

EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DA UFSM E O MERCADO DE TRABALHO

Vitor Francisco Schuch Jr.

Programa de Pós-Graduação em Administração  
BIBLIOTECA

UFRGS  
Escola de Administração  
BIBLIOTECA  
R. Washington Luiz, 855  
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991  
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Dissertação submetida como requisito parcial  
para a obtenção do grau de MESTRE

---

Assinatura do Orientador

Porto Alegre, RS,

de 1976.

Dissertação apresentada

aos professores

---

Francisco Pedro E. Pereira de Souza

---

Carmen Catarina Silva Handel

---

Maria Estela Dal Pai Franco

Porto Alegre, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**UFRGS**

Faculdade de Ciências Econômicas

Biblioteca Gladis W. do Amaral

Av. João Pessoa, 52

90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Visto e permitida a impressão

Porto Alegre, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da UFRGS.

## SUMÁRIO

	P.
PREFÁCIO .....	3
1 - INTRODUÇÃO .....	11
2 - PROBLEMÁTICA .....	14
2.1 - Concepções de administração e repercussões na formação de administradores .....	15
2.2 - O curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria .....	34
2.3 - Delimitação da problemática .....	43
2.3.1 - Exercício da profissão .....	43
2.3.2 - Características do mercado de trabalho empresarial .....	44
2.3.3 - Natureza das funções exercidas .....	44
2.3.4 - Aproveitamento acadêmico e situação do egresso ..	45
3 - SITUAÇÃO ATUAL DOS ESTUDOS SOBRE CURRÍCULOS DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO .....	48
4 - METODOLOGIA .....	53
4.1 - Planejamento .....	54
4.2 - População e amostra .....	55
4.3 - Coleta de dados .....	55
4.4 - Instrumentos de coleta de dados .....	56
4.5 - Análise dos dados .....	57
4.6 - Definição de termos e operacionalização de conceitos .....	58
4.6.1 - Cidade de origem .....	58
4.6.2 - Atividade técnica .....	59
4.6.3 - Direção .....	59
4.6.4 - Cargo e função .....	59
4.6.5 - Gerência .....	59
4.6.6 - Organização e administração .....	59

	P.
4.6.7 - Currículo .....	60
4.6.8 - Aproveitamento acadêmico .....	61
4.6.9 - Tamanho das empresas .....	61
5. RESULTADOS .....	62
5.1 - Exercício da profissão .....	63
5.2 - Características do mercado de trabalho - empresarial	68
5.3 - Natureza das funções exercidas .....	71
5.4 - Aproveitamento acadêmico e situação profissional ...	75
5.5 - Informações gerais e secundárias .....	77
6. CONCLUSÕES .....	78
7. RECOMENDAÇÕES .....	83
8. ANEXOS .....	88
ANEXO I .....	89
ANEXO II .....	102
ANEXO III (1) .....	103
ANEXO III (2) .....	105
ANEXO IV .....	106
ANEXO V .....	111
ANEXO VI .....	114
ANEXO VII .....	117
9. BIBLIOGRAFIA CITADA E CONSULTADA .....	127

#### QUADROS

QUADRO 1 - Relatividade das atividades do indivíduo em função do nível hierárquico .....	19
QUADRO 2 - Evolução do currículo do curso de administração da UFSM, 1967-1969-1970-1972-1973-1975 .....	42
QUADRO 3 - Modelo analítico da pesquisa de egressos do curso de administração da UFSM e o mercado de trabalho .....	47



## TABELAS

		P.
TABELA 1	- Situação dos egressos do curso de administração da UFSM, em relação ao exercício da profissão - junho de 1976 .....	63
TABELA 2	- Situação profissional dos egressos do curso que não estão exercendo a profissão de técnico de administração - junho de 1976 .....	64
TABELA 3	- Motivos dos egressos do curso por não estarem trabalhando - junho de 1976 .....	65
TABELA 4	- Intensidade com que os egressos do curso, que não estão exercendo a profissão, têm procurado emprego - junho de 1976 .....	66
TABELA 5	- Motivo dos egressos do curso que não estão exercendo a profissão para rejeitarem as oportunidades de emprego encontradas - junho de 1976. ....	67
TABELA 6	- Natureza das organizações onde os egressos do curso exercem suas atividades profissionais - junho de 1976 .....	67
TABELA 7	- Empresas privadas onde os egressos do curso estão atuando de acordo com o tamanho e tipo de atividade - junho de 1976 .....	68
TABELA 8	- Distribuição das empresas privadas de Santa Maria de acordo com o tamanho e tipo de atividade - abril de 1976 .....	69
TABELA 9	- Empresas privadas onde os egressos do curso estão atuando de acordo com o tamanho e tipo de atividade - junho de 1976 .....	70
TABELA 10	- Empresas privadas de Santa Maria de acordo com o tamanho e tipo de atividade - abril de 1976 .....	70

TABELA 11 - Natureza da função exercida predominantemente pelos egressos do curso (função técnica ou direção) .....	71
TABELA 12 - Tipo de organização onde os egressos do curso estão atuando de acordo com a natureza da função exercida .....	72
TABELA 13 - Empresas privadas onde os egressos do curso exercem suas atividades de acordo com a natureza da função e a existência de vínculo de parentesco e/ou propriedade .....	73
TABELA 14 - Natureza da função exercida em empresas privadas pelos egressos do curso, segundo a existência de vínculo de parentesco e propriedade e tamanho - junho de 1976 .....	74
TABELA 15 - Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo o tempo que levaram para obter emprego .....	75
TABELA 16 - Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo a natureza da organização onde atuam .....	76
TABELA 17 - Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo a natureza da função exercida ....	76
TABELA 18 - Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo a natureza do curso de aperfeiçoamento profissional preferencialmente indicado	77
TABELA 19 - Cidade de residência atual dos egressos do curso - junho 1976 .....	117
TABELA 20 - Cidade de origem dos egressos do curso .....	118
Tabela 21 - Idade aproximada dos egressos do curso .....	119
TABELA 22 - Estado civil dos egressos do curso .....	119

TABELA 23 - Órgãos públicos onde os egressos do curso exercem sua profissão segundo a esfera pública que estão vinculados .....	120
TABELA 24 - Funções exercidas pelos egressos do curso segundo o tipo de atividade .....	120
TABELA 25 - Designação do cargo ou função que os egressos do curso exercem .....	121
TABELA 26 - Posicionamento hierárquico da função exercida pelos egressos do curso .....	122
TABELA 27 - Áreas técnicas de administração de atuação principal dos egressos do curso .....	123
TABELA 28 - Forma de ingresso dos egressos do curso nas organizações atuais .....	123
TABELA 29 - Quantidade de oportunidades de emprego verificada em Santa Maria ou localidades vizinhas pelos egressos do curso .....	124
TABELA 30 - Intensidade com que os egressos do curso declararam terem utilizado, em suas atividades profissionais, modelos e técnicas cuja aplicação dependa de conhecimentos de métodos quantitativos .....	124
TABELA 31 - Egressos do curso que não estão exercendo a profissão segundo terem ou não oportunidades de emprego fora de Santa Maria .....	125
TABELA 32 - Localidades onde os egressos do curso que não estão exercendo a profissão encontraram ou lhes ofereceram oportunidades de emprego .....	125
TABELA 33 - Egressos do curso que não exercem a profissão segundo terem ou não participado de concurso para técnico de administração .....	126

## ANEXOS

	P.
ANEXO I - Relação dos diplomados pelo curso de administração até 1975 .....	89
ANEXO II - Carta de apresentação da pesquisa pelo coordenador do curso .....	102
ANEXO III - Cartas de apresentação dos instrumentos de coleta de dados pelo pesquisador .....	103
ANEXO IV - Questionário n. 1 .....	106
ANEXO V - Questionário n. 2 .....	111
ANEXO VI - Procedimentos estatísticos - cálculo de tamanho da amostra e seleção da amostra .....	114
ANEXO VII - Informações gerais e secundárias .....	117

## PREFÁCIO

A profissionalização das atividades de administração e o ensino de Administração pelo sistema educacional são no Brasil bastante recentes. No entanto já temos uma profissão regulamentada, a do Técnico de Administração com suas organizações de classe como em todas as outras profissões e diversos cursos superiores espalhados por todo o país a formarem bacharéis em administração.

Paralelamente ao movimento da profissionalização ocorre um outro no ambiente acadêmico. Este é de natureza teórica ou conceitual. O aparecimento de novas abordagens de Administração e Organização trazem consigo novas concepções exigindo a reformulação de currículos e práticas de ensino.

Os bacharéis em Administração lutam para elevar o conceito de sua profissão no conjunto das demais e vencer os obstáculos do mercado de trabalho. Por outro lado professores e coordenadores de cursos são assediados por um número cada vez maior de teorias e concepções que os levam continuamente a se preocuparem com o ensino de Administração que estão desenvolvendo. No entanto, batalhar pela existência de leis que criem ou protejam a profissão bem como a assimilação das mais modernas tendências do ensino daqueles países mais adiantados, pouco valor terá para o nosso desenvolvimento, se isto tudo não for acompanhado do conhecimento de nossa realidade sócio-econômica para que a ela possam ser adequados.

O autor deste trabalho além de ser Bacharel em Administração também teve sua formação básica em Pedagogia e dedica a maior parte de seu tempo ao ensino de Administração. Sempre esteve preocupado com a problemática da adequação do ensino às necessidades do mercado de trabalho. Esta preocupação levou-o a escolher como assunto para a realização de sua dissertação de mestrado algo que viesse lançar um pouco mais luz nesta problemática.



Este trabalho só foi possível ser realizado com a colaboração recebida por parte da Universidade Federal de Santa Maria que, na pessoa de seu Magnífico Reitor, Prof. Helios Homero Bernardi, soube compreender a importância do mesmo e depositando a confiança necessária para criar as condições imprescindíveis para que pudesse ser realizado. Ao Prof. Helios Homero Bernardi registram-se os melhores agradecimentos.

Ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que criou as oportunidades para atualização e aprofundamento dos conhecimentos e particularmente ao Orientador, Prof. Francisco Pedro Estrázulas Pereira de Souza, que sempre soube estimular a concepção de novas idéias e orientar para a assimilação das abordagens mais atualizadas, o autor registra o seu reconhecimento.

Ainda a UFSM, do seu Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas, foi inestimável o apoio e a colaboração recebidos, particularmente do seu Decano, Prof. Oscar Mombach e do Prof. Eduardo Perceverano Peres Nogueira, Coordenador do Curso de Administração, que sempre prontamente ajudaram na revisão dos textos, debatendo as colocações iniciais e ajudando para uma melhor apresentação das idéias. A eles o agradecimento do autor.

Agradecimento especial deve ser feito à Profa. Maria Vardereza Cezimbra Schmidt que contribuiu com sua orientação nos trabalhos de análise dos dados.

Destaca-se também, pela qualidade do trabalho, a participação do Sr. Sérgio Ortiz na confecção dos quadros, da munitora Srta. Regina Maria Pires com o seu assessoramento e a Sra. Maria Leonil Fagundes que datilografou os originais. A todos o reconhecimento e a gratidão do autor.

1. INTRODUÇÃO



A adequação do currículo dos cursos superiores às exigências do mercado de trabalho é uma determinação legal contida nos mais importantes e recentes leis da reforma educacional<sup>1</sup> sendo também uma preocupação de diversos dirigentes da UFSM.

De acordo com esta orientação é que foi realizado este trabalho. Trata-se de uma pesquisa institucional do tipo descritivo, que buscou conhecer o mercado de trabalho do bacharel em Administração pelo estudo da situação dos egressos do Curso de Administração da UFSM, tendo em vista a revisão do seu currículo.

O ensino de Administração ainda hoje envolve questões controvertidas. As modernas concepções de Administração modificaram o seu conceito, com profundas implicações no seu ensino.

Na segunda parte do trabalho, sob o título de "Concepções de Administração e Repercussões na Formação de Administradores" é apresentada a discussão em torno do ensino de Administração, que surgiu com a evolução da Teoria da Administração e Organização. Essa parte tem por objetivo realizar o mapeamento teórico da área, a fim de localizar o leitor no contexto mais amplo da Teoria da Administração e Organização.

A seguir é apresentada a situação do Curso de Administração da UFSM, incluindo sua evolução e destacando o seu currículo e objetivos atuais.

Finalmente, encerrando esta segunda parte é apresentada a delimitação da problemática, pois em termos metodológicos a pesquisa não abrange um só problema, mas sim diversos problemas relacionados com uma problemática maior, da qual foram selecionadas algumas dimensões em função da sua relevância, oportunidade e viabilidade de serem abordadas em uma mesma pesquisa.

A terceira parte apresenta a revisão da literatura propriamente dita, isto é, relata o que existe de pesquisa no Brasil, relacionada com o problema.

---

(1) SCHUCH, Vitor Francisco. Educação no Brasil, Legislação Mí-  
nima. Porto Alegre, Sulina, 2 ed. 1976.

A quarta e quinta partes apresentam a Metodologia e os Resultados, respectivamente, que são as partes mais técnicas e frequentemente encontradas em todos os relatórios de pesquisa.

A sexta parte apresenta as conclusões a que a pesquisa chegou. Aqui é fundamentadamente demonstrada a inadequabilidade do currículo do Curso às necessidades do mercado de trabalho.

Encerrando o trabalho, são apresentadas as Recomendações, onde se identificam algumas alternativas para diminuir a inadequabilidade do currículo e ajustá-lo mais às necessidades profissionais dos futuros bacharéis.

## 2. PROBLEMÁTICA

## 2.1 - Concepções de administração e repercussões na formação de administradores

### Introdução

Procuraremos nesta parte realizar o mapeamento teórico da área tendo em vista a posterior localização do problema no contexto mais amplo da Teoria de Administração e Organização e das decorrentes abordagens do Ensino de Administração.

Resumiremos algumas das principais conclusões daqueles estudiosos da Administração, cujas contribuições mais significativamente influíram na problemática do seu ensino e, partindo destas colocações, apresentaremos uma síntese da discussão em torno do Ensino de Administração.

### A Capacidade Administrativa segundo Fayol

Indiscutivelmente é em Fayol que encontramos a primeira contribuição significativa ao tema abordado. Sua análise da relatividade das capacidades do pessoal de uma empresa até hoje ainda nos pode ser útil, uma vez acrescida das contribuições da evolução da Administração. Permanece, no entanto, não entendida, em todo o seu alcance, por muitos Administradores, Técnicos de Administração e Professores de Administração. A importância conceitual da análise de Fayol exige a apresentação de suas conclusões que irão servir de base para as colocações posteriores sobre o problema.

Em uma abordagem descritiva de Administração, Fayol afirma que em toda a empresa, independentemente de tamanho ou natureza de suas atividades, o conjunto de todas as suas operações pode ser dividido em seis grupos que são as operações técnicas (produção, fabricação, transformação), operações comer -

ciais (compra, venda, permutas), operações financeiras (procura e gerência de capitais), operações de segurança (proteção de bens e pessoas), operações de contabilidade (inventários, balanços, custos, estatística) e operações administrativas (previsão, organização, direção, coordenação e controle). Fayol designa como "funções essenciais" a estes grupos de operações e que para cada função essencial corresponde uma capacidade especial relacionada com a natureza e a importância da função.<sup>1</sup>

A função técnica a que se refere Fayol é aquela relacionada com a realização das atividades-fim da organização, que são, exemplificando, produzir alimentos em uma indústria alimentícia, vender mercadorias em uma empresa comercial, ministrar aulas e realizar pesquisa em uma Universidade, preparar a terra, plantar e colher em uma empresa agrícola, etc.

Fayol afirma que as capacidades necessárias ao pessoal de uma empresa variam dependendo da posição hierárquica na empresa e também do tamanho da empresa.

"A capacidade principal do operário é a capacidade técnica.

À medida que alguém se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui...

A capacidade principal do diretor é a capacidade administrativa. Quanto mais elevado é o nível hierárquico, mais essa capacidade domina.

A capacidade principal do chefe da pequena empresa industrial é a capacidade técnica ...

A capacidade principal dos chefes das grandes empresas é a capacidade administrativa. Quanto mais importante é a empresa mais predomina a capacidade administrativa.

A capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores da grande empresa e dos chefes da pequena empresa industrial; a capacidade administrativa é a capacidade dos grandes chefes. A capacidade técnica domina na base da escala hierárquica industrial e administrativa no ápice ...

Em toda classe de empresa a capacidade principal dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade principal dos grandes chefes é a capacidade administrativa".<sup>2</sup>

(1) FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 8.ed. São Paulo, Atlas, 1970. 149p.

(2) FAYOL, Henri. Op. cit. p.25.

É necessário que teçamos alguns comentários sobre as expressões "função técnica" e "função administrativa", fazendo uma complementação da mesma abordagem da relatividade das capacidades de Fayol com os progressos da Administração.

A função técnica a que se refere Fayol é relacionada com a realização das atividades-fim da organização que são, exemplificando, a produzir alimentos em uma indústria alimentícia, vender mercadorias em uma empresa comercial, ministrar aulas e realizar pesquisa em uma universidade, cultivar a terra em uma empresa agrícola, etc. A expressão "técnico" também envolve, sempre, entre outras coisas, o conceito de especialização.

Atualmente, com o desenvolvimento do estudo em Administração e o seu ensino nos cursos de Administração de Empresas e Administração Pública, verificamos o surgimento de novas especialidades profissionais para atenderem às necessidades das funções cada vez mais especializadas das empresas que vão se tornando cada vez maiores. Na literatura e nos procedimentos administrativos verificamos o surgimento de um tipo de conhecimentos e práticas que envolvem o que chamamos de "atividades técnicas de administração". Alguns autores também chamam algumas destas atividades de "atividades-meio" ou "house-keep-activities" e, são aquelas que abrangem as chamadas áreas técnicas, ou especializadas da Administração, a saber: Materiais, Vendas, Pessoal, Organização & Métodos etc. que são as disciplinas tradicionais dos cursos de administração.



Adotando o raciocínio de Fayol e ampliando a sua conceituação da "função técnica" distinguimos as "atividades técnicas de Administração" das "atividades administrativas." As primeiras referem-se a problemas de semelhante natureza e complexidade compreendendo um conjunto delimitado de conhecimentos especializados. As segundas, adotando a conceituação de Fayol, referem-se a previsão, organização, direção, coordenação e controle, envolvendo problemas de natureza diversa e maior grau de complexidade.<sup>3</sup>

As atividades técnicas de administração são exercidas nos baixos escalões hierárquicos da organização onde o agente lida com um número relativamente pequeno de problemas delimitados e de natureza semelhante, exigindo-se do mesmo um conhecimento especializado. Na medida em que o agente ascende na escala hierárquica, ele passa a relacionar-se com uma gama cada vez maior de problemas de natureza diversificada e maior complexidade, que dependem cada vez menos de conhecimentos especializados e passam a exigir determinados requisitos de personalidade.

