que o administrador desempenha para manter e desenvolver uma rede de informações, já que o administrador passa a maior parte do seu tempo enviando e recebendo informações dentro e fora das organizações. Por último, os papéis decisórios estão relacionados às situações em que se deve fazer escolhas ou opções que requerem tanto habilidades humanas como conceituais, e dependem em grande parte sobre como o administrador utiliza a informação em suas decisões (CHIAVENATO, 2014).

Não obstante, no entendimento de Cerqueira-Adão (2014), o papel do administrador na atualidade é muito maior, já que, agora, o administrador necessita desempenhar o papel de elemento integrador e transformador, assim como de elemento que dá equilíbrio para as atividades da organização, possuindo o administrador um papel estratégico na tomada de decisão das organizações.

Conforme visto, os administradores desempenham funções e papéis de grande importância na sociedade, na medida em que conduzem as atividades e as decisões que são tomadas no âmbito das organizações. Neste sentido, deve-se perquirir sobre como se dá o preparo destes administradores e se estão sendo ensinadas aos alunos as habilidades e competências que se espera destes profissionais.

Neste sentido, importa estudar sobre a formação dos administradores e o papel desempenhado pelas universidades do desenvolvimento deste profissional e, mais especificamente, no preparo dos docentes que, em última análise, serão os responsáveis pela formação dos profissionais que atuam na área da administração.

## 2.2 A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Segundo Coltre (2014) o ensino de administração iniciou, no Brasil, na década de 1950 com o objetivo de suprir uma necessidade evidenciada desde a década de 1940, na medida em que o Brasil passava de nação agrária para industrializada e houve a necessidade de mão de obra qualificada. Por outro lado, a profissão do administrador foi regulamentada somente em 1965 pela Lei n. 4.769.

A primeira escola de administração brasileira foi criada em 1952, apesar da disciplina já fazer parte dos cursos de engenharia e direito (FISCHER *et al*, 2005). Nas décadas seguintes a expansão dos cursos de administração se deu de forma bastante acelerada, em 1954 existiam 2 cursos no país e em 1973 já eram 177 cursos, entre 1973 e 1978 o ensino

superior na área de administração cresceu 100% (CASTRO, 1981). Em 2016 existiam 2.128 cursos de administração, totalizando 118 mil concluintes (INEP, 2016). A profissão do administrador já é regulamentada a mais de 50 anos e a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD completou 40 anos em 2016.

Considerando a importância das organizações para as sociedades contemporâneas, têm-se que a administração se torna uma área do conhecimento teórico de grande relevância. No entendimento de Sobral e Peci (2013), as organizações servem à sociedade, proporcionam a realização de objetivos que, individualmente, não poderiam ser alcançados e possibilitam carreiras e realização para os seus membros. E, para que as organizações atinjam estes propósitos, é imprescindível uma administração correta de seus recursos.

Na atualidade, faz-se necessário refletir sobre a formação do profissional de administração, de modo a verificar se houve a introdução de novos métodos e novas formas de pensar o preparo deste profissional para um mercado de trabalho, de quem são exigidas habilidades e competências direcionadas para os problemas reais das organizações (CERQUEIRA-ADÃO, 2014).

Com relação às habilidades que o administrador deve possuir para executar o seu trabalho com sucesso, destacam-se as de natureza técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica é a capacidade de utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base na educação e experiência profissional. A habilidade humana, de outro lado, consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, possibilitando a comunicação, compreensão de atitudes e motivações, de forma a desenvolver uma liderança eficaz. Por fim, a habilidade conceitual se traduz na capacidade para lidar com ideias e conceitos abstratos, permitindo o desenvolvimento de abstrações, filosofias e princípios gerais de ação, proporcionando ideias globais e conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde chegar para que sejam definidos o comportamento e as ações futuras necessários (CHIAVENATO, 2014).

Entende-se que a formação desejável em administração deve oferecer ao acadêmico uma base conceitual sólida, por meio das matérias fundamentais e profissionalizantes, em que sejam apreendidas as funções da administração, de forma que o egresso saiba responder quem é e o que faz o administrador, estando capacitado a atuar nas diversas áreas da administração. Ademais, por meio de atividades complementares, o discente pode optar por uma complementação direcionada para o exercício profissional, para a docência e a pesquisa, ou mesmo para o ingresso nas carreiras públicas afins (CERQUEIRA-ADÃO, 2014).