Exemplificando a situação hipotética de um técnico de Administração (analista de cargos) do Departamento de Pessoal de uma empresa, que é promovido à direção deste Departamento. Ele passa a lidar, agora, também com problemas de remuneração, direitos e deveres, treinamento de pessoal, legislação trabalhista, etc. Ele passa a ser um "gerente de recursos humanos" e, além dos conhecimentos mais amplos de Administração de Pessoal, lhe são necessárias também determinadas condições de personalidade, pois estão sob sua responsabilidade um determinado grupo de pessoas que dependem dele para a realização de suas atividades e consecução dos objetivos da organização - são requisitos de liderança.

Se este indivíduo passar a ocupar algum posto na direção geral da organização, os problemas com os quais defrontar-

---

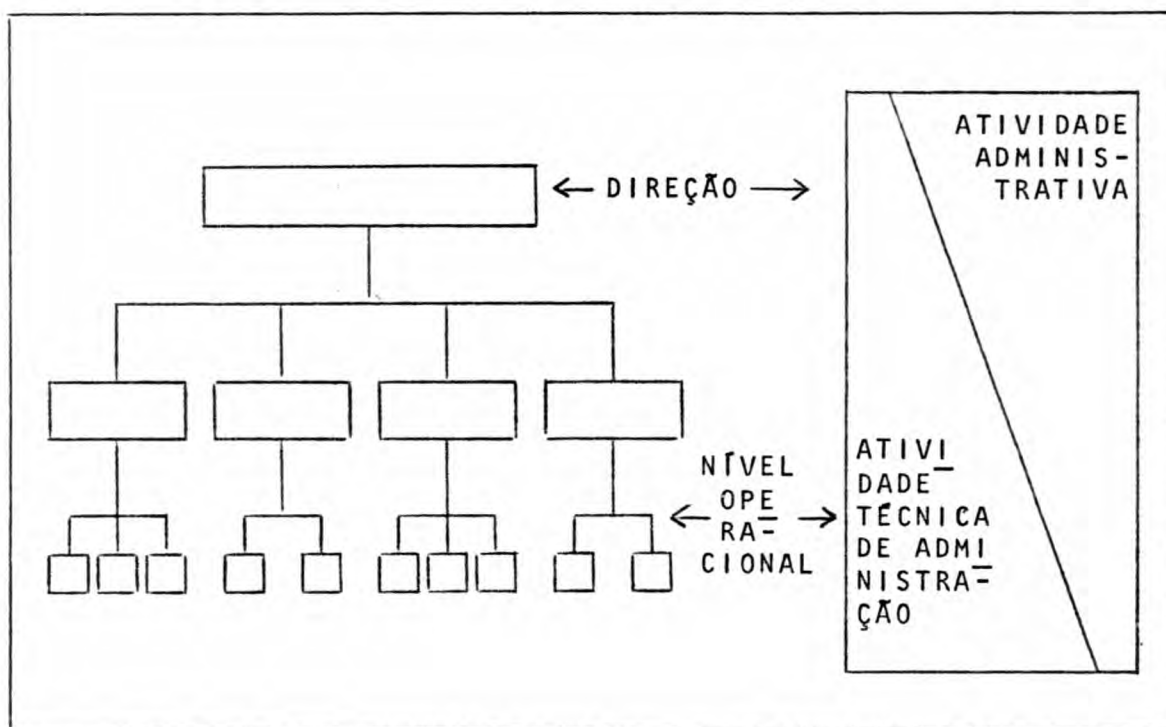
(3) NASCIMENTO, Kleber Totinger. Implicações do moderno conceito de administração para a formulação do papel de um dirigente de alto nível. Conferência proferida na Escola Superior de Guerra, em 26/4/72, in Segurança e Desenvolvimento.



-se-ã serão mais diversificados e complexos, com maior número de grupos de pessoas sob sua autoridade, mudando completamente a natureza dos conhecimentos e requisitos de personalidade que lhe eram solicitados quando desempenhava as funções de "técnico" no Departamento de Pessoal. O Quadro n. 1 a seguir ilustra a relatividade da função técnica e da administrativa em função do nível hierárquico que ocupa o indivíduo.

Quadro n. 1

RELATIVIDADE DAS ATIVIDADES DO INDIVÍDUO  
EM FUNÇÃO DO NÍVEL HIERÁRQUICO



No retângulo à direita, uma diagonal divide em duas áreas o conjunto de atividades do pessoal de uma empresa. Na base predominam as atividades técnicas de administração e abrangem funções especializadas. Na medida que subimos na escala hierárquica, representada pelo organograma da esquerda, diminui a predominância das atividades técnicas e aumentam as administrativas que são as predominantes no ápice.

Estas definições sobre Administração, quando transferidas à problemática do ensino de administração podem definir uma linha de raciocínio que caracteriza uma das posições na já acadêmica e por alguns considerada "ultrapassada" discussão do enfoque generalista versus o especialista, na formação de administradores, mas cujas conseqüências, em nossa opinião, não têm sido encaradas com a seriedade necessária por muitos responsáveis pela definição dos currículos. Esta linha de raciocínio pode ser demonstrada pelas afirmações de Peter Drucker, a seguir apresentadas.

"Em todas as outras profissões mais antigas, o principiante é o generalista. À medida em que o clínico e o advogado avançam na profissão, eles se tornam cada vez mais especializados. No mundo dos negócios, porém, o principiante trabalha forçosamente, como um especialista, numa "função", ou numa área especializada. À medida em que avança nos negócios e se torna um "gerente", passa a se interessar cada vez mais pelas inter-relações entre as especialidades, disciplinas e técnicas, e pela construção e manutenção de uma "organização" que seja uma comunidade humana complexa na qual os especialistas individuais trabalham juntos para uma realização e resultados conjuntos. Cada vez mais, nos negócios, avançar significa passar de "especialista" a "generalista".<sup>5</sup>

Esta linha de raciocínio defende a posição de que o jovem estudante deve ser formado como um especialista, isto é, ao ingressar em seu primeiro emprego na empresa, ele precisa possuir suficientes conhecimentos especializados que o habilitem a dominar facilmente uma determinada área técnica. Estes conhecimentos e habilidades, ajudar-lhe-ão a impor-se cedo como profissional de boa qualidade e facilitarão sua aceitação por parte da empresa. O recém-formado será possivelmente contratado para desempenhar uma função técnica. "Nesse nível não tem sentido definir o fim da experiência educacional como a preparação para a administração geral. Há pouca possibilidade de que o estudante venha a

---

(5) DRUCKER, Peter. Formação de dirigentes. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1971. p.367-8.

pôr em ação tal conhecimento"<sup>6</sup>, a não ser que ele não seja contratado para uma função técnica e o seja para uma função de direção.

Hoyler, um dos clássicos da Administração de Pessoal, lamenta a inexistência, no Brasil, de algum curso que ofereça uma formação específica e suficiente em Administração de Pessoal. O autor considera que, inclusive, os cursos de Administração não dão a formação suficiente nesta área, devido à amplitude de seus currículos.

"Os cursos mais recentes de Administração de Empresas, de Negócios etc., dão propositadamente uma formação bastante ampla. A carência de técnicas específicas (de treinamento, administração de salários, prevenção de acidentes etc.) essenciais àquele que se inicia na carreira de administração de pessoal, e quase nunca o faz na cúpula da função de pessoal mas numa das áreas em que se subdivide, tem colocado os formados por tais escolas em condições de quase igualdade inicial com os das outras escolas citadas. ..."<sup>7</sup>

A preocupação de Hoyler com a Administração de Pessoal refere-se à mesma problemática que até aqui procuramos delinear, que é a de que o jovem recém-formado que inicia uma carreira profissional na empresa iniciará como um técnico, isto é, em uma das áreas especializadas das atividades técnicas de administração, no caso, a Administração de Pessoal, e não na cúpula da função de pessoal. O autor destaca que os Cursos de Administração, por motivos que discutiremos posteriormente, dão uma formação bastante ampla, não proporcionando os conhecimentos técnicos suficientes ao iniciante em uma função especializada na empresa. Como além da formação básica estes cursos procuram abranger indistintamente a todas as áreas técnicas de administração e ainda preparar o aluno para a função de decisão e liderança na empresa, esta abrangência necessariamente terá que ser conseguida em detrimento da amplitude e profundidade do estudo das diferentes áreas técnicas.

---

(6) DRUCKER, Peter. Op. cit.

(7) HOYLER, S. et alii. Manual de relações industriais. São Paulo, Pioneira, 1968. p.55. v.1.

Claudio Castro critica a intenção dos Cursos de Administração de formarem "dirigentes", com formação para Administração Geral, e defende a necessidade de profissionais treinados em técnicas de organização e administração.

"Em termos de formulação de política educacional, parece-nos que nossas preocupações devem localizar-se na formação de "técnicos de administração" e não em alguma fórmula nebulosa de desenvolvimento de elites".<sup>8</sup>

Continuando sua crítica, Claudio Castro discorre sobre a função deste "técnico", que na sua opinião deve ser a preocupação dos cursos de graduação em Administração.

"Seu trabalho seria de assessoria, de pôr a administração em dia com a tecnologia existente, sugerindo a implantação de métodos mais simples ou maneiras eficientes de se realizar qualquer função administrativa dentro de uma empresa.

Em muitos casos, trata-se de observar certas regularidades no processo "casuístico" de tomada de decisões e, a partir delas, formular normas ou regras de procedimento. Por exemplo, se um empregado chega à direção da empresa pedindo um adiantamento de 1/3 do seu salário, o diretor achará isso razoável e anuirá. Por outro lado, se um empregado pedir mais do que tem a receber no fim do mês, é provável que o diretor não concorde. Se esses casos repetem-se com frequência, o técnico em administração teria que estabelecer critérios regulando a concessão de adiantamentos. Com tal regulamento, os casos usuais seriam resolvidos a nível de chefia de pessoal, não mais envolvendo decisões da diretoria. Duas consequências observam-se: a) aquilo que implicava tomada de decisão passa a ser resolvido rotineiramente; b) a solução baixa de nível administrativo, de diretor para chefe de pessoal. Apenas os casos especiais teriam que ser decididos pela diretoria. A função do técnico de administração será a de criar rotinas, baixando o nível de competência requerido para resolver o assunto".<sup>9</sup>

---

(8) CASTRO, Claudio M. A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. RAE, v.14, n.2, abr. 1974.

(9) CASTRO, Claudio M. Op. cit.



As novas abordagens de administração

Assistimos nas últimas décadas ao aparecimento de inúmeras contribuições ao estudo de Organização e Administração provenientes de diversos campos de indagação científica. Algumas destas não só vieram aumentar o nosso conhecimento como também passaram a exigir do estudante, do professor e do profissional de Administração, uma reformulação de muitos de seus conceitos.

Destas novas concepções, algumas, imediatamente assimiladas pelos nossos meios acadêmicos, passaram a impregnar um novo enfoque, o ensino ministrado nos cursos de Administração. Destas destacamos, pela sua relevância em relação ao presente estudo, a concepção do Processo Decisório como sendo o essencial da atividade administrativa.

Herbert Simon, com a sua teoria do Processo Decisório, modifica a concepção e desloca o foco de atenção do estudo de Administração. Administrar é decidir. A atividade específica do administrador é a tomada de decisões. A própria questão da execução da decisão é vista como uma questão de decisão. Surge então o neologismo inglês "decision-maker" para designar o administrador por ser mais apropriado para indicar a sua natureza<sup>10</sup>. Desta forma, desloca-se o foco de atenção concentrado nas atividades executórias para a construção da organização eficiente, preocupação da maior parte da literatura de Organização e Administração anteriores, para as atividades decisórias que garantam a organização eficaz. A atenção desloca-se dos métodos e técnicas relacionadas com a eficiência dos níveis operacionais das organizações para o ambiente das decisões dos níveis gerenciais e de alto nível das cúpulas diretivas.

O advento da Teoria Geral dos Sistemas trouxe um novo enfoque no estudo de Organização. A abordagem sistêmica da organização colocou em destaque a íntima e complexa interdependên -

---

(10) SIMON, Herbert A. A capacidade de decisão de liderança.  
Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.

cia entre as partes de uma organização e enfatizou o seu estreito relacionamento e a interdependência do meio ambiente. A organização não é mais vista como um sistema fechado, onde fenômenos e acontecimentos internos são todos relativamente controláveis e dependentes da vontade de seus membros que atuam dentro de suas fronteiras. A organização passa a ser vista como um sistema sócio-técnico<sup>12</sup> de processamento de insumos que partem do ambiente e a ele se destinam sob a forma de produtos, numa íntima interdependência. Esta interdependência não é só em termos de insumos e satisfação de demanda, mas é também em termos de relacionamento causal das condições do ambiente com fenômeno e condições da organização<sup>13</sup>. Questões de mutabilidades do ambiente e aspectos econômicos, políticos e sociais maiores da sociedade influem nas questões internas da organização e devem ocupar também a atenção de seus membros, que passam a agir num ambiente cada vez mais mutável e a lidar com alto grau de incerteza e grande risco.

A questão da mutabilidade do ambiente tem levado alguns teóricos a demonstrarem o surgimento de novos padrões de administração. Algumas organizações que têm atualmente demonstrado obter melhores resultados são aqueles que têm sabido adaptar-se aos novos ambientes mutáveis, abandonando as velhas formas que caracterizam a organização burocrática que passou a existir com a Revolução Industrial.

Estas organizações fazem pleno uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos, levando cada pessoa a ser membro de um ou mais grupos de trabalho que operam eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho.<sup>14</sup>

---

(12) BENNIS, Warren G. et alii. The planning of change. New York, Holt Rinehart and Winston, 1969, p.269.

(13) EMERY, F.E. et TRIST E.L. The causal texture of organizational environments. In: Systems Thinking. London, Penguin, 1969.

(14) LIKERT, Rensis. Novo padrão de administração. São Paulo, Pioneira, 1971, 307p.

Na organização de amanhã, tecnologias, arranjos estruturais, formas e relacionamentos serão temporários. Podemos dizer que o próprio sistema terá que ser temporário para poder corresponder às exigências mutáveis do ambiente. A transitoriedade será a característica dos sistemas organizacionais humanos, que numa contraposição à designação de Weber, Toffler chama de Ad-Hocracia para designar melhor a sua natureza.<sup>15</sup>

Estas considerações, em linhas gerais apresentadas, levam-nos a definir uma linha de raciocínio que tem atualmente influenciado substancialmente o currículo dos cursos superiores de Administração, que defende a necessidade de um enfoque genera-lista em seu ensino.

Como o administrador é o "decision-maker", sendo sua função essencial a tomada de decisões e como elas acontecem principalmente nos altos escalões da hierarquia, é neles que se concentra a literatura e orienta-se a tendência do ensino de Administração. Como a atenção da moderna literatura passou a enfatizar as atividades administrativas propriamente ditas, começou-se a verificar o aparecimento de disciplinas de natureza geral, isto é, não relacionadas com as tradicionais áreas técnicas especializadas e sim com gerência, direção, objetivos, processo de-cisório, etc.

A abordagem sistêmica da organização demonstrou a fragilidade dos conhecimentos e habilidades compartimentalizadas das funções especializadas e enfatizou a interdependência entre as funções demonstrando a necessidade de o indivíduo possuir conhecimentos mais gerais, abrangendo todas as áreas técnicas, habilitando-o melhor para solução mais integrada dos problemas concretos pela visão de conjunto que obtém da organização. Esta abordagem determina que os cursos devam dar a mesma ênfase em todas as disciplinas técnicas, conseqüentemente, sem oportunidade de especialização em uma determinada área técnica.

---

(15) TOFFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro, Arte nova, 1973. 407p.



"Nos Estados Unidos, o ensino de administração de empresas evoluiu, de uma tendência inicial e duradoura de formar administradores especializados e versados em técnicas específicas, para a tendência atual de formar administradores generalistas, capazes de liderar grupos de trabalho, analisar dados e tomar decisões em situações de incerteza. Hoje espera-se que o estudante de administração de uma boa escola se torne conhecedor da maior parte dos conceitos fundamentais que informam cada setor básico de operações de uma empresa e seja capaz de compreender a sua interação bem como a maneira como operam coordenadamente. O administrador não é mais um especialista em finanças, em mercadologia, em produção ou em organização geral. Ao contrário, deve conhecer razoavelmente bem o funcionamento e os instrumentos de análise referentes a cada um destes setores e, além disso, tem conhecimentos complementares que lhe permitam ver a empresa como um todo, identificar as áreas que geram desarmonias no conjunto e operar no sentido de elevar ao máximo possível a coordenação das ações da organização".<sup>16</sup>

O problema da rapidez das mudanças por que passa a sociedade moderna demonstra a fragilidade dos conhecimentos técnicos que são ensinados em nossos cursos. Como os conhecimentos técnicos tornam-se facilmente desatualizados, tornaram-se mais importantes os requisitos de personalidade que delimitam a potencialidade do indivíduo de adaptar-se ao ambiente mutável das organizações, necessitando, antes de tudo, de capacidade para aprender do que propriamente de conhecimentos técnicos. Nesta perspectiva são mais indispensáveis sólidos conhecimentos básicos e razoável formação científica que lhe permitam a aquisição dos conhecimentos que as circunstâncias exigirem.

O advento da Ciência da Computação e toda a tecnologia da informação emergente trazem um novo desafio aos cursos de administração e colocam de modo diferente a discussão generalistas versus especialistas. Berganini de Abreu, que fala na Tecnologia da Informação e o Administrador do futuro, demonstra que os indivíduos que terão mais sucesso nas organizações do futu-

---

(16) SÁ E SILVA, Gustavo de. "Administração de empresas e desenvolvimento". Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.11, n.3, jul./set. 1971, p.15.

ro não serão os especialistas das áreas técnicas tradicionais, como Produção, Vendas, Finanças, etc. e sim um novo tipo de especialista, o indivíduo perito em planejamento e controle integrados de todas as atividades da organização em alto nível. Este especialista também tem as características de um generalista, pois seu trabalho abrange indistintamente todas as atividades funcionalmente especializadas da organização.<sup>17</sup>

Na administração sistêmica de organizações complexas, "a concepção, o planejamento e a instalação de sistemas de decisão exigem pessoas dotadas de imaginação e de criatividade capazes não só de arquitetar tais sistemas bem como de superintendê-los. Obrigam igualmente que tais pessoas sejam técnicos especializados que possam conduzir estudos minuciosos, avaliar alternativas, selecionar os métodos e os equipamentos adequados"<sup>18</sup>. Este especialista, ao lado dos conhecimentos de Ciências Sociais e Comportamentais, terá que possuir conhecimentos de outras disciplinas aparentemente distanciadas do campo da Administração. No tocante à Matemática, destaca-se a Teoria da Informação, Processos Estocásticos, Teoria dos Conjuntos, Estatística, Teoria dos Jogos, Teoria da Decisão, Programação Linear, etc. Os generalistas de alto nível das organizações complexas de amanhã terão provavelmente as características deste conselheiro da alta administração.

A formação, que deve ser ao mesmo tempo técnica e científica, deste generalista-especialista, passa a ser o grande dilema de quem se preocupa com o ensino de administração. Devem os cursos de graduação em Administração adaptar imediatamente seus currículos a fim de proporcionarem este tipo de formação? O próprio Berganini de Abreu afirma que "tomando-se por base o modelo de GULICK, que floresceu há duas ou três décadas, pode-se afir -

---

(17) ABREU, A. Berganini de. "Evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro". Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.3, n.2, 2ª sem. 1969.

(18) ABREU, A. Berganini de. Op. cit.

mar que a maioria dos administradores brasileiros é composta de posdcorbianos (sem o saberem), os quais seguem mal e incompletamente o POSDCORB<sup>19</sup>. Pode-se afirmar ainda que em muitas empresas de nosso país, seus administradores são pré-posdcorbianos, não tendo nunca ouvido falar sequer nos "princípios de eficiência" de Taylor. Nesta situação perguntamo-nos se tem sentido preocuparmo-nos com o ensino de teorias, métodos e técnicas complexas e sofisticadas, dependentes de profundos conhecimentos matemáticos e estatísticos, em detrimento de outros conhecimentos técnicos talvez mais singelos e superficiais mas certamente mais urgentemente necessários? Ou, esta preocupação deverá partir de um outro nível de nosso sistema educacional, como nos Estados Unidos, em pós-graduação, onde o técnico, já graduado, talvez já possuindo alguma experiência, vai completar a sua formação?

No Brasil, atualmente, a orientação geral parece ser de que nos cursos de graduação seja proporcionada a formação básica de matemática e estatística, iniciando-se, apenas, em geral, com uma disciplina de Pesquisa Operacional, a formação deste técnico-cientista. O indivíduo que desejar completar a sua formação nesta linha de especialização deverá procurar os cursos de pós-graduação em administração que deverão lhe dar esta oportunidade.

#### Diretrizes para uma conclusão

A problemática que até aqui procuramos delinear exige uma solução que terá que ser operacionalizada pelo sistema educacional formal. Estas soluções não poderão deixar de, entre outros aspectos da função da Universidade, em que aqui não nos detivemos, equacionar os problemas apresentados anteriormente, em toda a sua amplitude e profundidade.

---

(19) Id. ibid.

Considerando que os cursos regulares têm limites já tradicionais de carga horária e tempo de duração, toda opção de disciplinas que devam compor o currículo implica necessariamente na exclusão de outras que consideramos de pouca relevância e dispensáveis, temos que pensar duas vezes antes de fazer qualquer afirmação desta natureza.

Berganini de Abreu, anteriormente citado, afirma que "o administrador do futuro deve possuir conhecimentos minuciosos das operações diárias e uma formação suficiente em ciência e tecnologia para poder relacionar os avanços da pesquisa e da engenharia às operações de sua empresa. Ao mesmo tempo, deverá estar equipado com conhecimentos das forças econômicas, sociais, políticas e culturais que atuam em seu ambiente"<sup>20</sup>. Para a aquisição de conhecimentos minuciosos das operações diárias ele terá que estudar razoavelmente todas as áreas técnicas especializadas que, por envolverem conhecimentos eminentemente práticos, exigem paralelamente a realização de estágios nas empresas. O estudo teórico e prático que vá além da simples informação superficial em metodologia científica e estatística, é necessário para dar a formação científica referida. A formação em tecnologia envolvendo Tecnologia da Informação, com Pesquisa Operacional e Computação só é possível com sólida formação básica de matemática. O conhecimento das forças econômicas exige o estudo dos conceitos fundamentais, princípios e teorias que informam esta área de estudo, bem como a aplicação à realidade nacional concreta e o seu desenvolvimento. O mesmo é válido para as demais forças sociais, políticas e culturais. Além disso tudo, como já foi concluído anteriormente, o administrador teria ainda que possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes que o habilitem a fazer pleno uso das potencialidades dos recursos humanos da organização e dirigir integradamente diferentes grupos de pessoas, bem como os conhecimentos que lhe permitam ver a empresa como um todo e habilidades para elevar ao máximo a coordenação das atividades.

---

(20) ABREU, A. Berganini de. Op. cit.



Tentar atingir aprendizagem tão ampla e diversificada num curso de graduação é uma intenção bastante pretenciosa. Tal tentativa certamente poderá levar a uma "colcha de retalhos" de fragmentos superficiais e desarticulados. Nesta intenção a amplitude de conhecimentos é tentada em detrimento da profundidade e integração dos mesmos. Além disso, supor que os acadêmicos tenham motivação, experiência e maturidade intelectual indispensável àquela aprendizagem necessária ao sofisticado administrador do futuro, ou ao indivíduo vinculado aos altos escalões hierárquicos das organizações complexas, tanto de hoje como de amanhã, significa incorrer em supervalorização das condições do jovem acadêmico que há pouco terminou seu curso de 2º grau e está saindo de seu mundo de adolescente. A aprendizagem, para ser efetiva, tem que ser significativa para o aprendiz. Será possível que o jovem acadêmico comum possa visualizar e sentir as complexas relações de causalidade entre os múltiplos fatores econômicos, políticos, sociais e culturais da sociedade maior com os fenômenos e condições organizacionais e suas implicação no processo de tomada de decisões? Será que ele conseguirá aprender em todo o seu significado, o circuito percepções-concepções-comportamentos e, a partir daí, definir e analisar estratégias diretivas e o conseqüente comportamento organizacional? Será que ele conseguirá transferir para a realidade e dar sentido aos conhecimentos de Concepções, Teorias, Métodos e Técnicas aplicáveis a uma realidade que é bastante distante daquela que ele conhece? Certamente muitas destas aprendizagens assumem aquela característica a que se refere Rogers quando fala na memorização de sílabas sem sentido<sup>21</sup>. Tais objetos quando aprendidos são logo esquecidos, sendo rotulados de "teóricos" numa acepção pejorativa de inaplicáveis, ou então de "perfumarias" pelos acadêmicos.

Um outro problema refere-se ao generalismo ou especialismo de que se pretende dotar o currículo de um curso.

---

(21) ROGERS, Carl R. Liberdade para aprender. Belo Horizonte - te, Interlivros, 1973. 329p.

"Algumas pessoas que discutem a questão geralista-especialista parecem abrigar a idéia errônea de que o primeiro e o segundo se colocam nas extremidades opostas de um mesmo contínuo. Em certo sentido, talvez estejam, isto é, há aspectos da personalidade que predispoem o indivíduo para o geralismo ou a especialização. O extrovertido aparentemente tem predisposição para a administração, especialmente para seus aspectos interpessoais. O introvertido, ao que tudo indica, sai-se melhor como especialista, especialmente se trabalha sozinho.

No sentido funcional, contudo, ser geralista refere-se a deveres orientados para a administração e, especialista, para deveres técnicos, tais como os do cientista e do engenheiro. Os dois tipos de responsabilidade não são ampliações um do outro. O fato de se tocarem ou serem paralelos depende da capacidade do indivíduo".<sup>22</sup>

Assim sendo, em Administração, ser especialista é uma coisa distinta de ser generalista, assim como ser músico é diferente de ser engenheiro. No entanto, podemos também dar oportunidade de estudar música aos alunos de engenharia que o desejarem. Se exageramos o raciocínio e formos aumentando o ensino de música no curso de engenharia, chegaremos a um ponto tal que os alunos não tenham as condições mínimas para serem engenheiros. Mesmo que este exemplo pareça absurdo, ele serve para ilustrar o que pode acontecer num curso de Administração. Na medida em que pretendemos dar uma formação "também" generalista, preparando o aluno para as atividades administrativas propriamente ditas das funções de gerência e direção, teremos que fazê-lo em detrimento da formação "técnica" necessária ao desempenho das funções especializadas de administração. Nesta linha de raciocínio podemos chegar a um ponto tal que não estaremos dando a formação suficiente para o recém-formado, que terá que exercer uma função especializada dentre as atividades técnicas de Administração e impor-se como profissional de boa qualidade para vencer as barreiras do presente estágio de nosso desenvolvimento, onde as empresas são em grande parte familiares e dirigidas por homens práticos que relutam em aceitar a influência do jovem profissional.

(22) URIS, Auren. Novos rumos em administração de empresas. São Paulo, Cultrix, 1974, 269p. p.265-6.

Considerando este problema, qual deverá ser então a de finição dos Cursos de Administração no que se refere à formação para atividades "técnicas" e à formação para atividades de "direção"?

Tendo em mente a abordagem de Fayol, no início apresentada, equacionamos o problema definindo o nível organizacional que pretendemos atingir e funções que serão exercidas pelos egressos do curso. Pretendemos atingir os baixos escalões hierárquicos onde são exercidas as funções técnicas especializadas ou os escalões intermediários e altos das organizações, onde são exercidas funções gerenciais e de direção geral?

As respostas a estas questões jamais poderão deixar de considerar as necessidades e características das organizações para as quais os cursos pretendem formar o profissional de administração. Temos que verificar se as nossas organizações estão dispostas a contratarem profissionais de administração para ocuparem seus postos de direção, ou se a procura é apenas de técnicos de administração para exercerem as suas funções especializadas.

Uma forma de proceder esta verificação é pesquisar a situação dos egressos dos cursos. Este procedimento, ainda que limitado, pode fornecer um indicador das necessidades atuais efetivamente manifestadas das organizações em um determinado contexto/ Edson Machado, Diretor do Departamento de Assuntos Universitários do MEC, discorrendo sobre as dificuldades e limitações de pesquisas de mercado de trabalho, afirma que "para a Universidade, isoladamente, mais importante do que a realização de pesquisas de mercado de trabalho, é a sua permanente interação com a sociedade, a nível local, regional e nacional... Esta interação poderá ser realizada por diversos processos. Um dos mais interessantes, e que oferece possibilidade de esclarecer muitas dúvidas que temos sobre o comportamento do mercado de trabalho, é a manutenção de estreita ligação entre a Universidade e seus ex-alunos".<sup>23</sup>

---

(23) SOUZA, Edson Machado de. Expansão do ensino superior e necessidades do mercado de trabalho. I Encontro de Reitores das Universidades Públicas. Brasília, MEC, 1972.



Uma outra dimensão do mesmo problema é o conhecimento e a conscientização por parte dos cursos da realidade econômica e social a que se destinam os seus egressos. Pouco sentido têm para nós as modernas tendências do ensino de administração nos Estados Unidos se não considerarmos as diferenças existentes, principalmente no que se refere ao tamanho das organizações e outras características predominantes, como formas de propriedade, procedimentos para recrutamento de administradores etc. e também as diferenças nos sistemas de ensino entre os dois países.

## 2.2 - O Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria

### Retrospecto Histórico

A história do ensino e da profissionalização da Administração no Brasil é bastante recente. Data de pouco mais de duas décadas, já tendo, no entanto, um desenvolvimento considerável.

Foi em 1954, com a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, pela Fundação Getúlio Vargas, que surgiu o primeiro currículo especializado em Administração, tendo influenciado de alguma forma o movimento posterior nas instituições de ensino superior do País. Em 1967, já existiam no Brasil 31 cursos específicos de Administração. Atualmente, este número sobe a 180 cursos superiores, envolvendo mais de 100.000 estudantes<sup>1</sup> e a tendência é de continuar aumentando, considerando o crescimento econômico e a perspectiva da sociedade brasileira.<sup>2</sup>

A idéia do ensino de Administração e da profissionalização das atividades administrativas imediatamente desenvolveram-se e impregnaram nossos ambientes acadêmicos, empresariais e serviço público. Este movimento já tinha motivado a criação de vários cursos superiores, quando suas lideranças conseguiram despertar a atenção do Poder Legislativo Nacional para a gravidade da questão, obtendo, finalmente, em 9 de setembro de 1965, a regulamentação da nova profissão de "Técnico de Administração", conforme ficou designada pela Lei nº 4769.

No ano seguinte à regulamentação da profissão, pela Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o Currículo Mínimo do Curso de Adminis-

---

(1) TREINAMENTO DE EXECUTIVOS. Reforma do Ensino de Administração. Rio de Janeiro, Ano 2, jan. 1975. n.13.

(2) PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. "O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira". In: RAE. R. de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, v.6, n.20.

tração nas suas duas opções de Administração Pública e de Empresas. Ficava, portanto, institucionalizada no Brasil a profissão e a formação de Técnico de Administração.

### Criação e evolução do curso na UFSM

Na Universidade Federal de Santa Maria o movimento pela criação do Curso de Administração teve início dentro da então Faculdade de Ciências Econômicas. Um passo decisivo foi a criação pela Universidade, do Instituto de Administração e Planejamento que, em 1965, realizou curso extraordinário para funcionários de prefeituras e administrativos da UFSM.

Em 1966, foi criado no referido Instituto o Curso Superior de Administração, autorizado a funcionar pela 79a. Sessão do Egrégio Conselho Universitário, em 9 de setembro de 1966. As aulas tiveram início em março de 1967, com 30 alunos selecionados no Concurso Vestibular de fevereiro do mesmo ano, num total de 109 inscritos.

Devido à Reforma Universitária, em 1970, com a aprovação do Estatuto Geral da UFSM, o Curso passou a chamar-se "Curso de Administração" e a fazer parte do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas. O Curso foi reconhecido pelo Conselho Federal de Educação em 25 de junho de 1971, conforme Decreto nº 68.805, publicado no Diário Oficial da União nº.. 120, de 28 de junho de 1971.<sup>3</sup>

Inicialmente, em 1967, o currículo do Curso oferecia duas especializações, a de Administração Pública e a de Administração de Empresas, com a possibilidade ainda de o aluno buscar alguma especialização, dentro destas áreas, pela oportunidade de optar em vários grupos de disciplinas eletivas.

---

(3) NOGUEIRA, Eduardo P.P. Discurso proferido por ocasião da abertura da Semana do Administrador. Santa Maria, UFSM, 2 de setembro de 1974.

Dois anos após, devido talvez à dificuldade de ser oferecido um currículo tão amplo e diversificado e pela influência da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, o currículo foi substancialmente alterado. Passou a ser então unificado pela eliminação das habilitações em Administração Pública e de Empresas, além da eliminação de todas as disciplinas eletivas que permitiriam alguma forma de especialização. Desta forma, o Curso passou a ser unificado e mais generalista.

Após sua criação, em 1966, e a grande modificação que resultou no currículo vigente em 1969, o Curso continuou sofrendo mudanças sucessivas. No entanto, manteve a sua estrutura básica. Com o objetivo de ilustrar a natureza das modificações e fatores que as determinaram, sumariam-se a seguir algumas das mais significativas.

Por sugestão dos professores de Matemática e Estatística, que sentiam a necessidade de nivelamento e recuperação das deficiências nos conhecimentos de matemática dos alunos que, em geral, não conseguiam acompanhar o programa estabelecido, foi criada uma nova disciplina designada "Fundamentos de Matemática e Estatística".

Devido à ênfase que passou a ter a pesquisa na Universidade e a continuidade dos estudos nos emergentes cursos de pós-graduação, a disciplina de Metodologia de Pesquisa passou a receber maiores atenções e foi ampliada para mais um semestre, bem como passou a solicitar da disciplina de Estatística maior concentração em estatística inferencial como pré-requisito para a pesquisa, o que levou a um aprofundamento nos estudos de estatística.

As disciplinas Pesquisa Operacional e Sistemas de Processamento de Dados, surgidas como decorrência da divulgação do computador como instrumento auxiliar no processo de tomada de decisão, e a utilização de métodos quantitativos de planejamento e controle, passaram a solicitar maiores exigências da disciplina Matemática, levando a um maior aprofundamento dos conhecimentos ministrados.

Como vimos, o currículo do Curso, além de tornar-se unificado e generalista, passou também a dar maior ênfase em Metodologia de Pesquisa e em Métodos Quantitativos.

Quando em 1972 houve na UFSM um esforço para reduzir o número de disciplinas em alguns de seus cursos, algumas disciplinas básicas ou gerais como Geografia Econômica e Relações Humanas foram suprimidas e outras de caráter mais técnico e informativo como Organização & Métodos e Administração de Pessoal foram ampliadas. Mais recentemente, em 1974, por necessidade de ampliar a carga horária total do Curso, e visando a maior formação dos alunos, novamente foram introduzidas disciplinas mais gerais como Introdução à Ciência Política e Processo Decisório, atendendo a exemplos de outras escolas.

Estas mudanças são propostas pelo Coordenador do Curso<sup>4</sup> que as submete aos órgãos colegiados sendo, em geral, sempre aprovadas. Não temos notícia de alguma proposta de mudança do currículo do Curso que não tenha sido aprovada, pois é o Coordenador do Curso quem, na UFSM, tem autoridade sobre as questões de currículos. Neste processo o Coordenador apóia-se frequentemente no corpo docente como, por exemplo, a citada proposta que levou a inclusão de "Fundamentos de Matemática e Estatística" e "Metodologia de Pesquisa II". Outra influência é a dos alunos, em geral formandos, como a que aconteceu em relação ao Estágio Curricular, que motivou a criação de Seminários de Orientação para solucionar o problema da orientação do aluno-estagiário pelos professores nas suas atividades de estágio.

Além da influência pessoal do Coordenador do Curso para as modificações do currículo houve outras influências institucionais que não partiram diretamente do Coordenador. Em 1972, algumas mudanças foram propostas por um grupo de professores designados para estudar a redução de disciplinas<sup>5</sup>, anteriormente citada. Também em 1974, o Coordenador do Curso de Contabilidade foi designado para analisar e propor as mudanças necessárias

---

(4) Na UFSM não existem os "Colegiados" responsáveis pela "coordenação didática" dos cursos, cuja criação foi determinada pela legislação relativa à Reforma Universitária.