Com relação à formação direcionada para a prática profissional, no entendimento de Cerqueira-Adão (2014), o curso de administração deve buscar formar um profissional atento às questões presentes no âmbito local e regional, devendo, ainda, incentivar os acadêmicos para que sejam estudiosos dos grandes temas nacionais e internacionais pertinentes à temática da administração e das organizações.

### 2.3 PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO E A ATIVIDADE DOCENTE

No Brasil o primeiro curso de pós-graduação *stricto sensu* na área da administração surgiu na década de 1970, com o mestrado da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Como um grau de entrada para o ensino universitário, conforme Festinalli (2005) e Pozza *et al.* (2017). A origem dos professores dos cursos de administração corresponde a suas características multidisciplinares, são graduados em Psicologia, Engenharia, Economia, Direito e Administração, já suas pós-graduações costumam ser em administração (FISCHER *et al.*,

2005). A pós-graduação brasileira foi influenciada tanto pelo modelo tutorial europeu, abordagem controlada por um professor tutor, quanto pelo modelo profissional norte-americano, no qual a abordagem organizacional era controlada pelo curso ou programa e não pelo professor como aponta Verhine (2008).

Segundo Pozza *et al.* (2017), em 1965 foi aprovado pelo Conselho Federal de Educação o parecer Sucupira nº 977/65, que definia os cursos de pós-graduação tendo como base a experiência norte-americana. Segundo o referido plano “o funcionamento regular dos cursos de pós-graduação constitui imperativo da formação do professor universitário. Uma das grandes falhas de nosso ensino superior está precisamente em que o sistema não dispõe de mecanismos capazes de assegurar a produção de quadros docentes qualificados” (CESU 977/1965, p. 3).

Em 1951 buscando promover a qualidade do ensino de nível superior, foi criada a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (atual CAPES), cuja função era avaliar os cursos de mestrado e doutorado oferecido pelas instituições no Brasil. Em 1981 a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível - CAPES passou a ser responsável pela elaboração do Plano Nacional de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, adquirindo a função de elaborar, avaliar, acompanhar e coordenar as atividades relativas ao ensino superior (POZZA *et al.*, 2017, p. 3). Conforme Bertero *et al.* (1999) os programas de pós-graduação nacionais são julgados de acordo com a sua produção científica e o grau de inserção da comunidade científica brasileira no cenário internacional. A CAPES através de suas bolsas de estudo e incentivos financeiros, busca estimular “a formação de recursos humanos de alto nível, consolidando os padrões de excelência imprescindíveis ao desenvolvimento do país” (POZZA *et al.*, 2017, p. 3).

Segundo Silva e Ramos (2017), no Brasil os cursos de pós-graduação se constituem legalmente como espaços de profissionalização docente para o magistério superior conforme consta no Artigo 66 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96. Assim o principal objetivo dos programas de pós-graduação é formar pesquisadores e professores para atuar no magistério superior. No entanto o que se tem identificado é que os programas de pós-graduação brasileiros priorizam a formação de pesquisadores em detrimento da formação para a docência (SILVA e RAMOS, 2017).

Os egressos dos cursos de mestrado e doutorado estão aptos a se tornarem professores mesmo que não possuam uma aproximação com conhecimentos necessários à docência como, exemplificam Silva e Ramos (2017, p. 76):

Organização curricular; planejamento de aulas e atividades; metodologias de ensino, aprendizagem e avaliação; relações institucionais internas e externas; perfil do corpo discente (geralmente mais adulto, conciliando estudo e trabalho), dentre outros aspectos específicos da docência em IES.

A limitada contribuição dos centros de pós-graduação *stricto sensu* na formação profissional docente se concentra basicamente no Estágio de Docência e na existência de disciplinas de Didática ou Metodologia do Ensino Superior (SILVA e RAMOS, 2017).

A pós-graduação que no Brasil, que é legalmente constituída como um espaço de formação docente, acaba priorizando o domínio de determinados conhecimentos específicos e a pesquisa, delegando papel secundário as questões pedagógicas. Assim, os estudantes são influenciados na sua realização da docência por experiências que tiveram no contato com seus professores e principalmente com o orientador. Ou seja, “os pós-graduandos têm referências sobre a docência a partir da relação com seus professores ao longo da trajetória escolar e tendem a reproduzir modelos que fizeram parte da sua formação” (SILVA e RAMOS, 2017, p 77).

Na concepção de docência universitária o professor é colocado como porta-voz de um saber dogmatizado que será transferido nas salas de aula, essa docência voltada ao domínio de conteúdos, no qual subentende-se que quem domina determinado assunto saberia ensiná-lo, não possibilita uma aprendizagem significativa para os estudantes. Para Silva e Ramos (2017, p. 80) as metas de desenvolvimento econômico se materializam “no contexto educacional através da educação profissional, do produtivismo acadêmico, da inovação, da pesquisa em áreas estratégicas, dentre outros aspectos, com a finalidade de elevar a posição do Brasil em diferentes rankings mundiais”.

Os programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros são procurados como espaço de formação para se aprofundar determinado conhecimento, concedendo uma titulação que habilita os mestres e doutores a atuarem na educação superior. Dessa forma, no âmbito da graduação, “o ensino oferecido nas instituições cada vez mais distancia-se do ideal de formação para a cidadania e visa atender às demandas do mercado” (SILVA e RAMOS, 2017, p 80). Conforme Fisher et al (2005, p. 109) a “pós-graduação não vive (ou se justifica) sem a pesquisa, mas nem sempre a pesquisa que se faz justifica a pós-graduação”.

Dentre as inúmeras possibilidades de pós-graduação no Brasil, esta pesquisa tem como plano de observação a ofertada na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA campus Santana do Livramento, localizada na região sul brasileira, fronteira com a cidade de Rivera, na República Oriental do Uruguai.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo tem como inquietação inicial a qualidade da instrumentalização docente para o ensino das teorias e das práticas da administração por alunos formados no Curso de Mestrado em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Para tanto, foi definido como objetivo analisar a percepção dos egressos do PPGA da UNIPAMPA a respeito da contribuição do Curso para o desenvolvimento das suas atividades profissionais.

Este estudo foi do tipo descritivo considerando que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Como forma de planejamento, iniciou-se pelo levantamento de dados, considerado como o “primeiro passo de qualquer pesquisa científica, feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)” (LAKATOS, MARCONI, 2003, p. 174). Tratamos da fonte de pesquisa bibliográfica como a que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.). Quanto à fonte de pesquisa do tipo documental, este foi o momento em que nos debruçamos sobre a análise do documento coletado advindo do campo de estudo institucional, neste caso a Proposta de Mestrado Acadêmico, Regimento Interno e Relatório de Dados enviado em 2017 a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), todos relacionados ao PPGA da UNIPAMPA, oriundo do Campus Santana do Livramento.

Entendeu-se pertinente utilizar a análise de conteúdo para realizar o estudo dos dados obtidos. Este modelo metodológico permite, dentre outras coisas, que os instrumentos utilizados sejam adequadamente analisados e arranjados de forma escrita. “Em última análise, qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas da análise de conteúdo” (BARDIN, p. 32).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista, percebida como “um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para ajudar no

diagnóstico ou no tratamento de um problema social”, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 195). As entrevistas foram aplicadas a três egressos da primeira turma do PPGA da UNIPAMPA. Acredita-se que os objetivos de pesquisa por si só justificam a escolha destes atores, partícipes tanto na figura de agente transmissor quanto receptor da instrumentalização teórico-prática para o desenvolvimento da atividade docente, objetivo maior do PPGA da UNIPAMPA.

Assim, “nos levantamentos que se valem da entrevista como técnica de coleta de dados, esta assume forma mais ou menos estruturada” (GIL, 2002, p. 117), utilizou-se nessa estudo o modelo de entrevista semiestruturada, a qual é definida como “aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano” (LAKATOS, MARCONI, 2003, p. 196).

Acrescentou-se a necessidade de examinar minuciosamente a participação dos atores escolhidos para este processo, entendendo que este modelo permitiria o trabalho de maneira satisfatória com as perguntas e respostas das entrevistas pretendidas.

Determinou-se o estudo a um único caso, o PPGA da UNIPAMPA, considerando-se que a “determinação do número de casos não pode ser feita a priori, a não ser quando o caso é intrínseco” (GIL, 2002, p. 140). Acrescenta-se ainda que em consequência das definições do modelo e do único caso, não haverá necessidade de elaboração de protocolo, pois “a elaboração torna-se mais importante nas pesquisas que envolvem múltiplos casos” (GIL, 2002, p. 140).

O planejamento da pesquisa foi elaborado de forma a possibilitar múltiplas coletas de dados, a exemplo da pesquisa bibliográfica, documental, realização de entrevistas. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos” (GIL, 2002, p. 141).

Por fim, realizada a descrição minuciosa do delineando da pesquisa, por meio da exposição feita acerca da forma que foi desenvolvido no todo, onde foram elencados os critérios que foram empregados, devidamente embasada dentro de um rigor teórico, acredita-se que a metodologia científica aplicada contemplou o estudo realizado.