(5) Portaria n. 5584/72 - Reitoria da UFSM.



nos currículos dos Cursos do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas, principalmente aquelas necessárias para a unificação das disciplinas que comporiam o novo Catálogo Geral da UFSM para 1975.

Não temos conhecimento de, até 1974, ter sido realizado um estudo sistemático que objetivasse a revisão curricular tendo em vista as necessidades do futuro profissional.

O primeiro esforço sistemático que objetivasse racionalizar o processo de revisão curricular foi realizado em 1974. O trabalho consistiu na utilização de um formulário que solicitou a todos os professores que opinassem sobre o relacionamento da disciplina que lecionava com as demais, bem como seu pré-requisito, carga horária, temática e pós-requisito. Com base nessas informações foi proposta uma nova estrutura de pré-requisitos e outras adaptações necessárias. Este trabalho também envolveu, de maneira informal, o corpo discente e ex-alunos, contatos com diretores da Fundação Getúlio Vargas do Rio e São Paulo, bem como da UFRGS e da FIDENE (Fundação de Desenvolvimento do Noroeste do Estado-IJUÍ). Como fruto deste trabalho temos o currículo atual do Curso.

### Objetivos do Curso

Ainda em 1974 foram formulados os objetivos do Curso por proposta do seu Coordenador e aprovados na 42a. Sessão do Conselho do Centro e posteriormente pelo Conselho de Ensino e Pesquisa, na sua 64a. Sessão, em 14/4/75, conforme constam a seguir.



### Justificativa

CONSIDERANDO ser a universidade o instrumento crítico da sociedade pela produção de novos conhecimentos através das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão;

CONSIDERANDO que a universidade deve preparar profissionais capazes de introduzir inovações com consciência quanto aos objetivos e adequação ao convívio social;

CONSIDERANDO que a organização, ambiente de trabalho e vida do Administrador, é sistema social complexo onde se desenvolvem interesses individuais e profissionais específicos, investimentos em "status", lealdade ou apego emocional a normas, práticas e tradições que, além das dificuldades pertinentes à racionalidade substantiva da nova tecnologia, criam problemas adicionais à introdução de mudanças:

CONSIDERANDO que a região sob influência da UFSM está a exigir, especialmente em termos de pequena e média empresa bem como organismos públicos de nível local, profissionais capazes de diagnosticar os obstáculos e desenvolver formas de superá-los;

CONSIDERANDO que tais exigências implicam num conhecimento dos métodos de Administração Científica e numa formação generalista;

CONSIDERANDO que há necessidade de uma visão do campo das Ciências Sociais com vistas à avaliação das possibilidades e conveniência da técnica escolhida:

### Proposição

O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal de Santa Maria, reconhecido pelo Decreto 68.805, de 25 de junho de 1971, integrante do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas, entendido como projeto interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão, oferecendo 3.090 horas-aula de ensino, concluíveis no mínimo de 8 e no máximo de 16 semestres, garantindo uma formação a nível de bacharelado, propõe-se a atingir os seguintes:

#### OBJETIVOS

##### 1. Objetivo Geral

Dotar seus egressos de uma formação integrada, técnica e humanística, que os capacite a identificar e escolher técnicas administrativas utilizáveis em qualquer tipo de organização, com ênfase no porquê, onde, como e quanto da utilização;

## 2. Objetivos específicos

- 2.1 - Formar um Administrador capaz de, além de implementar decisões já tomadas, avaliar uma situação dada e propor o encaminhamento de solução (assessoria) ou, ainda, tomar uma decisão o mais eficiente possível, se este for o seu nível de responsabilidade (direção);
- 2.2 - Através de um currículo flexível e que colo-que a competência técnico-profissional dentro de um quadro acadêmico, dar condições e seus egressos de:
- 2.2.1 - conhecer a ambiência sócio-econômica onde a sua organização opera;
- 2.2.2 - ser capaz de articular e formular novos programas e objetivos;
- 2.2.3 - ser capaz de direção, liderança e decisão;
- 2.3 - Sem descuidar de seu papel no todo brasileiro, inserir seus alunos na problemática regional e micro-regional, habilitando-os ao trabalho interdisciplinar e incentivando-os, através de um treinamento equilibradamente teórico-formativo e prático-informativo, a identificar, na própria região, o mapa de alternativas, decidindo sobre inovações e criando soluções próprias quando seja necessário.

Não se pretende criticar ou analisar em profundidade esta formulação de objetivos o que fugiria aos objetivos do presente trabalho. Destacam-se apenas algumas de suas dimensões tendo em vista as conclusões que a pesquisa sugere.

Observa-se explicitamente a abordagem generalista de ensino de Administração existente no Curso quando lê-se no último parágrafo de justificativa "...e uma formação generalista no campo das ciências sociais."

O objetivo geral do Curso expressamente define que a formação proporcionada destina-se a "qualquer tipo de organizaçao" não enfatizando nenhum tipo em particular de organização pública ou privada que orientasse a formação profissional para alguma especialização.

Os objetivos específicos definem que além da formação para o exercício de atividades Técnicas de Administração en

volvendo "implementar decisões", "avaliar uma situação dada" e "propor encaminhamento de soluções", o Curso também pretende proporcionar formação para o exercício de atividades de Direção quando especifica a capacitação para "tomar uma decisão o mais eficiente possível, se este for o seu nível de responsabilidade (direção)" e "ser capaz de direção, liderança de decisão".

Um outro aspecto que comporta destaque é a intenção expressa de inserir os alunos na problemática regional e micro regional.

### Currículo do Curso

Para a consecução dos objetivos apresentados acima o Curso possui currículo que é apresentado a seguir, no Quadro nº 2.

Como o currículo atual é o resultado de sucessivas alterações ao longo dos dez anos de existência do Curso, o rol de disciplinas é apresentado num quadro demonstrativo que permite uma visão comparativa das diferentes situações do currículo neste período. Este quadro é também organizado de forma que permita a análise da intensidade relativa das diferentes disciplinas e áreas. Para este efeito as disciplinas estão agrupadas em três grandes áreas, a saber: Área Básica - conhecimento geral e instrumental; Áreas Técnicas Especializadas de Administração e Área Geral de Administração. Para cada área e respectivas disciplinas é apresentada a carga horária e percentagem de participação no todo do currículo.

	1967			1969			1970		
	DISCIPLINAS	n/a	% sub área	DISCIPLINAS	n/a	% sub área	DISCIPLINAS	n/a	% sub área
<b>ÁREA BÁSICA (Conhecimento Geral e/ou Instrumental)</b>	Inglês I	45		Inglês I	60		Inglês I		
	Inglês II	45		Inglês II	60		Inglês II		
	Inglês III	45							
	Inglês IV	45							
	Metod. da Pesquisa	60		Metod. da Pesquisa	60		Metod. da Pesquisa		
	Matemática I	60		Matemática I	60		Matemática I		
	Matemática II	60		Matemática II	60		Matemática II		
	Matemática III			Matemática III	60		Matemática III		
	Matemática Financeira	30		Matemática Financeira	30		Matemática Financeira		
	Estatística I	60		Estatística I	60		Estatística I		
	Estatística II	60		Estatística II	60		Estatística II		
	Cont. Geral I	60		Sist. Proc. de Dados	60		Sist. Proc. de Dados		
	Contab. Geral II	60		Contab. Geral I	60		Contabilidade I		
				Contab. Geral II	60		Contabilidade II		
	Estr. e Anál. Balanços	60		Estr. Anál. Balanços	30		Estr. Anál. Balanços		
	Intr. à Economia	60		Intr. à Economia	60		Introd. à Economia		
	Teoria Econômica	60		Teoria Econômica	30		Teoria Econômica		
	Economia Brasileira	60		Economia Brasileira	60		Economia Brasileira		
	Geografia Econômica	60		Geografia Econômica	60		Geografia Econômica		
	Inst. Dir. Públ. Privado	30		Inst. Dir. Públ. Privado	60		Inst. Dir. Públ. Privado		
	Direito Administrativo	60		Dir. Administrativo	60		Dir. Administrativo		
	Legisl. Tributária	60		Legisl. Tributária	60		Legisl. Tributária		
	Legisl. Social	60		Legisl. Social	60		Legisl. Social		
Intr. à Ciência Polít.	60		Inst. Financeiras	60		Inst. Financeiras			
Psicologia Geral	60		Psicologia	60		Psic. Aplic. Adm.			
Psic. Aplicada	60		Sociologia	60		Sociol. Aplic. Adm.			
Sociologia Geral	60								
Sociol. Aplicada	60								
<b>SUB-TOTAL (área)</b>	<b>1440</b>	<b>- 47,06</b>		<b>1350</b>	<b>- 30,00</b>			<b>1410</b>	
<b>ÁREAS TÉCNICAS ESPECIALIZADAS DE ADM.</b>	Adm. da Produção	60		Adm. da Produção	60		Adm. da Produção	60	
	Adm. de Material	60		Adm. de Material	60		Adm. de Material	60	
		120	3,92 -	Pesquisa Operacional	60		Pesquisa Operacional	60	
					180	6,67 -			180
	Adm. de Vendas	60		Adm. de Vendas	60		Adm. de Vendas	60	
	Adm. Mercadológica**	60		Adm. Mercadológica	60		Adm. Mercadológica	60	
	Promoções e Publicid.**	60							
		180	5,88 -		120	4,44 -			120
	Adm. de Pessoal	60		Adm. de Pessoal	90		Adm. de Pessoal	60	
		60	1,96 -		90	3,33 -			60
Adm. Fin. e Orçam. I	60		Adm. Financeira	60		Adm. Financ. (Org. I)	60		
Adm. Financ. Org. II	60		Orçamento Público	60		Adm. Financ. e (Org. II)	60		
Contab. de Custos	120		Custos	60		Custos	60		
	240	7,84 -		180	6,67 -			180	
<b>SUB-TOTAL (área)</b>	<b>600</b>	<b>- 19,60</b>		<b>570</b>	<b>- 21,11</b>			<b>540</b>	
<b>ÁREA GERAL DE ADMINISTRAÇÃO</b>	Organização e Mét.	60		Org. e Métodos	60		Org. e Métodos	60	
	Empresa Pública	(-)							
	Teoria Geral da Adm. I	60		Teoria Geral Adm. I	60		Teoria Geral Adm. I	60	
	Teoria Geral Adm. II	60		Teoria Geral Adm. II	60		Teoria Geral Adm. II	60	
	Diretrizes Administr.	60		Análise Administrat.	60		Anál. Administrativa	60	
	Relações Públicas	30		Diretrizes Administr.	60		Diretrizes Administr.	60	
	Chefia e Lider. Adm.	60		Relações Humanas	60		Relações Humanas	60	
	Planejamento	60		Chefia e Lider. Adm.	30		Chefia e Lider. Adm.	60	
	Planejamento*	60		Planejamento	60		Planejamento	60	
	Projetos	60		Projetos	60		Projetos	60	
	Teoria das Organiz.	60		Teoria das Organiz.	60		Teoria das Organiz.	60	
	Deontologia Administr.	30		Deontol. Administr.	30		Deontologia Administr.	30	
	Estágio	180		Estágio	180		Estágio	180	
<b>SUB-TOTAL (área)</b>	<b>780</b>	<b>- 25,89</b>		<b>780</b>	<b>- 28,89</b>			<b>810</b>	
<b>OPATIVAS</b>	<b>I GRUPO</b>								
	Adm. Municipal	30							
	Adm. Estadual								
	Adm. Federal								
	<b>II GRUPO</b>								
	Adm. Hospitalar	60							
	Adm. Escolar								
	Adm. Compara								
	<b>III GRUPO</b>								
	Dir. Constitucional	30							
	Dir. Comercial								
	Dir. Municipal								
	Inst. Políticas								
<b>IV GRUPO</b>									
Organiz. Municipal									
Planej. Municipal									
<b>V GRUPO</b>									
Comércio Internac.									
Econ. Internacional	60								
Anál. Administrativa	60								
<b>VI GRUPO</b>									
Sociol. Urbana									
Sociol. de Desenvolv.									
<b>SUB-TOTAL (área)</b>	<b>240</b>	<b>- 7,85</b>							
<b>TOTAL</b>	<b>3.060</b>	<b>- 100,00</b>		<b>2.700</b>	<b>- 100,00</b>			<b>2.760</b>	

\* Disciplina Obrigatória somente para a opção de Administração Pública

\*\* Disciplinas obrigatórias somente para a opção de Administração de Empresas



REGULAMENTO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA U.F.S.M.  
1970 - 1972 - 1973 - 1975

h Área	1972			1973			1975		
	DISCIPLINAS	h/m	sub-área	DISCIPLINAS	h/m	sub-área	DISCIPLINAS	h/m	sub-área
	Inglês I Inglês II	60 60							
	Met. da Pesquisa I Met. da Pesquisa II	60 60		Met. da Pesquisa I Met. da Pesquisa II Fund.Mat.Estatística	60 60 60		Língua Port. Instr. Met. da Pesquisa I Met. da Pesquisa II	60 60 60	
	Matemática I Matemática II Matemática III	60 60 60		Matemática I Matemática II	60 60		Matemática I Matemática II Matemática III	60 60 60	
	Matemática Financeira Estatística I Estatística II Sist. Proc. de Dados	30 60 60 60		Matemática Financeira Estatística I Estatística II Sist. Proc. de Dados	30 60 60 60		Matemática Financeira Estatística I Estatística II Sist. Proc. de Dados	60 60 60 60	
	Contabilidade Contab. Administrat. Estr. Anál. Balanços Intr. à Economia Teoria Econômica Economia Brasileira Geografia Econômica	60 60 60 60 60 60 60		Contab. Geral I Contab. Geral II  Intr. à Economia Teoria Econômica Economia Brasileira	60 60  60 60 60		Contab. Geral I Contab. Geral II  Intr. à Economia Teoria Econômica Economia Brasileira	60 60  60 60 60	
	Inst.Dir.Públ.Privado Dir. Administrativo Legisl. Tributária Legisl. Social Direito Comercial	30 60 60 60 60		Pol. Progr. Econ. I Pol. e Progr. Econ. II Inst.Dir.Públ.Privado Dir. Administrativo Legisl. Tributária Legisl. Social	60 60 60 60 60 60		Inst.Dir.Públ.Privado Dir. Administrativo Legisl. Tributária Legisl. Social	60 60 60 60	
	Inst. Financeiras Psic. Aplio. Adm. Sociol. Aplio. Adm. E.P.B. - A e B	60 60 60 60		Psic. Aplio. Adm. Sociol. Aplio. Adm. E.P.B. - A e B Educ. Física	60 60 60 240		Intr. à Ciência Polít.  Psic. Aplicada Adm. Sociol. Aplio. Adm. E.P.B. - A e B Educ. Física	60  60 60 120	
51,08		1560 - 57,78			1710 - 55,34			1500 - 47,62	
	Adm. da Produção Adm. de Material Pesquisa Operacional	60 60 60		Adm. da Produção I Adm. da Produção II Adm. de Material Pesquisa Operacional	60 60 60 60		Adm. da Produção I Adm. da Produção II Adm. de Material Met.de Pesq. Oper.	60 60 60 60	
-		180 6,67 -			240 7,77 -			240 7,62 -	
	Adm. de Vendas Adm. Mercadológica	60 60		Adm. de Vendas I Adm. de Vendas II	60 60		Administração Vendas Adm. Mercadológica	60 60	
-		120 4,44 -			120 3,88 -			120 3,81 -	
	Adm. de Pessoal	60		Adm. de Pessoal I Adm. de Pessoal II	60 60		Adm. de Pessoal I Adm. de Pessoal II	60 60	
-		60 2,22 -			120 3,88 -			120 3,81 -	
	Adm. Financeira Orçamento Custos	60 60 60		Adm. Financ. Org. I Adm. Financ. Org. II  Elem.e Anál. Custos B Análise Empresarial	60 60  60 60		Adm. Financeira Orçamento Público  Orçamento Empresarial Elem. e Anál.de Custos Análise Empresarial	60 60  60 60 60	
-		180 6,67 -			240 7,77 -			300 9,52 -	
19,56		540 - 20,00			720 - 23,30			780 - 24,76	
	Org. e Métodos  Teoria Geral Adm. I Teoria Geral Adm. II Anál. Administrativa Diretrizes Administr.  Relações Humanas Chefia e Lider. Adm.  Planejamento Projetos Teoria das Organiz.	60  60 60 60 60  30 60  60 60 60		Org. e Métodos I Org. e Métodos II  Intr.Ciênc.Adm.I Intr.Ciênc. Adm. II  Chefia e Lider. Adm.  Teoria Geral da Adm.	60 60  60 60  60  60		Org. e Métodos I Org. e Métodos II  Intr.Ciênc. Adm. I Intr.Ciênc. Adm. II  Chefia e Lider.Adm.  Elab.e Aval.de Projct.  Teoria Geral da Adm. Processo Decisorio Deontologia Administr. Estágio Sem.Téc.de Relatório Sem.Orient.Técnica Sem.Com.Téc/Cient.	60 60  60 60  60  60 60 60 270 30 30 30	
29,34		600 - 22,22			660 - 21,36			870 - 27,62	
00,00		2.700 - 100,00			3.090 - 100,00			3.150 - 100,00	

### 2.3 - Delimitação da problemática

Em sentido geral, o presente estudo tem por objetivo o conhecimento de alguns aspectos da realidade profissional dos egressos do Curso de Administração da UFSM. Estes conhecimentos foram colhidos tendo em vista a definição de uma orientação de avaliação da adequação do currículo às características gerais de atuação profissional dos egressos, bem como às condições locais de mercado de trabalho.

Em termos metodológicos, entendemos que não estamos lidando apenas com um único problema de pesquisa. A problemática abordada apresenta diversas dimensões, das quais selecionamos algumas em função da relevância, oportunidade e viabilidade de serem abordadas em um mesmo esforço de pesquisa. Cada uma destas dimensões pode ser considerada como um problema específico que, em conjunto, suas respostas fornecem os elementos necessários para a consecução do objetivo geral do trabalho, especificado acima.

#### 2.3.1 - Exercício da profissão

Uma destas dimensões, que desdobramos em três questões, refere-se ao conhecimento de: Quantos egressos estão exercendo a profissão? Quais são os motivos daqueles que não estão exercendo? Dos que exercem a profissão, estão exercendo-a principalmente em organizações públicas ou privadas?