#### **4 RESULTADOS**

Neste capítulo, inicialmente, apresenta-se o caso, ou seja, o Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, com base nos documentos encontrados. A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando pelo perfil dos três egressos entrevistados. Após, são analisados os resultados obtidos com relação à percepção dos egressos sobre as funções do administrador, ainda, com relação à percepção dos egressos sobre a formação de administradores e, por fim, a percepção quanto às ações da Universidade que buscam a instrumentalização entre a teoria e prática para o desenvolvimento das atividades docentes.

Conforme já assinalado, foram entrevistados três egressos do curso de Mestrado em Administração da Unipampa, todos formados na primeira turma, em março de 2018, possuindo idade entre 26 e 42 anos, sendo dois respondentes do sexo feminino e um do sexo masculino. Todos os três respondentes já tiveram (ou ainda têm) experiência como docente, sendo que dois deles já ministraram aulas na área da administração e outro respondente atuou mais na área de gestão pública.

Ao apresentar-se o Curso de Mestrado da UNIPAMPA, tem-se que no ano de 2012, formou-se internamente um grupo composto por 10 docentes do quadro do campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa com o intuito debater e sugerir ideias que resultassem em uma proposta de Mestrado em Administração. No final do primeiro semestre de 2013, a consolidação do estudo desenvolvido foi submetido internamente às avaliações pertinentes, onde obteve aprovação no primeiro semestre de 2014. Na sequência, a proposta fora encaminhada externamente a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), obtendo aprovação em abril de 2015. A seleção da primeira turma foi realizada durante os meses de novembro e dezembro do mesmo ano, com a oferta de 10 vagas, distribuída de forma igualitária de um mestrando para cada docente orientador. Feita a seleção, as atividades do curso tiveram início em 14 de março de 2016, oficializando o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) em nível de mestrado *stricto sensu*, no Campus Santana do Livramento da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

O PPGA atualmente trabalha com a perspectiva de 32 créditos, sendo que 28 são para disciplinas de titulação e 04 para disciplinas de trabalhos de conclusão. Em relação à pesquisa, divide-se em duas linhas: Estratégia e Sistemas; e Organização e Desenvolvimento. Para a implantação do PPGA, buscou-se na perspectiva institucional o respaldo necessário, sobretudo na missão da UNIPAMPA, evidenciada na “formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento sustentável da região sul do Rio Grande do Sul”. Dentre os objetivos propostos, deve ser destacado “o intuito de formar sujeitos aptos para o ensino e a pesquisa, mas também capazes de atuar em prol do desenvolvimento como apresentado no perfil do egresso da UNIPAMPA” (UNIPAMPA, 2014, p.10).

A respeito das linhas de pesquisa, a proposta realça a convergência entre ambas, ao pressupor que trabalham temas base da Ciência da Administração, com o intuito de “promover a cooperação entre os pesquisadores, a fim de agregar ações para a pesquisa, contribuindo para a produção do conhecimento” (UNIPAMPA, 2014, p.11). Além disto, verifica-se que um dos seus objetivos específicos trata a respeito do que se espera do egresso deste curso: “Qualificar profissionais para o exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de Administração” (UNIPAMPA, 2014, p.11).

Outro documento analisado foi o Regimento do PPGA da UNIPAMPA, onde o seu artigo 1º versa sobre o objetivo do curso, evidenciado que o programa:

[...] visa a formação e o aperfeiçoamento de pesquisadores e profissionais que contribuam, nos setores público e privado, para o avanço do conhecimento administrativo e colaborem no estudo e proposição de soluções voltadas ao desenvolvimento local, nacional e global, através de ações integradas de ensino, pesquisa e extensão aderentes às suas linhas de pesquisa. (UNIPAMPA, p. 78)

Na intenção de melhor explicar o perfil esperado para o egresso, buscou-se embasamento no relatório de dados enviados pela coordenação do programa à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no ano de 2017 por meio da plataforma eletrônica SUCUPIRA. Este documento oficial realiza a demonstração formal a respeito do PPGA, definindo que:

O Egresso do Mestrado em Administração da Unipampa deverá ser um sujeito consciente das exigências éticas e da relevância pública e social dos conhecimentos, habilidades e valores adquiridos na vida universitária inserindo-se em respectivos contextos profissionais de forma autônoma, solidária, crítica, reflexiva e comprometida com o

desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, sustentáveis, objetivando a construção de uma sociedade justa e democrática. Deverá ser capaz de atuar profissionalmente no ensino e na pesquisa. (UNIPAMPA, 2017, p.4)

O referido relatório faz menção aos pontos fortes do PPGA, possibilitando a percepção do que se almeja dos egressos deste curso em Administração, onde pode se evidenciar a perspectiva de uma formação sólida e plural em método científico; a preocupação com a formação do docente do ensino superior, por meio das componentes obrigatórias de Docência do Ensino Superior e Docência Orientada.

#### 4.1 PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS SOBRE AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Neste tópico, pretende-se abordar o primeiro objetivo específico deste trabalho, sendo ele verificar a percepção dos egressos sobre quais são as funções do administrador. Neste sentido, a primeira pergunta feita aos entrevistados foi no sentido de verificar, na visão deles, quais são as funções do administrador.

Com base nas respostas obtidas, verifica-se que um dos respondentes (E1) identificou as funções clássicas dos administradores como sendo planejamento, organização, direção e controle, o que reflete exatamente as funções definidas por Peter Drucker, conforme a literatura referida acima (COLTRE, 2014). Além destas quatro funções clássicas, este egresso também salientou a gestão eficaz dos recursos da organização como sendo uma das principais funções do administrador.

O respondente E2 identificou as funções de planejamento, direção, coordenação e avaliação das organizações e o respondente E3 referiu as funções de planejamento, direção, controle e liderança. Ou seja, verifica-se que estes dois entrevistados não identificaram as quatro funções clássicas dos administradores (PODC – planejamento, organização, direção e controle) e eles acrescentaram três funções diferentes: coordenação, avaliação e liderança.

Não obstante, conforme literatura referida acima (SOBRAL; PECI, 2013), verifica-se que as funções de coordenação e liderança são abrangidas dentro do conceito da função de direção, e a função de avaliação está abrangida no conceito da função de controle. Ou seja, entende-se que tais funções dos administradores referidas pelos entrevistados E2 e E3 também são identificadas pela literatura como sendo funções dos administradores.

Perguntados sobre os papéis desempenhados pelos administradores, o Entrevistado 1 (E1) respondeu que o papel do administrador é “saber gerir a organização, independente de qual área, porque o gestor ele não precisa determinadamente ter conhecimento específico de uma área, se ele souber gerir recursos e tudo mais”. O Entrevistado 2 (E2) referiu que o administrador tem um papel central dentro da organização “sendo ele responsável pela condução da organização de uma maneira geral”. Já o Entrevistado 3 (E3) referiu como papéis dos administradores os papéis técnicos, políticos de liderança.

Vê-se que as respostas tangenciaram o que consta na literatura com relação aos papéis dos administradores, sendo eles identificados, segundo Chiavenato (2014), como papéis interpessoais, informacionais e decisórios, mais relacionados com as habilidades humanas, com capacidade de desenvolver uma rede de informações e à capacidade de fazer escolhas com base nas habilidades humanas, conceituais e informações obtidas.

Todos os respondentes foram unânimes quando perguntados sobre a importância do administrador para as organizações, respondendo que o administrador é muito importante para as organizações, sendo ele o responsável por “nortear a organização” (E2), por “fazer com

que a visão da organização se concretize, fazer com que a missão da organização seja alcançada, através da coordenação de pessoas, do acompanhamento financeiro, da gestão de receitas, análise de mercado e assim por diante” (E2).

Tais entendimentos vão ao encontro do ensinamento de Chiavenato (2014), segundo o qual a administração é a principal chave para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno, já que pretende fazer as coisas por meio das pessoas e dos recursos disponíveis de maneira eficiente e eficaz. Também estão em consonância com o entendimento de Cerqueira-Adão (2014), segundo o qual o administrador exerce uma função estratégica na tomada de decisão das organizações.

#### 4.2 PERCEPÇÃO DOS EGRESSOS SOBRE A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES

Como segundo objetivo proposto neste estudo, tem-se a identificação da percepção dos egressos sobre a formação de administradores, sendo inicialmente questionado como deve ser a formação desejável do administrador, sob a ótica de cada entrevistado.

O respondente E1 identificou a necessidade de preparar o administrador com maior foco nas questões práticas, pois o indivíduo depois de formado irá enfrentar o mercado de trabalho. Quanto ao respondente E2, este ressalta a necessidade da interdisciplinaridade para o entendimento da administração no seu todo e, de alguma maneira buscar a inserção da prática em administração. Já o respondente E3 menciona que a formação deve ocorrer por meio da técnica aliada “à parte cidadão”, onde a atuação do administrador causará impacto dentro da organização.