Pretende-se testar a suposição de que "a maioria dos egressos do Curso estão exercendo a profissão e distribuem-se



tanto em organizações privadas como públicas". Os que não exercem a profissão, "a maioria não o fazem porque, devido a motivos de natureza pessoal, não necessitam ou não querem trabalhar como Técnico de Administração, ou ainda, não lhes foi possível deslocarem-se para outras localidades a fim de aceitarem as oportunidades que lhes foram oferecidas".

### 2.3.2 - Características do Mercado de Trabalho Empresarial

Um outro aspecto refere-se ao conhecimento de qual o tamanho e natureza das atividades das empresas onde estão atuando os egressos do Curso? E ainda, a distribuição das empresas onde estão atuando os egressos do Curso assemelha-se à distribuição de empresas existentes em Santa Maria?

A suposição testada é a de que "a grande maioria dos egressos do Curso, que exercem a profissão em atividade privada está atuando em uma realidade empresarial completamente diferente daquela existente nesta localidade".

### 2.3.3 - Natureza das Funções Exercidas

Outra questão que reputamos uma das mais relevantes na problemática abordada é a relacionada com a natureza da função exercida pelos atuais profissionais. Envolve saber se os egressos do Curso estão exercendo funções técnicas especializadas de administração ou dedicam-se a funções de direção? Esta questão envolve saber ainda se os que estão exercendo funções de direção são os proprietários ou parentes dos proprietários das empresas que dirigem?

A hipótese formulada é que "os egressos do Curso exercem tanto funções Técnicas Especializadas como funções de Direção, mas o exercício de funções Técnicas predomina em organizações públicas. O exercício de funções de Direção é predominante em pequenas empresas privadas, onde os que exercem estas funções são, na maioria, os proprietários ou parentes dos proprietários destas empresas que dirigem".

#### 2.3.4 - Aproveitamento Acadêmico e Situação do Egresso

Uma destas dimensões envolve o tempo e a dificuldade de obtenção de emprego pelos egressos do Curso relacionados com o seu desempenho acadêmico. O problema consiste em saber: o tempo de obtenção de emprego do egresso está relacionado com o seu aproveitamento escolar quando aluno?

Pretende-se testar com procedimentos científicos a afirmação que diz que o problema não é tanto de falta de oportunidades de emprego e sim reside na qualidade do profissional que os cursos formam. Em outras palavras, "o tempo e a dificuldade de obtenção de emprego do egresso estão diretamente relacionados com o seu aproveitamento escolar quando aluno". Como o aproveitamento escolar é o critério de avaliação adotado pelo sistema acadêmico, supõe-se que ele sirva também como um indicador da qualidade do profissional formado. Pretende-se testar também a suposição de que "os melhores alunos estão exercendo, em geral, funções de Direção, estão atuando em empresas privadas e preferem um curso de aperfeiçoamento de natureza geral relacionado com Direção".

A seguir é apresentado o diagrama ilustrativo do modelo analítico da pesquisa, Quadro nº 3, apresentando de forma esquemática as dimensões da problemática que a mesma abrange. A luz destas informações e nas decorrências didático-pedagógicas da Teoria de Organizações e Administração fundamenta-se a discussão da adequação do currículo do Curso de Administração da

A hipótese formulada é que "os egressos do Curso exercem tanto funções Técnicas Especializadas como funções de Direção, mas o exercício de funções Técnicas predomina em organizações públicas. O exercício de funções de Direção é predominante em pequenas empresas privadas, onde os que exercem estas funções são, na maioria, os proprietários ou parentes dos proprietários destas empresas que dirigem".

#### 2.3.4 - Aproveitamento Acadêmico e Situação do Egresso

Uma destas dimensões envolve o tempo e a dificuldade de obtenção de emprego pelos egressos do Curso relacionados com o seu desempenho acadêmico. O problema consiste em saber: o tempo de obtenção de emprego do egresso está relacionado com o seu aproveitamento escolar quando aluno?

Pretende-se testar com procedimentos científicos a afirmação que diz que o problema não é tanto de falta de oportunidades de emprego e sim reside na qualidade do profissional que os cursos formam. Em outras palavras, "o tempo e a dificuldade de obtenção de emprego do egresso estão diretamente relacionados com o seu aproveitamento escolar quando aluno". Como o aproveitamento escolar é o critério de avaliação adotado pelo sistema acadêmico, supõe-se que ele sirva também como um indicador da qualidade do profissional formado. Pretende-se testar também a suposição de que "os melhores alunos estão exercendo, em geral, funções de Direção, estão atuando em empresas privadas e preferem um curso de aperfeiçoamento de natureza geral relacionado com Direção".

A seguir é apresentado o diagrama ilustrativo do modelo analítico da pesquisa, Quadro nº 3, apresentando de forma esquemática as dimensões da problemática que a mesma abrange. A luz destas informações e nas decorrências didático-pedagógicas da Teoria de Organizações e Administração fundamenta-se a discussão da adequação do currículo do Curso de Administração da

UFMS às condições gerais de atuação profissional de seus egressos bem como às condições locais do mercado de trabalho. Desta forma objetiva-se o aperfeiçoamento do Curso, prestando também informações úteis a todos aqueles que enfrentam problemas semelhantes ou dedicam-se à formação de administradores em geral.

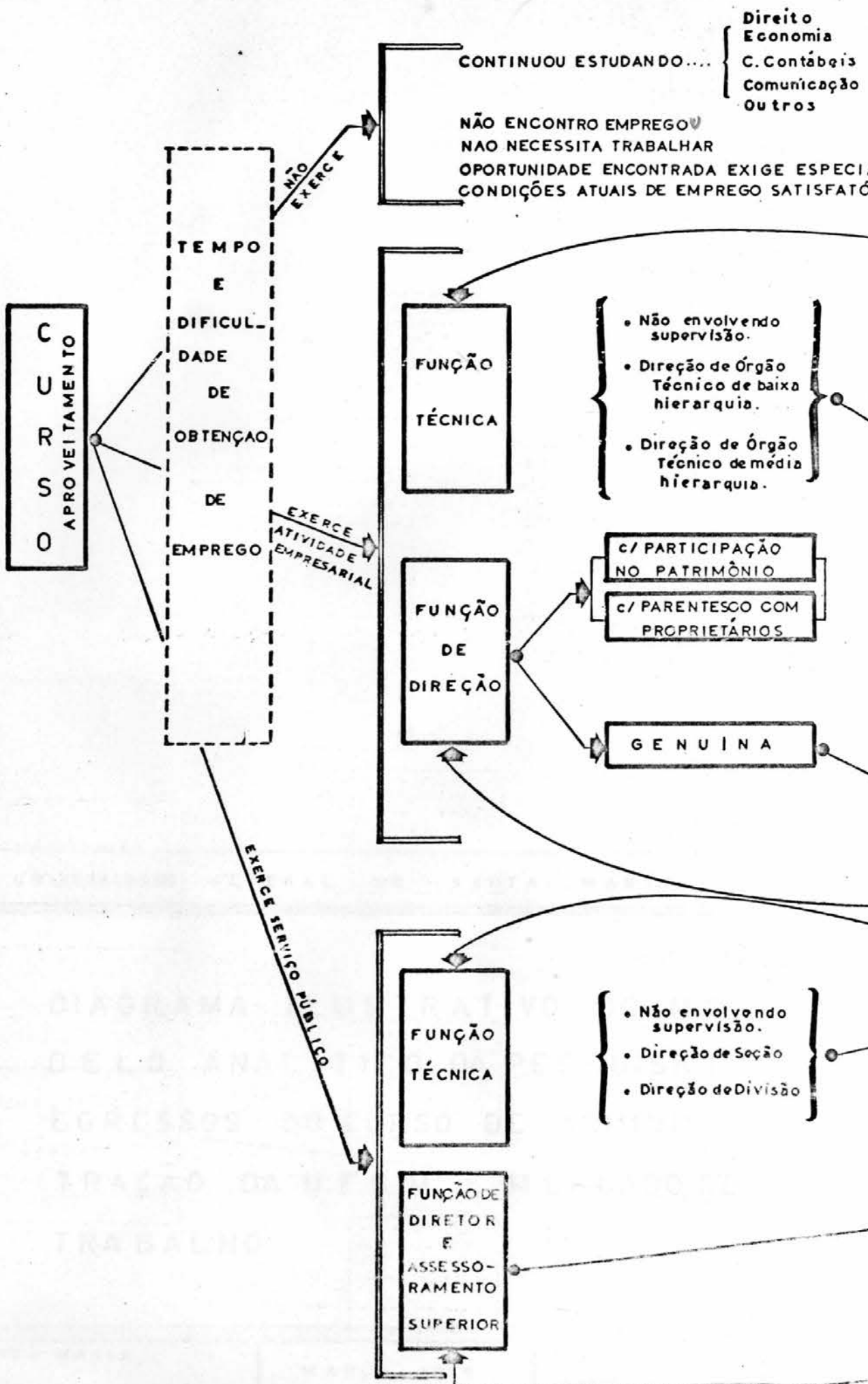
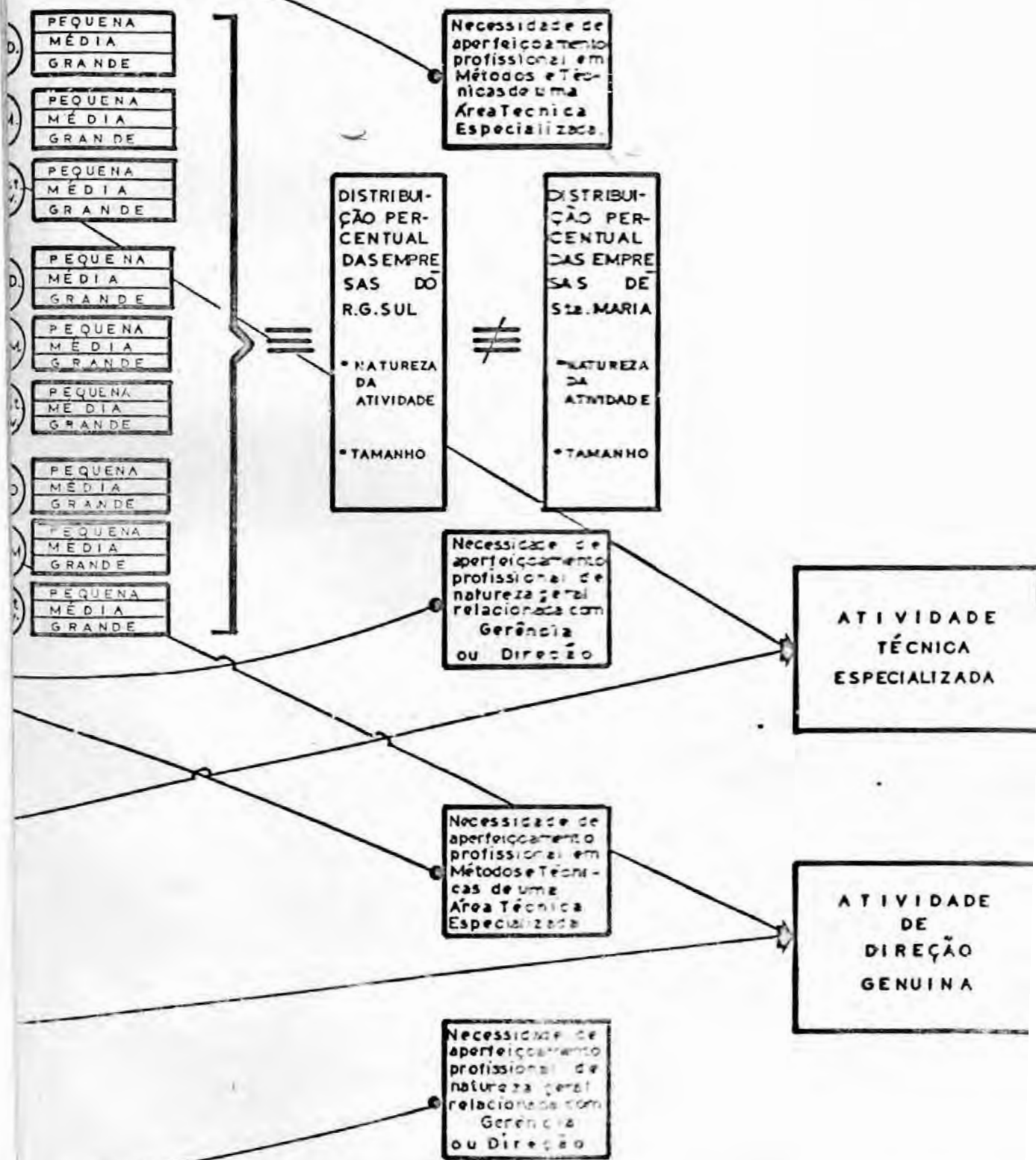


DIAGRAMA  
 DE L. AN.  
 EGRESSOS  
 TRAJEÇÃO DA  
 TRABALHO



ÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

DIAGRAMA ILUSTRATIVO DO MO-  
DELO ANALÍTICO DA PESQUISA DE  
EGRESSOS DO CURSO DE ADMINIS-  
TRAÇÃO DA U.F.S.M. E MERCADO DE  
TRABALHO.

SANTA MARIA  
RS

MARÇO - 1976

ELABORADO:  
Victor Schuch Jr

DESIGNO  
S. G. L. Z.

3. SITUAÇÃO ATUAL DOS ESTUDOS SOBRE  
CURRÍCULOS DE CURSOS DE ADMINISTRA  
ÇÃO E MERCADO DE TRABALHO.

Um estudo da natureza do presente, que pretende abordar a problemática do mercado de trabalho de uma determinada profissão e a adequação do ensino ministrado, especificando as características do profissional que está sendo solicitado, tendo como base a análise da situação dos egressos e por objetivos gerais a posterior redefinição dos objetivos do curso com suas conseqüências em termos de currículo, é inédito na UFSM.

Recentemente, a Assessoria de Planejamento de UFSM realizou uma pesquisa, relacionada com a presente, como parte de um projeto de criação do Curso de Tecnólogo em Administração Cooperativista, que está atualmente em fase de preparação para implantação, uma vez que foi comprovada sua necessidade, no mercado de trabalho. Esta pesquisa, constitui num levantamento sistêmico junto às cooperativas da região para verificar se existe a necessidade do profissional referido acima e se as organizações estão dispostas a contratá-lo.

Algumas Universidades brasileiras têm desenvolvido pesquisas com o objetivo de dimensionar a problemática do mercado de trabalho de seus egressos. Exemplo disto é a pesquisa publicada em 1972, pela Universidade Federal de Pernambuco<sup>2</sup>. Atualmente, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul está concluindo uma pesquisa relacionada com o mesmo problema. Podemos também relacionar com os anteriores, pelas suas características, o estudo realizado pelo Instituto Euvaldo Lodi - Núcleo Regional do Pará, que levantou a situação profissional de nível superior no setor industrial da grande Belém.

As pesquisas citadas acima são em geral levantamentos de natureza ampla, relacionados com a instituição ou com a região, não analisando em profundidade a problemática de uma profissão em particular e tendo em vista as redefinições curriculares de um curso.

---

(2) UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO/ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO. Pesquisa de Mercado - Profissionais de Nível Superior.

A primeira pesquisa institucional sistemática de um de terminado curso de administração e que também envolveu a situação profissional de seus egressos, de que temos notícia, foi a que teve início em 1964, na EBAP/FGV, no Rio de Janeiro, sob a coordenação da Professora Riva Bauser<sup>3</sup>. Este estudo, que pode ser considerado como um modelo de pesquisa pedagógica, teve sua atenção voltada para o ebapiano, isto é, o aluno da EBAP, com ênfase no concurso vestibular e acompanhamento do aluno em sua vida acadêmica. Esta pesquisa também envolveu uma amostra de diplomados, que apesar de não ter sido representativa, a autora apresenta os resultados como sendo de utilidade para um estudo preliminar de reconhecimento das circunstâncias que envolvem a adaptação e o sucesso profissional dos bacharéis de Administração Pública formados pela EBAP. A Professora Riva Bauser salienta a importância de estudos mais sistemáticos desta natureza, ao afirmar que "fica a sugestão para que se processe um levantamento, tão completo quanto possível da situação atual e das perspectivas de trabalho num futuro próximo desses profissionais de administração, portadores de formação universitária específica para o exercício do cargo de Técnico de Administração Pública."<sup>4</sup>

Posteriormente a EBAP foi objeto de outro estudo realizado com o objetivo de dimensionar a situação profissional de seus egressos<sup>5</sup>. Este estudo, publicado em 1972, juntamente com os anteriores, bem demonstra a preocupação de uma instituição considerada como um centro de excelência com a problemática do mercado de trabalho de seus egressos.

---

(3) BAUSER, Riva. Formação para a administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.

(4) BAUSER, Riva. Op. cit.

(5) APROVEITAMENTO profissional dos graduados da EBAP. Revista de Administração Pública. 6(3):77-109, jul./set. 1972.



Uma outra pesquisa que se dedicou a estudar o mesmo problema, mas agora em nível de pós-graduação, foi a realizada pelo Grupo Especial de Trabalho do Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro - GET-IUPERJ, em convênio com o PNTE, que estudou as características dos pós-graduados da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, tipos de empresas que os absorvem, opiniões sobre o Curso e outras questões relacionadas.<sup>6</sup>

Recentemente, em 1974, a Escola Brasileira de Administração Pública publicou estudo que constou de uma pesquisa de opinião sobre os seus alunos, abrangendo diversos aspectos da instituição e particularmente de seu currículo<sup>7</sup>. Neste estudo verificou-se que, na medida que o aluno vai passando mais tempo na escola, ele vai se definindo por uma área de especialização, chegando a grande maioria (80%) a ter se definido ser especialista na época da graduação. Os grupos que se definiram por uma especialização também declararam que a escola não oferece condições para especialização, o que leva os pesquisadores a concluir que a percepção de que a escola não oferece condições para uma especialização pode ser um ponto de atrito entre ela e seus alunos. Uma outra conclusão importante é que os alunos mais adiantados percebem a Escola como dando mais ênfase a estudos gerais e que, nas suas opiniões, deveria haver maior equilíbrio entre o ensino de natureza geral e o profissionalizante. Os pesquisadores concluem o relatório desta pesquisa afirmando que "em suma, de uma maneira geral, à medida que o aluno se aproxima da formatura e, supõe-se, pretende conseguir colocação dentro do campo da administração - tende a aspirar a um ensino mais especializado e talvez como reflexo da própria demanda do mercado, por técnicos de administração".<sup>8</sup>

- 
- (6) CARVALHO, Maria Izabel V. & DIAS, Maria Tereza R. O pós-graduado da EAESP e o Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1975.
- (7) LORIA, Eli et alii. "Pesquisa de opinião sobre os alunos da EBAP". Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- (8) Id. *ibid.*

Como vimos, tem havido alguma preocupação por parte de algumas instituições de ensino, bem conceituadas, com os problemas de seus egressos e o mercado de trabalho. No entanto, entre nós, este tipo de preocupação que certamente existe, ainda não foi consubstanciado em uma pesquisa sistemática que possibilitasse conclusões mais seguras sobre a questão.