Diante das respostas obtidas, foi possível identificar que de maneira geral os entrevistados não questionam a parte teórica aplicada no curso de administração. Isto vai ao encontro do que nossa pesquisa entende como formação desejável, a qual deva “ofertar ao acadêmico uma base conceitual sólida por meio das matérias fundamentais e profissionalizantes, em que sejam apreendidas as funções da administração, de forma que o egresso saiba responder quem é e o que faz o administrador, estando capacitado a atuar nas diversas áreas da administração” (CERQUEIRA-ADÃO, 2014).

No entanto, evidencia-se nas falas a necessidade de complementação ao embasamento teórico aplicado, por meio de atividades práticas, tornando o administrador ainda mais capacitado para o mercado de trabalho.

O segundo questionamento feito a respeito do tema foi: quais habilidades que o administrador deve possuir para executar o seu trabalho com sucesso? Como resposta, o entrevistado E1 mencionou a necessidade de habilidades humanas, uma vez que existem necessidades de relacionamentos interpessoais nas organizações, com distintas diferentes umas das outras, além de possuir entendimento de gestão. De forma similar, o respondente E2 fala da necessidade de diálogo com as pessoas, tanto em ambiente externo quanto interno das organizações, bem como ter conhecimento gerencial. No mesmo sentido, o respondente E3 tratou de habilidades técnicas, pessoais e políticas, para trabalhar com pessoas e conflitos, além da função gerencial ser trabalhada de forma focada, o que, no geral, evidencia a necessidade de uma formação cada vez mais orientada para aspectos do dia-a-dia das atividades profissionais.

As respostas, em geral, corroboram com o que o estudo trata enquanto habilidades do administrador, ao considerarmos estas como: habilidade técnica, capacidade de utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base na educação e experiência profissional; habilidade humana, capacidade

e discernimento para trabalhar com pessoas, possibilitando a comunicação, compreensão de atitudes e motivações, de forma a desenvolver uma liderança eficaz (CHIAVENATO, 2014).

A terceira pergunta verifica se os estudantes de pós-graduação são influenciados na sua realização da docência por experiências que tiveram no contato com seus professores e principalmente com o orientador. Partindo do entendimento de Silva e Ramos (2017, p. 77) de que “os pós-graduandos têm referências sobre a docência a partir da relação com seus professores ao longo da trajetória escolar e tendem a reproduzir modelos que fizeram parte da sua formação”.

O respondente E1 acredita que não há influência, identificando a experiência docente como fato vocacional. Já o respondente E2 acredita que acaba ocorrendo recebendo muita influência das pessoas que se tenha contato, sobretudo com professores e/ou orientador, fazendo com que os conhecimentos sejam aprofundados em determinadas áreas e assuntos em função disto. Para o respondente E3, a influência ocorre em parte, havendo tendência em realizar métodos de trabalho parecidos com as experiências vividas, pelo contato com os professores. Não vê como algo ruim, sendo possível avaliar a experiência, verificando pontos positivos e negativos, e partir disto, adaptar ou utilizar outros métodos, diferenciando do comportamento do orientador.

As respostas obtidas permitem, não em consenso, o entendimento de que as experiências docentes dos egressos do PPGA, assim como referido na teoria, possuem inspiração nos modelos docentes de seus professores e orientadores. Isso pode significar a falta de instrumentos suficientes para a realização da atividade docente por parte dos egressos, de acordo com o sentido dado a essa evidencia por Silva e Ramos (2017).

### 4.3 AÇÕES DA UNIVERSIDADE QUE BUSCAM A INSTRUMENTALIZAÇÃO ENTRE A TEORIA E PRÁTICA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOCENTES

Por fim, esse tópico trata do terceiro objetivo específico de compreender as ações da Universidade que buscaram a instrumentalização entre a teoria e prática para o desenvolvimento das atividades docentes. O primeiro questionamento desse tópico foi sobre as ações da universidade em prol da instrumentalização para a prática docente dos egressos e como o PPGA contribui para a formação de docentes.

O ponto teórico que embasou esse questionamento é o de Silva e Ramos (2017), que classificam a contribuição dos centros de pós-graduação, na formação de docentes, como limitada, restrita apenas ao Estágio de Docência e a existência de disciplinas de Didática ou Metodologia do Ensino Superior. As respostas dos entrevistados corroboram essa afirmação, visto que todos eles se referiram a contribuição do PPGA para a formação docente como sendo o Estágio de Docência obrigatório e a disciplina de Docência do Ensino Superior.

Porém a percepção dos egressos diverge em relação à afirmação de serem ações limitadas, para os quais essas ações do PPGA são: conforme o E2 “um ponto muito positivo” pois “é onde tu pega práticas didáticas e práticas pedagógicas, onde tu vê que é importante aprender a ensinar”; para E3 o estágio docente “foi um divisor de águas”, mas seria bom se a disciplina de docência tivesse mais tempo “para que a gente efetivamente conseguisse entender um pouquinho mais durante o programa” a “realidade que a gente tem” na atividade docente; segundo E1 a “disciplina específica de metodologia do ensino superior” é o único instrumento direto de capacitação para a docência.

Outro ponto em que a percepção dos egressos converge com o referencial é sobre a prioridade na formação de pesquisadores ao invés de docentes expressa por Silva e Ramos (2017). Nesse sentido, se perguntou sobre objetivo do PPGA e se existe maior ênfase em formar pesquisadores ou professores. Conforme E2, o objetivo do PPGA é formar pesquisadores e professores, E3 acredita que o objetivo principal é preparar para a docência, sendo que, no documento da UNIPAMPA (2014, p. 11), o objetivo expresso é “qualificar profissionais para o exercício de atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de Administração”.

As respostas foram unânimes em relação à maior ênfase na formação de pesquisadores, segundo E3 “embora em algumas aulas a gente exercite também a docência entre os colegas, de apresentar determinado tema (...) a ênfase maior ainda continua sendo na pesquisa”, E2 argumenta que

[...] enquanto a docência tu vai ter uma disciplina da docência no ensino superior e o estágio obrigatório, que são basicamente as experiências em docência durante o curso, a pesquisa ela é incentivada em todas as disciplinas, diversas vezes, praticamente toda aula tu é instigado a pesquisar, tu tem contato com pesquisa, enquanto dificilmente tu vai ver nas aulas, sem ser a de docência, alguma coisa ligada especificamente à docência.

O último questionamento sobre as ações do PPGA em prol instrumentalização para a atividade docente é sobre se o domínio de determinado conteúdo seria suficiente para ensiná-lo. Na percepção de Silva e Ramos (2017), o professor é colocado como porta-voz de um saber dogmatizado que será transferido nas salas de aula, existindo um modelo de docência voltada ao domínio de conteúdos sendo difundido nos cursos de pós-graduação. Segundo este

modelo, subentende-se que quem domina determinado assunto saberia ensiná-lo, o que não possibilitaria uma aprendizagem significativa para os estudantes.

A percepção dos egressos do PPGA sobre o assunto vai no sentido de que esse modelo de domínio do conteúdo não proporciona um bom aprendizado para os alunos, com exceção de E1 que acredita que somente a habilidade individual determina a boa ou má docência sem importar a capacitação. Para E2 a capacitação em relação a técnicas de ensino é necessária para a boa prática docente, não sendo suficiente o domínio de determinado conteúdo para transmiti-lo. Conforme E3 “o conhecimento [domínio de um conteúdo] nem sempre é determinante para o ensino”, o domínio do conteúdo deve ser complementado pelas “habilidades pedagógicas” em busca da melhor forma de transmitir o conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para este estudo foi analisar a percepção dos egressos do Mestrado em Administração da UNIPAMPA a respeito da contribuição do Curso para o desenvolvimento das suas atividades docentes e para a formação de novos administradores. De forma a responder o objetivo geral, delimitaram-se os seguintes objetivos específicos: verificar a percepção dos egressos sobre quais são as funções do administrador; identificar a percepção dos egressos sobre a formação de administradores; compreender as ações da Universidade que buscaram a instrumentalização entre a teoria e prática para o desenvolvimento das atividades docentes.

Para atingir os objetivos traçados, foram analisados documentos e informações e foram realizadas entrevistas com três egressos da primeira turma do Mestrado em Administração da Unipampa, por meio das quais foi possível identificar a percepção deles sobre a contribuição do curso para o desenvolvimento das suas atividades docentes e para a formação de novos administradores.

No geral, conforme relatado acima, percebeu-se que os egressos têm uma boa compreensão sobre quais são as funções do administrador e sobre a importância do administrador para as organizações, o que é um resultado bastante relevante tendo em vista que os egressos são e serão as pessoas responsáveis pela formação de novos administradores.