4. METODOLOGIA

577

#### 4.1 - Planejamento

Com o objetivo de atender às exigências curriculares do Curso de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, procurou-se elaborar um projeto de pesquisa cujo tema fosse bastante relacionado com a experiência do autor e tivesse ainda utilidade para a UFSM.

Optou-se por uma pesquisa institucional que abordasse o mercado de trabalho do bacharel em Administração, pelo estudo da situação dos egressos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, tendo em vista a revisão do seu currículo. A pesquisa institucional projetada é uma pesquisa do tipo descritivo, tendo sido o seu projeto constituído dos seguintes itens:

- Justificativa
- Definição do Projeto
- Definição do Problema
- Desenvolvimento da Bibliografia
- Metodologia
- Descrição dos Instrumentos
- Bibliografia

O referido projeto, além de ter sido aprovado pelo Curso de Pós-Graduação em Administração do CEPA/UFRGS, foi submetido à apreciação no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria, tendo sido aprovado pelo Conselho de Ensino e Pesquisa em sua 100a. reunião, no dia 11/10/76.<sup>1</sup>

---

(1) CONSELHO UNIVERSITÁRIO. Proc. n. 247/76 e Prot. Geral, Proc. n. 89.338/76.

#### 4.2 - População e amostra

A população alvo desta pesquisa são os egressos do Curso de Administração da UFSM, que perfazem um total de 164 elementos. Para efeito de identificação e sorteio, os elementos da população foram enumerados e estão relacionados no Anexo n. 1, contendo as informações obtidas pelo cadastramento efetuado.

A amostra utilizada foi a aleatória simples, calculada e selecionada de acordo com os procedimentos que detalhadamente são apresentados no Anexo n. 6. Adotou-se um erro padrão de 5% e coeficiente de confiança também de 5%. O tamanho da amostra calculada foi de 100 elementos. A listagem dos elementos sorteados também se encontram no Anexo n. 6, acima citado.

#### 4.3 - Coleta de dados

A metodologia para coleta de dados foi a de questionários, remetidos pelo correio, acompanhados de uma carta com os necessários esclarecimentos e solicitação para que estes fossem devolvidos devidamente preenchidos, com a utilização do envelope já subscrito e selado que os acompanhava. A todos os elementos da população foram remetidos dois questionários, um dos quais deveria ser respondido pelo ex-aluno que estivesse atuando na profissão e o outro deveria ser preenchido pelo ex-aluno que não estivesse atuando na profissão. Juntamente com estes questionários foi remetida uma carta de apresentação da pesquisa e solicitando a colaboração dos ex-alunos para os seus objetivos. Esta carta foi assinada pelo Coordenador do Curso de Administração da UFSM, que tem mantido diversos contatos com os ex-alunos.

Além dos dados coletados pela pesquisa de campo, foram utilizados os registros internos da UFSM no que se referia a históricos escolares dos alunos, vida acadêmica, estágio e identificação de localidades de origem dos mesmos.



Os questionários não foram previamente codificados para evitar erros de preenchimento.

#### 4.4 - Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa foram questionários. Cada elemento da população recebeu dois questionários dos quais deveria responder um, dependendo da sua situação profissional. Houve, então, um questionário para ser preenchido por aqueles elementos que estivessem atuando na profissão e um outro para os que não estivessem atuando na profissão.

Ambos os questionários iniciavam com uma parte solicitando dados de base de natureza pessoal, como região de residência atual, idade, estado civil, número de dependentes, etc.

O questionário que deveria ser preenchido pelos ex-alunos que estivessem atuando na profissão possuía questões, em geral, fechadas, relacionadas com os seguintes itens:

- natureza da organização;
- tamanho da organização;
- forma de ingresso na organização;
- participação na propriedade da empresa;
- natureza da função exercida;
- número de empregos anteriores;
- tempo que levou para obter a primeira colocação profissional;
- opinião sobre oportunidades de emprego;
- designação da função atual;
- tempo de permanência na função;
- identificação da generalidade ou especialização da função;
- posicionamento hierárquico da função;
- amplitude de supervisão;
- utilização de conhecimentos de métodos quantitativos;

- disciplinas do curso que deveriam ter maior concentração;
- necessidade de aperfeiçoamento profissional de natureza técnica ou gerencial.

O questionário para ser preenchido pelos que não estivessem atuando na profissão possuía questões relacionadas com os seguintes itens:

- atividades atuais;
- motivo do não exercício da profissão;
- oportunidades de emprego na comunidade e fora dela;
- procura de emprego;
- motivo de não aceitação de empregos oferecidos.

#### 4.5 - Análise dos dados

A verificação das hipóteses foi feita mediante análise descritiva utilizando apenas percentuais e testes de hipóteses com a utilização do teste de Qui Quadrado ( $\chi^2$ ).

Para a análise descritiva todos os dados relevantes foram apresentados em tabelas com os respectivos percentuais calculados. As tabelas que não contêm percentuais calculados são aquelas que apresentam os dados que foram objeto do teste de  $\chi^2$ .

Sempre que se pretendeu verificar o relacionamento entre duas variáveis, foi utilizado o teste de  $\chi^2$  adotando-se a seguinte fórmula, que é a apresentada por Spiegel<sup>1</sup>:

$$\chi^2 = \sum \frac{(|f_o - f_e| - 1/2)^2}{f_e}$$

---

(2) SPIEGEL, Murray R. Estatística. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1971.

Esta fórmula, que é corrigida com a correção de Yates, foi utilizada em quase todos os casos porque a maioria das tabelas de contingência apresentam um grau de liberdade e trata-se de pequenas amostras.

Em alguns casos não foi possível a utilização do teste de  $\chi^2$  ou então os critérios de agrupamento dos dados tiveram que ser reformulados para permitir tal análise.

No caso da verificação do relacionamento existente entre a natureza da função exercida pelos egressos do Curso e a existência de vínculos de parentesco ou propriedade, não foi utilizado o teste de  $\chi^2$  porque a frequência total está entre 20 e 40 e uma frequência esperada mínima é menor do que 5, caso em não deve ser utilizado este teste. No entanto, esta situação não prejudicou a análise porque a relação é tão evidente que a simples análise descritiva na base de percentagens é suficiente para verificar a hipótese.

Situação semelhante foi a encontrada quando verificou-se a semelhança entre a distribuição de empresas de Santa Maria e a distribuição das empresas que estão absorvendo os egressos do Curso. Neste caso foi possível usar o recursos de somar as classes que apresentam resultados muito pequenos. Esta situação motivou a classificação das empresas em "pequenas" e "médias e grandes", critério que foge ao tradicionalmente usado, mas que, no caso, é válido, pois trata-se de destacar a dissemelhança entre estas duas distribuições.

#### 4.6 - Definição de termos e operacionalização de conceitos

4.6.1 - Cidade de Origem - Cidade de nascimento ou na qual residiu a maior parte de sua vida antes de realizar o Curso de Administração.

- 4.6.2 - Atividade Técnica - Refere-se às atividades técnicas de Administração, que envolvem principalmente a execução de tarefas dependentes de conhecimentos especializados como, por exemplo: Classificação de Cargos, Segmentação de Mercado, Cálculo de Custos, Programação e Controle de Qualidade, Recrutamento e Seleção de Pessoal, etc. A expressão "técnico" aqui utilizada, não está se referindo a atividades-fim que é comumente usada em contrapartida à "administrativa" como se referindo a atividades-meio. Técnico aqui se refere a conhecimentos e atuação especializados.
- 4.6.3 - Direção - Refere-se às atividades administrativas de planejar, organizar, comandar e controlar, não dependentes de conhecimentos especializados restritos a determinada área e sim de complexa interação de fatores tendo em vista a tomada de decisões.
- 4.6.4 - Cargo e Função - Vulgarmente usados no Brasil como sinônimos, aqui são utilizados com o mesmo significado, designando "um conjunto de tarefas, deveres e responsabilidades regularmente exercidos por um indivíduo", embora reserve-se a palavra Cargo para designar o emprego público e Função para designar o emprego nas instituições privadas.
- 4.6.5 - Gerência - Refere-se ao planejamento, organização, comando, coordenação e controle em órgão especializado de média hierarquia, abrangendo uma área de conhecimento e atuação específica e diferenciada em função das tarefas que executa e em geral envolvendo diversas sub-unidades de maior grau de especialização.
- 4.6.6 - Organização e Administração - Estas duas expressões possuem diferentes conceituações. Nogueira de Faria diz que "no sentido mais simples, organizar é preparar para o funcionamento, criando um organismo com todos os elemen

tos necessários à vida e ao desenvolvimento. É, conseqüentemente a fase anterior à administração, que cuida de gerir o organismo já elaborado, objetivando realizar os seus propósitos com a máxima eficiência"<sup>1</sup>. Para muitos falar em Organização ou em Administração é referir-se a uma única problemática. Aqui usa-se sempre juntas estas duas expressões para abranger o todo que Organização e Administração podem representar, atendendo as diferenças de conceituação, mesmo que para alguns possa parecer redundância.

4.6.7 - Currículo - Em termos correntes currículo designa o conjunto das matérias que formam o conteúdo de um curso, isto é o seu rol de disciplinas. No entanto a abordagem atual na expressão diz Prof. Newton Sucupira, citado por Vitor Schuch é de que currículo designa "todas as atividades e experiências exercidas e vividas pelo aluno sob a direção da escola e no sentido dos objetivos por ela visados"<sup>2</sup>.

Dalilla Sperb faz referências a diversas maneiras de encarar, conceituar e definir Currículo, endossando o pensamento da UNESCO, quando afirma "Modernamente encaramos o currículo como todas as atividades experiências, matérias, métodos de ensino e outros meios empregados pelo professor ou considerados por ele, no sentido de alcançar os fins da Educação."<sup>3</sup>

- 
- (1) FARIA, A. Nogueira de. Organização de empresas. Rio de Janeiro, Record, 1964. p.47
- (2) SCHUCH, Vitor Francisco. Formação de professores para o ensino médio no Estado do Rio Grande do Sul. Santa Maria, UFSM, 1972.
- (3) SPERB, Dalilla C. Problemas gerais de currículo. Porto Alegre, Globo, 1966. p.41 e 43.



- 4.6.8 - Aproveitamento Acadêmico - O aproveitamento acadêmico a qui referido é indicado pela média geral das notas finais de todas as disciplinas cursadas pelo ex-aluno durante o curso.
- 4.6.9 - Tamanho das Empresas - O tamanho das empresas foi classificado de acordo com o número de empregados. Até 100 empregados é pequena empresa, de 100 a 500 é média e mais de 500 é grande empresa.

392

5. RESULTADOS

Os resultados da presente pesquisa são apresentados a seguir, não obedecendo à ordem em que os dados foram coletados, na seqüência das questões dos instrumentos de coleta de dados. As informações dos dois questionários utilizados foram planilhadas, agrupadas, tabuladas e estatisticamente analisadas tendo em vista a resposta das questões e o teste das hipóteses, conforme apresentadas no capítulo da "Delimitação da Problemática". Esta apresentação da problemática é que determinou a ordem da apresentação dos resultados agrupados nos quatro itens que delimitam as dimensões abordadas.

#### 5.1 - Exercício da profissão

A primeira questão levantada refere-se ao exercício ou não da profissão pelos egressos do Curso. (A Tabela n. 1, a seguir, apresenta os resultados que definem a situação.)

TABELA N. 1

Situação dos egressos do curso de administração da UFSM, em relação ao exercício da profissão - junho de 1976

SITUAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Exerce .....	74	74
Não exerce .....	26	26
TOTAL .....	100	100

Pelo exposto, 74% dos egressos do Curso estão exercendo a profissão e 26% não a estão exercendo. O total de 26% de não exercício da profissão pode ser considerado elevado, indi -

cando dificuldade de colocação pelos egressos do Curso. No entanto, foi pesquisada também a situação daqueles que não estão exercendo a profissão a fim de esclarecer esta questão. Estes resultados são apresentados na Tabela a seguir.

TABELA N. 2

Situação profissional dos egressos do curso  
que não estão exercendo a profissão de técnico  
de administração - junho/76

O P Ç Õ E S	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Continua no emprego anterior	15	57,69
Não trabalha .....	6	23,08
Trabalha fora da profissão..	5	19,23
TOTAL .....	26	100,00

Dos egressos do Curso que não exercem a profissão, .... 57,69% continuam em seus empregos anteriores à conclusão do Curso; 23,08% não exercem nenhuma atividade remunerada e 19,23% exercem outra atividade que não aquela que o Curso prepara.

De acordo com a Tabela n. 3, a seguir, dos que não trabalham, somente dois declararam que não o fazem por não terem encontrado emprego. Dos demais, um declarou que não necessita trabalhar; um outro preferiu continuar estudando e dois estavam realizando Curso de Pós-Graduação sem vínculo com alguma organização.

TABELA N. 3

Motivos dos egressos do curso por não estarem  
trabalhando - junho/1976

O P Ç Õ E S	QUANTIDADE
Não encontrou emprego .....	2
Não necessita trabalhar .....	1
Não agrada trabalhar como Técnico de Ad ministração .....	-
Preferiu continuar estudando .....	1
Está realizando Curso de Pós-Graduação sem vínculo com alguma organização ....	2
TOTAL .....	6

Foi verificada também a intensidade em que os que não estão exercendo a profissão têm procurado emprego. A Tabela n. 4 demonstra que a maioria deles - 57,69% - não exerce a profissão porque não se interessou em procurar emprego. Somente ..... 38,46% declararam que tiveram algum interesse tendo algumas vezes procurado emprego e, apenas um declarou que esteve muitas vezes procurando emprego.



TABELA N. 4

Intensidade com que os egressos do curso, que não estão exercendo a profissão, têm procurado emprego  
- junho de 1976

O P Ç Õ E S	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Muitas vezes .....	1	3,85
Algumas vezes .....	10	38,46
Não tem procurado .....	15	57,69
TOTAL .....	26	100,00

A Tabela n. 5 apresenta os motivos dos egressos do Curso que não estão exercendo a profissão para rejeitarem as oportunidades de emprego encontradas.

Verifica-se, inicialmente, que somente um elemento rejeitou uma oportunidade de emprego porque a remuneração não era compensatória. Por outro lado, mais de 50% daqueles que tiveram oportunidades de emprego e rejeitaram-nas, o fizeram por motivo de exigirem o deslocamento para outras cidades, o que lhes era impossível devido a motivos de natureza pessoal.

Um outro aspecto desta mesma dimensão constitui na identificação da natureza das organizações onde os egressos do Curso estão exercendo suas atividades profissionais. A Tabela n. 6 apresenta estes resultados.

TABELA N. 5

Motivo dos egressos do curso que não estão exercendo a profissão para rejeitarem as oportunidades de emprego encontradas - junho de 1976

O P Ç Õ E S	QUANTIDADE
A remuneração oferecida não era compensatória .....	1
Exigia dedicação a uma área técnica especializada de Administração que não era de minha preferência .....	1
Minhas condições gerais de emprego atual - salário, segurança, etc. - atendem às minhas expectativas .....	2
Verifiquei que não me agrada trabalhar na profissão .....	-
Por motivos de natureza pessoal não me era possível o deslocamento para outras cidades .....	7
Outros de natureza pessoal .....	1
TOTAL .....	12

TABELA N. 6

Natureza das organizações onde os egressos do curso exercem suas atividades profissionais - junho de 1976

ORGANIZAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Empresa privada .....	38	51,35
Órgão Público .....	36	48,65
TOTAL .....	74	100,00

Como pode ser observado, os egressos do Curso exercem suas atividades profissionais tanto em organizações privadas como em organizações públicas.

Estes resultados conduzem à aceitação da hipótese de que a maioria dos egressos do Curso estão exercendo a profissão e distribuem-se tanto em organizações privadas como públicas. Dos que não a exercem, a maioria por motivos particulares, não se interessaram em procurar emprego ou ainda, não lhes foi possível o deslocamento para outras cidades a fim de aceitarem as oportunidades que lhes foram oferecidas.

## 5.2 - Características do mercado de trabalho - empresarial

Uma segunda dimensão envolveu o conhecimento das características das empresas onde estão atuando os egressos do Curso. A Tabela n. 7 apresenta a distribuição destas empresas classificadas de acordo com o tipo de atividade e tamanho.

TABELA N. 7

Empresas privadas onde os egressos do curso estão atuando  
de acordo com o tamanho e tipo de atividade  
- junho de 1976

TIPO DE EMPRESA	T A M A N H O					
	PEQUENA		MÉDIA		GRANDE	
	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.
Industrial	6	15,80	3	7,89	5	13,16
Comercial	9	23,68	-	-	1	2,63
Prest. Serviços	9	23,68	4	10,53	1	2,63
TOTAL .....	24	63,16	7	18,42	7	18,42

Para possibilitar também a comparação entre a distribuição das empresas onde os egressos estão atuando e a distribuição de empresas existentes em Santa Maria, foi levantada a situação existente nesta localidade, adotando-se o mesmo critério da anterior, conforme a seguir apresentada na Tabela n. 8.

*Com base no teste de Qui Quadrado ( $\chi^2$ ) concluiu-se que as duas distribuições são diferentes.*

TABELA N. 8

Distribuição das empresas privadas de Santa Maria de acordo com o tamanho e tipo de atividade - abril de 1976

TIPO DE EMPRESA	T A M A N H O					
	PEQUENA		MÉDIA		GRANDE	
	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.
Industrial	294		9		2	
Comercial	563		1		-	
Prest. Serviços	133		8		-	
TOTAL .....	990		18		2	

FONTE: Cadastro de Empresas do Ministério do Trabalho e Previdência Social. Posto de Fiscalização de Santa Maria, abril de 1976.

As tabelas ns. 7 e 8 foram adaptadas a fim de possibilitarem a utilização do teste de Qui Quadro ( $\chi^2$ ) para testar a hipótese de que existe semelhança entre a distribuição de empresas onde os egressos do Curso estão atuando e a distribuição de empresas existente em Santa Maria. As Tabelas ns. 9 e 10, a seguir, apresentam os mesmos dados das anteriores, apenas mudando o critério de classificação do tamanho das empresas.

TABELA N. 9

Empresas privadas onde os egressos do curso estão atuando de acordo com o tamanho e tipo de atividade - junho de 1976

TIPO DE EMPRESA	T A M A N H O				T O T A L	
	PEQUENA		MÉDIA E GRANDE		QUANT.	PERCENT.
	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.		
Industrial	6	15,79	8	21,05	14	36,84
Comercial	9	23,69	1	2,63	10	26,32
Prest.Serviços	9	23,68	5	13,16	14	36,84
TOTAL .....	24	63,16	14	36,84	38	100,00

TABELA N. 10

Empresas privadas de Santa Maria de acordo com o tamanho e tipo de atividade - abril de 1976

TIPO DE EMPRESA	T A M A N H O				T O T A L	
	PEQUENA		MÉDIA E GRANDE		QUANT.	PERCENT.
	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.		
Industrial	294	29,11	11	1,09	305	30,20
Comercial	563	55,74	1	0,10	564	55,84
Prest.Serviços	133	13,17	8	0,79	141	13,96
TOTAL .....	990	98,02	20	1,98	1.010	100,00



Adotando-se os dados da Tabela n. 9 para os valores observados e os da Tabela n. 10 para os valores esperados, o  $\chi^2$  calculado é igual a 656,105. Como para dois graus de liberdade e a um nível de significância de 5% o valor do  $\chi^2$  tabelado é de 5,991 que é bem inferior ao calculado, é rejeitada a hipótese de que as duas distribuições sejam semelhantes. Isto também seria verdadeiro a um nível de significância menor de 1%.

### 5.3 - Natureza das funções exercidas

Quanto à natureza das funções exercidas, a constatação inicial é que os egressos do Curso distribuem-se tanto entre funções Técnicas Especializadas de Administração como entre funções de Direção. (A Tabela n. 11 ilustra esta afirmação).

TABELA N. 11

Natureza da função exercida predominantemente pelos egressos do curso (função técnica ou direção)

F U N Ç Ã O	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Técnica Especializada ....	36	48,65
Direção .....	38	51,35
TOTAL .....	74	100,00

No entanto, quando agrupados também de acordo com a natureza da organização, os resultados demonstram que a Empresa Privada absorve os egressos do Curso principalmente para funções de Direção, enquanto que as Organizações Públicas absorvem-nos principalmente para funções Técnicas Especializadas. Para

testar esta hipótese, foi utilizado o teste de  $\chi^2$ . A Tabela n. 12 apresenta os valores observados.

TABELA N. 12

Tipo de organização onde os egressos do curso estão atuando de acordo com a natureza da função exercida

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	NATUREZA DA FUNÇÃO		TOTAL
	TÉCNICA	DIREÇÃO	
Privada .....	9	29	38
Pública .....	27	9	36
TOTAL .....	36	38	74

O valor do  $\chi^2$  tabelado para um grau de liberdade e a um nível de significância de 5% é de 3.841. Como o  $\chi^2$  calculado foi de 17,494, que é superior ao tabelado, conclui-se que deve ser rejeitada a hipótese de que o exercício de funções Técnicas e de Direção distribuem-se em proporções iguais tanto em Empresas Privadas como em Organizações Públicas. Desta forma fica comprovado que é estatisticamente significativa, inclusive a um nível de significância de 1%, a hipótese que afirma que as Empresas Privadas absorvem os egressos do Curso principalmente para funções de Direção, enquanto que as Organizações Públicas absorvem-nos para funções Técnicas Especializadas.

A aceitação desta hipótese pode conduzir à conclusão de que a Empresa Privada aproveita melhor a formação que o Curso proporciona para o exercício de funções de Direção. No entanto, esta não é "toda" a verdade, pois os que exercem funções de Direção em Empresas Privadas, na maioria, são os proprietários ou parentes dos proprietários destas empresas que dirigem. A Tabela n. 13 demonstra estes resultados.

TABELA N. 13

Empresas privadas onde os egressos do curso exercem suas atividades de acordo com a natureza da função e a existência de vínculo de parentesco e/ou propriedade

VÍNCULO	NATUREZA DA FUNÇÃO				T O T A L	
	TÉCNICA		DIREÇÃO			
	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.	QUANT.	PERCENT.
Com .....	1	2,64	19	50,00	20	52,64
Sem .....	8	23,68	10	23,68	18	47,36
TOTAL .....	9	26,32	29	73,68	38	100,00

A seguir, a Tabela n. 14 apresenta os mesmos resultados acima discutidos, incluindo uma outra variável: o tamanho das empresas.

TABELA N. 14

Natureza da função exercida em empresas privadas pelos egressos do curso, segundo a existência de vínculo de parentesco e propriedade e tamanho - junho de 1976

TAMANHO DA EMPRESA	NATUREZA DA FUNÇÃO/VÍNCULO						TOTAL
	FUNÇÃO TÉCNICA			FUNÇÃO DE DIREÇÃO			
	COM VÍNCULO	SEM VÍNCULO	TOTAL	COM VÍNCULO	SEM VÍNCULO	TOTAL	
Pequena	1	1	2	17	5	22	24
Média	-	3	3	2	2	4	7
Grande	-	4	4	-	3	3	7
TOTAL	1	8	9	19	10	29	38

Como pode ser observado, a quantidade de egressos exercendo funções Técnicas aumenta na medida que aumenta o tamanho das empresas. O contrário ocorre com aqueles que exercem funções de Direção. Decresce a quantidade na medida que cresce o tamanho das empresas, apresentando uma concentração de quase 50% dos egressos que estão atuando em Empresas Privadas em exercício de atividades de Direção com vínculo de propriedade ou parentesco com proprietários em pequenas empresas.

Pelos resultados expostos fica comprovada a hipótese geral de que "os egressos do Curso exercem tanto funções Técnicas especializadas como funções de Direção, mas o exercício de funções Técnicas especializadas predomina em Organizações Públicas. O exercício de funções de Direção é predominante em pequenas Empresas Privadas, onde os que exercem estas funções são, na maioria, os proprietários ou parentes dos proprietários destas empresas que dirigem, o que não caracteriza um genuíno aproveitamento da formação que o Curso proporciona para o exercício de atividades de Direção.

5.4 - Aproveitamento acadêmico e situação profissional

Para testar a hipótese de que os melhores alunos levam menos tempo para obter emprego utilizando um teste de  $\chi^2$ , os resultados destas duas variáveis foram agrupados conforme constam na Tabela n. 15 a seguir.

TABELA N. 15

Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo o tempo que levaram para obter emprego

APROVEITAMENTO \ TEMPO	TEMPO		TOTAL
	POUCO	MUITO	
Superior .....	40	14	54
Inferior .....	25	7	32
TOTAL .....	65	21	86

NOTA: O total desta tabela não coincide com o total da amostra - 100 elementos - porque foram excluídos desta análise aqueles que declararam que nunca tiveram interesse em procurar emprego.

O  $\chi^2$  calculado foi de 0,0259. Como o tabelado para um grau de liberdade e nível de significância de 5% é de 3,841, que é superior ao calculado, conclui-se que não existe relacionamento estatisticamente significativo entre o aproveitamento acadêmico e o tempo que o egresso leva para obter colocação profissional.

A fim de verificar a existência de relacionamento entre o aproveitamento acadêmico com outras variáveis como natureza da organização em que atua, natureza da função que exerce e



e natureza do aperfeiçoamento profissional preferencialmente indicado, os dados foram agrupados conforme aparecem nas tabelas abaixo e calculado o  $\chi^2$  respectivo.

TABELA N. 16

Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso  
segundo a natureza da organização  
onde atuam

APROVEITAMENTO \ EMPRESA	EMPRESA		TOTAL
	PRIVADA	PÚBLICA	
Superior .....	25	20	45
Inferior .....	13	16	29
TOTAL .....	38	36	74

O  $\chi^2$  calculado é de 0,4384

TABELA N. 17

Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso  
segundo a natureza da função exercida

APROVEITAMENTO \ FUNÇÃO	FUNÇÃO		TOTAL
	TÉCNICA	DIREÇÃO	
Superior .....	21	24	45
Inferior .....	15	14	29
TOTAL .....	36	38	74

O  $\chi^2$  calculado é de 0,0343

TABELA N. 18

Aproveitamento acadêmico dos egressos do curso segundo a natureza do curso de aperfeiçoamento profissional preferencialmente indicado

CURSO	APERFEIÇOAMENTO		
	TÉCNICO	DIREÇÃO	TOTAL
Superior .....	26	19	45
Inferior .....	11	17	28
TOTAL .....	37	36	73

NOTA: O total desta tabela não coincide com o total de elementos que exercem a profissão - 74 elementos - porque a resposta de um elemento sobre a natureza do curso preferencialmente indicado teve que ser rejeitada.

O  $\chi^2$  calculado é de 1,679

Para um grau de liberdade e nível de significância de 5%, o  $\chi^2$  tabelado é de 3,841. Como para as três últimas tabelas o  $\chi^2$  calculado é inferior ao tabelado, conclui-se que não existe relacionamento estatisticamente significativo entre estas variáveis.

#### 5.5 - Informações gerais e secundárias

No anexo n. 7 estão apresentadas as tabelas com os resultados que não são essenciais para a análise da problemática em questão mas cujos dados foram coletados para maior ilustração de determinadas questões e posterior uso pela Coordenação do Curso.

6. CONCLUSÕES

690

O conhecimento do mercado de trabalho de qualquer profissão exige um epreendimento de pesquisa bastante amplo e de difícil realização. No caso da Administração, o problema é ainda mais complexo porque a profissionalização da Administração e o seu ensino envolvem questões ainda hoje controvertidas em função da própria natureza da Administração, bem como por tratar-se de uma profissão nova e de um campo técnico e científico relativamente recente.

A abordagem mais tradicional enfatiza a necessidade de uma formação especializada considerando que o jovem profissional ingressará na profissão como um "Técnico", numa determinada área das funções especializadas da Organização. As Modernas tendências do Ensino de Administração, oriundas principalmente dos E.U.A., enfatizam a necessidade de uma formação de natureza geral tendo em vista o desenvolvimento do "decision maker" e considerando que é o processo decisório o que caracteriza a essência do ato de administrar.

Considerando que o equacionamento da discussão do especialismo ou do generalismo que deve ser adotado no ensino de Administração reside, em primeiro lugar, na identificação das necessidades das organizações, o que caracteriza um estudo qualitativo do mercado de trabalho e que o acompanhamento da situação profissional dos egressos de um determinado curso apresenta-se como uma forma útil e viável de estudo do mercado de trabalho tendo em vista a adequação do currículo deste curso, foi realizada esta pesquisa, cujas conclusões são sumariadas a seguir.

A maioria dos egressos do Curso de Administração da UFMS estão exercendo a profissão para a qual foram preparados e distribuem-se tanto em organizações privadas como públicas. Dos que não exercem a profissão, a maioria por motivos particulares, não se interessou em procurar emprego ou ainda não foi possível o deslocamento para outras cidades, a fim de aceitar as oportunidades de emprego encontradas.

Mesmo que este estudo não tenha envolvido o dimensionamento quantitativo do mercado de trabalho, é possível, com os resultados obtidos, concluir-se que os egressos do Curso não enfrentam o problema da saturação, visto que os problemas de ob-

tenção de emprego, em termos de tempo, são relativamente pequenos. Os casos de grande dificuldade são poucos e estatisticamente insignificantes.

Outra conclusão é a de que o Currículo do Curso, para ser adequado às características do mercado de trabalho, não deve enfatizar a problemática da empresa privada, visto que seus egressos, em proporção semelhante, estão atuando em organizações públicas. No entanto, mesmo que os objetivos do Curso não enfatizem a problemática da empresa privada, o seu Currículo demonstra a existência desta ênfase pela quantidade de disciplinas profissionalizantes obrigatórias e específicas da Administração Privada, como Administração Financeira, Administração de Vendas, Administração Mercadológica, Orçamento Empresarial, Análise Empresarial, entre outras, enquanto que, por outro lado, apresenta somente uma disciplina específica da Administração Pública que é Orçamento Público.

Quanto às características do mercado de trabalho local na esfera empresarial, a conclusão é de que ele é completamente diferente daquele que está absorvendo os egressos do Curso. Estes estão atuando principalmente em empresas Industriais e de Prestação de Serviços, enquanto que em Santa Maria predominam as empresas comerciais. Quanto ao tamanho das empresas, em uma proporção significativa - 36,84% - são médias e grandes empresas que absorvem os egressos do Curso, enquanto que em Santa Maria quase que a totalidade - 98,02% - é composta de pequenas empresas. Santa Maria pode ser caracterizada como uma típica cidade de pequenas empresas comerciais, não sendo estas organizações as que tipicamente absorvem os egressos de um curso de Administração.

Estas conclusões demonstram que o Curso está situado em um ambiente sócio-econômico bastante diferente daquele que absorve os seus egressos. Esta situação gera problemas para a oportunidade de um ensino mais prático e vivencial aos acadêmicos, com atividades de estágios, visitas a empresas, programas extra-curriculares e de extensão universitária, indispensáveis a uma formação integrada e articulada com a realidade profissional do futuro técnico.



Das conclusões, as mais significativas são as relacionadas com a natureza das funções exercidas pelos egressos do Curso. Verificou-se, inicialmente, que os egressos do Curso desempenham em proporções semelhantes, funções Técnicas Especializadas e funções de Direção. Verificou-se, também, que os que exercem funções Técnicas estão principalmente em organizações públicas, enquanto os que exercem funções de Direção estão principalmente em empresas privadas, e ainda que, dos que estão atuando em empresas privadas, a maioria possui vínculos de propriedade ou de parentesco com os proprietários destas empresas.

Pode-se concluir também que a alta proporção de elementos exercendo funções de Direção que predomina nas empresas privadas não pode ser atribuída a um maior "esclarecimento" da iniciativa empresarial. Isto seria verdadeiro se a ocorrência de vínculo de parentesco e/ou propriedade não fosse predominante entre aqueles que exercem funções de Direção. Uma proporção bem maior de elementos exercendo funções de Direção mas que não tivessem vínculos de propriedade ou parentesco com proprietários caracterizaria um "genuíno" aproveitamento da formação que o Curso proporciona para o exercício de atividades de Direção.

Dos egressos que estão atuando em empresas privadas, bem mais do que a maioria estão em pequenas empresas e destes, também bem mais do que a maioria exercem funções de Direção mas possuem vínculo de propriedade ou parentesco com proprietários destas empresas que dirigem.

Com base nas afirmações anteriores, conclui-se que é diferente a demanda das organizações públicas das empresas privadas. Logo, um currículo generalista totalmente unificado, com um único rol de disciplinas totalmente obrigatórias é inadequado.

Quanto ao aproveitamento acadêmico do aluno e a situação profissional posterior do egresso, não foi verificada nenhuma relação estatisticamente significativa. Esta conclusão pode conduzir a duas reflexões.

Em primeiro lugar, tais resultados podem ter sido verificados porque, em termos lógicos e teóricos, não pode haver relacionamento entre tais variáveis, não havendo sentido esperar algum relacionamento em uma determinada situação real. A outra posição é a de que os critérios de avaliação adotados talvez não sejam congruentes com as exigências da realidade profissional para a qual o curso estão preparando. Neste caso, a variável aproveitamento escolar estaria inadequadamente mensurada. É possível que os procedimentos de avaliação que estão sendo adotados valorizem mais a memorização de determinados conhecimentos e o desenvolvimento de certas habilidades voltadas mais para as exigências acadêmicas do que para as exigências da realidade do futuro profissional.

## 7. RECOMENDAÇÕES

Para que o Currículo do Curso seja mais adequado às exigências do mercado de trabalho é necessário que o mesmo seja reestudado, verificando-se a oportunidade e viabilidade de modificações, a fim de que seja proporcionada uma formação mais coerente com a realidade do futuro profissional. Não será neste trabalho recomendado um novo currículo ou modificações específicas, com inclusão e exclusão de disciplinas. Isto necessariamente exigiria a participação das pessoas envolvidas, desde alunos, professores, coordenação até a direção do Centro, inclusive, também, as Pró-Reitorias e Órgão de Registros Acadêmicos, pois trata-se também de um problema de adequação aos objetivos e estrutura da Universidade, envolvendo alocação de recursos.

Estas recomendações pretendem apenas destacar aquelas questões básicas que necessariamente devem ser consideradas no reestudo do Currículo.

De acordo com as conclusões deste trabalho, o Curso deve formar o Técnico especialista e "também" o Dirigente generalista. Mas a formação do dirigente não é para todo o tipo de organização e de qualquer tamanho e sim para a pequena e média empresa privada, levando em conta o seu aspecto familiar.

O generalismo "também" necessário não deve exceder àquele que permita uma visão ampla das diferentes áreas técnicas especializadas da Administração, pois numa extensão do raciocínio de Fayol sobre a relatividade das capacidades funcionais do pessoal de uma empresa, é a "capacidade técnica" a principal dos chefes da pequena empresa. Este generalismo não deve ser aquele necessário para o desenvolvimento do executivo de alto nível das grandes organizações.

Estas preocupações devem ficar a cargo de outras instituições, ou a um nível de ensino do sistema educacional onde o tipo de clientela, os critérios de recrutamento e seleção, o currículo, os métodos de ensino etc., são outros que não aqueles de um curso regular de graduação.

O generalismo do currículo não pode ser mantido em detrimento da formação Técnica, que por natureza é especializada, pois uma boa parte dos egressos do Curso são absorvidos para exercerem funções Técnicas especializadas, necessitando ter

uma maior concentração de estudos naquela área profissional de sua preferência. A atual estrutura do Currículo é incompatível com estas exigências. Muitos dos egressos do Curso tiveram, em relação ao total de seus estudos, apenas 3,73% de estudos específicos daquela área técnica onde iniciaram a sua carreira profissional.

O equacionamento do dilema que se apresenta pode ser obtido mediante a criação de disciplinas opcionais, mesmo que seja mantida a natureza geral do Curso sem a criação de habilitações específicas. Desta forma, é possível oportunizar alguma especialização àqueles alunos que desejam iniciar sua carreira profissional como Técnicos, em uma determinada área das funções especializadas de uma organização, tanto pública como privada. Será mediante uma adequada estrutura das diferentes disciplinas opcionais que será também facultado àqueles alunos que o desejarem, receberem uma formação mais geral e relacionada com Direção de empresas. Desta forma, o Curso poderá atender àqueles que, por já possuírem vínculo com alguma empresa, irão dedicar-se a atividades de Direção, sem prejuízo daqueles que irão iniciar sua vida profissional em uma área especializada de Administração.