Em relação à percepção dos egressos quanto à formação de novos administradores, podemos concluir que apesar de a teoria ensinada ser a adequada, ainda faltam iniciativas quanto a atividades que proporcionem maior relação com as atividades práticas do administrador. Falta uma maior relação entre a teoria e a prática, para que os novos administradores estejam melhor preparados para o mercado de trabalho.

As percepções dos egressos quanto sua instrumentalização para a atividade docente corrobora com a ideia de que os programas de pós-graduação enfatizam mais a pesquisa do que a docência. Assim como a falta de ações em prol da melhor capacitação dos novos docentes quanto às práticas de ensino, que se restringem basicamente ao estágio de docência e a disciplina de metodologia do ensino superior. A instrumentalização existente não é vista como ruim, pelo contrário, é bastante elogiada pelos egressos, mas insuficiente.

Como uma limitação da presente pesquisa, faz-se referência ao reduzido número de entrevistados, fato de não ter se conseguido acesso a um número maior de egressos, também em razão do reduzido tempo para esta pesquisa. Com um maior número de entrevistados, existiria uma compreensão mais ampla sobre a temática, com a possibilidade de mais comparações. Outra limitação é o pouco tempo de existência do PPGA, o que dificulta o estabelecimento de um padrão quanto o perfil dos egressos.

Por fim, como próximo passo de estudo, sugere-se nova pesquisa com maior número de entrevistados ou, ainda, com os egressos da segunda turma do Curso de Mestrado em Administração da Unipampa, de forma a verificar se houve alguma alteração na estrutura do curso e sua influência na percepção de tais egressos, quando comparados com a primeira turma, analisando, assim, se houve uma melhora ou piora na formação de tais docentes, com a finalidade maior de se qualificar o ensino e a formação de administradores, além de verificar a contribuição do PPGA da Unipampa nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº. 4.769**, de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm) Acesso em: 19/06/2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm) Acesso em: 19/06/2018.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR, T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 147-178. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista Administração de Empresa**, v. 21, n. 3, p. 58-61, Sept. São Paulo: FGV, 1981.

CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião Ailton da Rosa. Formação do administrador no século XXI: Um estudo sobre as teorias da administração. In: **Abordagens Organizacionais Contemporâneas – Diferentes Perspectivas Analíticas: Repensando Novas Formas de Atuação Gerencial**. ALVES, Ricardo Ribeiro; SENNA, Ana Júlia Teixeira; CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião Ailton da Rosa. (Orgs.). Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas**. Vol. I. 7.ed. Barueri: Manole, 2014.

COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos de administração: um olhar transversal**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

FESTINALI, Rosane Calgaro. A formação de mestres em administração: por onde caminhamos?. In **Organização e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 135-150, Dec. Salvador: UFBA, 2005.

FISCHER, Tânia; NICOLINI, Alexandre Mendes; SILVA, Manuela Ramos da. Aos mestres de administração. In **Organização e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 109-111, Dec. Salvador: UFBA, 2005.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2002.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Educação Superior 2015**. Disponível em: <[https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Portal&PortalPath=%2Fshared%2FGeral%2F\\_portal%2FEduca%C3%A7%C3%A3o%20Superior](https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Portal&PortalPath=%2Fshared%2FGeral%2F_portal%2FEduca%C3%A7%C3%A3o%20Superior)>. Acesso em 10/06/2018.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016**. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 18/06/2018.

PARECER CESU n. 977 de 03 de dezembro de 1965. Definição dos cursos de pós-graduação. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer\\_CESU\\_977\\_1965.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf)>. Acesso em: 18/06/2018>.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

POZZA, Diovani Luzia; FERREIRA, Rodrigo Campos; DOMINGUES, Maria Jose Carvalho De Souza. Perfil e Trajetória profissional dos egressos do curso de mestrado em administração de uma instituição de ensino superior. In **AVALIES**. Florianópolis: UFSC, 2017.

SILVA, Fabiana Ferreira; DA CRUZ RAMOS, Kátia Maria. Pós-graduação stricto sensu em Administração: profissionalização para o magistério superior em questão. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, n. 06, p. 076-080. Coruña: Universidad de la Coruña, 2017.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

VERHINE, Robert E. Pós-graduação no Brasil e nos Estados Unidos: uma análise comparativa. **Educação**, v. 31, n. 2, p. 166-172. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Proposta de Programa de Pós-Graduação em Administração**. Bagé: UNIPAMPA, 2014.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal do Pampa. **Relatório de Dados Enviados do Coleta**. Bagé: UNIPAMPA, 2017.