A título de exemplificação, é aconselhável a criação de dois conjuntos de disciplinas opcionais, com uma determinada obrigatoriedade dentro de cada conjunto. Cada um destes conjuntos deve enfatizar uma problemática diferente. Um deles deve apresentar disciplinas que envolvam conhecimentos mais específicos e aprofundados das diferentes áreas técnicas especializadas de Administração, aplicáveis tanto em organizações públicas como em privadas. O segundo conjunto deve conter disciplinas de natureza geral, isto é, que não sejam de conhecimentos de áreas técnicas especializadas e sim relacionadas com gerência e direção. Deve este segundo conjunto ainda enfatizar a problemática da pequena e média empresa privada.

Uma outra recomendação é que o currículo seja dotado de equilíbrio entre os estudos específicos da Empresa Privada e os relacionados com as Organizações Públicas. Para que seja obtido este equilíbrio é necessário que sejam introduzidas dis



ciplinas de Administração Pública, ou então reduzido o número das de Administração de Empresas, o que certamente mutilaria a formação necessária para os que pretendem dedicar-se à empresa privada. A ampliação de disciplinas de Administração Pública possivelmente terá que ser feita em detrimento das disciplinas de conhecimentos básicos.

Quanto aos objetivos do Curso, é recomendável que os mesmos sejam revisados, a fim de que seja estudada a inclusão da questão das diferentes demandas por parte de organizações públicas e privadas. Este estudo certamente terá que conduzir a uma maior especificação da formação que o Curso pretende dar para o exercício de funções Técnicas e de Direção, em função do tipo e tamanho de organização que pretende abranger.

Como o Curso está localizado em uma cidade que apresenta poucas possibilidades de treinamento e aprendizagem mais prática, a preocupação com a programação de estágios e atividades de extensão devem ser maiores do que em outros cursos. É indispensável que maior atenção e recursos sejam dirigidos a estas questões. Uma solução que certamente ajudará a estimular os alunos a realizarem estágios em outras localidades é a criação de alguma espécie de "bolsa de estágios". Esta solução associada com uma programação de estágios vinculados às diferentes disciplinas técnicas, certamente oportunizará um ensino mais prático e vivencial, melhor articulado com a realidade profissional do futuro técnico.

É recomendável também que sejam revisados os objetivos das diferentes disciplinas bem como os procedimentos de avaliação da aprendizagem adotados. Deverá ser verificado se os objetivos e a conseqüente metodologia de avaliação<sup>1</sup> são congruentes com as exigências da realidade profissional que o aluno enfrentará.

---

(1) Para uma maior reflexão sobre a problemática da formulação de objetivos e avaliação poderá ser muito útil a consulta às clássicas obras de Bloom sobre a taxonomia dos objetivos educacionais.

Finalmente recomenda-se que seja institucionalizado o processo de revisão e atualização periódica do currículo do Curso.

Estas são as recomendações que a presente pesquisa sugere. São conclusões baseadas na realidade profissional dos egressos do Curso. São questões que hoje se apresentam. Certamente, após decorrido algum tempo e modificada a conjuntura econômica e social, outras serão identificadas.

8. ANEXOS

A N E X O I

RELAÇÃO DOS DIPLOMADOS PELO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO ATÉ 1975

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
<p>FORMANDO DE 8/12/1970 - 1a.Turma</p> <p>1. ARTHUR PORTELLA SOARES</p> <p>2. AYRTON VALLANDRO MARÇAL</p> <p>3. CARLOS COSTA BEBER</p> <p>4. CLEUSA MARIA MACHADO</p> <p>5. EDUARDO ANTONIO ALMEIDA</p> <p>6. ELÍDIO PEREIRA MARQUES</p> <p>7. ENIO TOMBESI</p> <p>8. GELCI MARGARET DE CARMARGO DAL'FORNO</p>	<p>Silva Jardim, 1593 - Sta. Maria Fone: 21.3177</p> <p>Barão Triunfo, 862 - Sta. Maria Fone: 21.1484</p> <p>Acampamento, 6 - Edif. Província-Aptº 63 - Santa Maria Fone: 21.3457 e 21.2537</p> <p>Duque Caxias, 133 - Sta. Maria Fone: 21.2911</p> <p>Miguel Toestes-803-Aptº 102 P. Alegre - Baiorro R. Branco</p> <p>Rua 13 de Maio, 213 - Ijuí Fone: 3240</p>	<p>Leciona Cilon Rosa</p> <p>Professor UFSM</p> <p>Agência Chevrolet Professor UFSM</p> <p>Dep. Pessoal UFSM</p> <p>Dep. Contabilidade - Div. Orçamento UFSM</p> <p>CERCA Fone: 25.8302</p> <p>Banco do Brasil Ag. Centro - Santa Maria Fone: 21.1693</p>

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
9. IVONIL BRASIL LEAL	Av. Itaimbé s/n. - Santa Maria	Escola SENAC, Rua Prof. Braga, 60 - SM - Fone: 21.1480
10. JOÃO CARLOS CARVALHO		Ag. Centro Banco Brasil CACEX - PA.
11. JOSÉ HORLANDO ROCHA MARTINS		Dep. Pessoal - UFSM
12. JOSÉ NILDO DA SILVA		Secretaria do Centro Ciênc. Rur. UFSM.
13. MANOEL FIRMO SCHROEDER VINADÉ		Instit. Psiquiátrico Forense- Av. Bento Gonçalves, 2850-PA Fone: 23.1470
14. ODILO PEDRO MARION	Bento Gonçalves, 175 - SM Fone: 21.3741	AGRIMEC Professor UFSM
15. OSVALDO DA SILVA MELLO		NID/CRUTAC - UFSM
16. PEDRO DERLI TEIXEIRA ALMEIDA	Gen. Neto, 281 -Apt? 1-SM	
17. VALTER SAURIN		Curso Pós-Graduação Adminis- tração - UFRGS - Porto Alegre
18. VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR	Rua Tuiuty, 1321-Apt? 3-SM	Professor UFSM
FORMANDOS DE 8/12/71 - 2a.Turma		
19. ALDA MARIA BARIN		Dept. Pessoal - UFSM
20. ALDO MARTINS FERNANDES		METROPLAN-Av. Ipiranga, 1555- 4? and. PA- Fone: 23.1368.
21. ANA ROSA ALGERICH MOREIRA	Rua Ernesto Alves, 337-Ijuí	Gab.Projetos-Prefeit.Ijuí



N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
22. ANTONIO JADER CHAVES FAGUNDES	Rua 22 de Março, 692 -Sto.Ângelo	Lojas DEBACO - Av. Brasil,754 - Santo Ângelo
23. BRENO MILTON LUDKE		Prefeitura Municipal Olaria Fone: 22.2117
24. CARLOS COLBERT PEREIRA ANTUNES	Andradas, 1662	PD - UFSM
25. CLAUDIO SANTO BORIN	Visc.Ferreira Pinto, 574 -Ap.1 - Sta.Maria - Fone: 21.1318	Lojas Borin - Av.Visc. Fer. Pinto - Itararé - SM
26. CLENIR CERVI		Ferragem Sta.Maria - Rua do <u>A</u> campamento,381 - SM Fone: 21.1398,21.2887 e 21.2886
27. IEDA MARIA FORGIARINI	Domingos Almeida,341 - SM	
28. JOÃO JACQUES VILANOVA SEIXAS		Secretaria Geral - UFSM
29. JOSÉ ALBERT MÜZELL CHAMUN		
30. JOSÉ CESAR VIEIRA DA CUNHA		
31. LAERTE CORREIA MARQUES		METROPLAN - Av. Ipiranga,1555 - 4º and. - Fone: 23.1868 - PA
32. MIGUEL ANGELO SACCOL	Presid.Vargas,2427 - SM Fone: 21.3322	
33. NEWTON CORRÊA RAMOS	Rua Enrique Dias,20 - SM Fone: 21.3039	BANRISUL - PA
34. NILMAR SISTO FOLETTTO	Av. Nsa.Sra.Copacabana,914 - Aptº 1102	PETROBRAS-Direção da RJ Fone:021-221.7007 - Ramal 25.31

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
FORMANDOS EM 09/12/72 - 3a. Turma		
35. ALFEU RIEFFEL CORRÊA		NUMA - UFSM
36. ANTONIO C.F.VALE DE LEMOS		Radio Santamariense
37. BRENO AMAURI SANCHES	Rua Gen.Câmara-Conj.Tiradentes,	Professor UFSM
38. CLADIS NOAL	Bloco 3, Aptº 402 - Uruguiana	
39. CLAUDIO COELHO TIMM	Av. Osvaldo Aranha,374 - PA	
40. CLAUDIO TADEU F.DE MELLO	Av. João Pessoa,41-Aptº 304-PA	INPA - PA
41. CLEIDA MARIA S.ARAÚJO	Av. Boa Viagem,3376-Ed. Versa-	Forb do Brasil S.A. - Via Pre-
42. EDUARDO MATEVI	lhes,Aptº 112-Boa Viagem-Recife.	sidente Maia, Km 19/20 - Reci-
43. ELIO SERGIO DENARDIN	Riachuelo,1263-Térreo - PA	fe,PE - Fone: 26.0811 e .....
44. ENIA MUNIZ CAVICHIOLI	Rua Bento Gonçalves,270-A	26.0821
45. FERNANDO FRIZZO	Passo Fundo	INPS - Borges de Medeiros-PA
46. GERNANO F. PAGNOSSIM	Rua Gen.Netto, 434 - SM	Comercial Grassiotim - Dep.Pes-
47. HEINZ LUIZ HASS	Rua Fernando Ferrari,1711 - SM	soal - Passo Fundo
	Rua Paul Harris,95 - SM	Professor UFSM
	Rua 7 Setembro,395 - Cx.Postal,	Banco do Brasil-Ag.Centro - SM
	16-Ijuí - Fone: 2435	Fone: 21.1693

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
48. JOÃO DARCY CAMPOS		BANRISUL, Ag. Centro - SM
49. JOSÉ CARLOS VIEIRA		Dep. Educ. Física - CEF - UFSM
50. JULIO CESAR COLVERO	Conde Porto Alegre, 170 - SM	Ass. Planej. UFSM Professor UFSM
51. MARCO A.T. DESESSARDES	Prefeitura Municipal - São Vicente	
52. MARCO AURELIO DA SILVA BECKER	Riachuelo, 330-Aptº 202 - SM	
53. MARIA E. CARLETO FLORES	Acampamento, 389-Aptº 11 - SM	Rua Floriano Peixoto, 1112 - SM
54. MARIA EUNICE GIACOMONI		
55. MARIA TEREZA M. PEIXOTO	Av. Santa Rosa - Três de Maio	Col. Pres. Get. Vargas - Av. Sta. Rosa, 2405 - Fone: 2
56. MARLEI J. CECCO CIOCCARI		Caixa Postal, 1153 - Três de Maio CIEN TEC - PA
57. PEDRO HAYRTON C. RAMOS	Rua Bento Gonçalves, 311 - Ap. 1 Dores - SM	PLANALTO S/A - Domingos de Almeida, 108 - SM
58. RAMIRO FIRPO MELLO	Pinheiro Machado, 2725	Casa Nobre - Dr. Bozano, 711 - SM Fone: 21.2300
59. RENATO RODRIGUES DIAS		Expresso Mercúrio S/A Professor UFSM
60. ROSANARA FIM SANTIAGO	Rua Visconde da Fontoura, 2840, Aptº 403 - PA	Curso Pós-Graduação Administração - UFRGS - PA
61. SYLVIO DE CAMPOS LINDEMBERG FILHO	Duque de Caxias, 309 - Ap. 201 - Porto Alegre	

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
62. VANDA CULAU BARROS		Hospital São Roque - Seara-SC
FORMANDOS EM 18/12/72 - 3a. Turma		
63. ANA RITA MOTHCY	Rua Ferreira de Abreu,100 - Aptº 11 - PA - B.Santana	
64. CLADIS HOFHEINZ	Av.Osvaldo Aranha,374 - PA	
65. TREZINHA IVONI NOEGELEN SCHERER	Manoel Ribas,1624-Aptº 1 - SM - Fone: 21.2325	Rua 7 de Setembro,970 Fone: 21.1572
FORMANDOS DE 04/12/73 - 4a. Turma		
66. ANTONIO JOSÉ PERIN	Av. Dambros e Paiva,730 - Cx. Postal,25 - Fone: 55 Marmeleiro - PR	Cargil Agrícola S/A - Av. Dam bros e Paiva,354 - Marmeleiro - PR - Fone: 16
67. ARLINDO RESE		Swift - Armour S/A - Cx.Pos - tal,155 - Livramento Fone: 21.1888 (0542)
68. BAYARD AMARAL DA SILVA MACIEL	Rua Uruguai, 182 - Ap.6 Ponto Agudo - Blumenau-SC	ARTEX
69. CECÍLIA LIMA DE SOUZA	Rua Prof.Demofilo Xavier, 105 - Glória - PA	Coordenadoria Geral Interior - 4º and.Av.Borges - PA
70. CLAUDIO ZAPPE		Rádio Guarathan - Rua do Acam pamento - SM - Fone: 21.1797
71. DANILLO TADEU CORDEIRO ANNES	Serafim Valandro,660 - SM Fone: 21.1686	

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
72. EDESON BEUST		Ass.Planejamento UFSM Prof.UFSM - Dep. Economia
73. ERNA LUIZA SCHMITT DA SILVA MELLO		
74. EUGENIO KELLING		Dep. Pessoal - UFSM
75. IMELINA TEREZINHA MARCHESAN		DAERG - UFSM
76. IVAN DA CUNHA MOREIRA		Matadouro de Aves Pinhal Av. Rio Branco,453 - SM
77. JOÃO HERMETO DO PRADO DESESSARDS		Espresso Mercurio S/A Joaquim Silveira - Esq.Sartório - Porto Alegre
78. JOSÉ CLAUDIO OLIVEIRA DE LIMA		Aos cuidados da FORD do BRASIL S/A - Edif.Coliseu - 12º and-PA
79. LAOR DA SILVA ALVES		GAMAPLAN-Prefeitura Municipal - Caxias do Sul
80. LUIZ JOSÉ ROSSATTO		MEPTROPLAN - Av. Ipiranga,1555- 4º and. - Fone: 23.1368
81. LUIZ PASCOAL BUGLIONE BECK		Comando do 5º Distr. Naval-Flo- rianópolis - SC - 88.000
82. LUIZINHO DEGRANDI	Dr. Bozano,1567-Ap.32-SM	Soc. União Caix.Viaj. - Rua Ven. Aires-SM - Fone: 21.2218
83. MARIA ANTONIETA GUARIENTI	Rua Duque de Caxias,1379 -Ap.19 - PA	INCOBRASA
84. MARIA CONSUELO TEIXEIRA		PLANALTO S/A-Doming.Almeida,108- SM.



N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
85. MARIA HELENA RAVANELLO 86. MARIO DELUY FELIX	3º Exército - PA	METROPLAN - Av. Ipiranga, 1555 - 4º and. Fone: 23.1368
FORMANDOS DE 04/12/73 - 4a. Turma		
87. MARIO XAVIER PEREIRA ANTUNES	Floriano Peixoto, 594 - SM	
88. NEIVA MARIA FIGUEIREDO DA COSTA PICADA	Rua Duque de Caxias, 1727 - Ap. 301 - PA	INPS - PA
89. PAULO ROBERTO FIALHO CÍRIO	Av. Rio Branco, 378 - Ap. 5 - SM - Fone: 21.2987	
90. SÉRGIO VALMOR BERTOLO		METROPLAN - Av. Ipiranga, 1555 - 4º and. - PA
91. VERA BEZTRIZ SANGOI	José Bonifácio, 2401 - Ap. 403 - SM	Construtora Portela - Bozano, 616 - Fone: 21.1924
92. WALDIR SWAROWSKY		ARCAL
FORMANDOS DE 26/07/74 - 5a. Turma		
93. CARLOS MARQUES COUTINHO	Flores da Cunha, 2322 - Ap. 405 - Uruguaiana	Rodoviária de Uruguaiana (Emp. Planalto)
94. CLAUDIO VANDERLEI CORRÊA RAMOS		Escrt. Téc. de Obras - UFSM
95. CLECI ANITA DE CECCO BALDIS-SERA	Euclides da Cunha, 1770 - SM Fone: 21.3564	SENAC

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
96. CLENIO FACCIN		Casa Orestes-Dr.Bozano,832-SM Fone: 21.33.39
97. DIRCE MARIA BATIROLA	Rua Nereu Ramos,4528 - Cx.Pos tal D-19 - 89.800-Chapecó-SC	
98. DULCE MARIA DENARDIN		Fabrica de Massas Corrieri-Ria chuelo,106 - SM - Fone:21.1004
99. JAIR ROBERTO BEHR	Floriano Peixoto,867 - SM	
100. JOÃO FRANCISCO FELTRIN	Carlos Gomes, 12 - SM	
101. JOSÉ ODIM DEGRANDI	Conde Porto Alegre,200-Ap.5 SM	Matadouro de Aves Pinhal - Av. Rio Branco,453 - SM
102. LÉO IVO ZIEMBOWICZ		IPESUL - CANOAS - RS
103. LIANE LIA PIERRET		Ten.Cel.Brito,168 - Sta.Cruz
104. MARIA BEATRIZ DENARDIN	Rua Cristovão Colombo,840 - Ap. 507 - PA	
105. MARIA DA GRAÇA LIMA DE OLIVEIRA	Av. Rio Branco,601-Ap.703-SM	
106. NOELI CAUZZO		SBOFA - Av. Rio Branco,601-SM Fone: 21.3440
107. RICHARD PEREIRA	Acampamento,60-Ap.81 - SM Fone: 21.1825	
108. ROSEMERI AZEVEDO	Bozano,574 - Ap.2 - SM	
109. SÉRGIO BENINCÁ DE SALLES	Floriano Peixoto,1549 - Ap.4 - SM	

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
110. SERGIO ROSA DE PAIVA	Rua 14 de Julho,570-Ap.601 - 5º andar - Campo Grande - MG	
111. SOLANGE DE LIMA ASTEGGIANO		
112. TADEU LIBERALI	Rua Minas Gerais,238 98.900 - Santa Rosa	Móveis Scalco - Santa Rosa
113. VALDIR LUIZ FOGLIARINI	Rua Sergipe, 211	
114. VITALINO SIMÕES PIRES FERREI <u>RA</u>	15 de Novembro,896 - Capaça- va - Fone: 429	
FORMANDOS DE 18/12/74 - 6a. Turma		
115. ABILIO REQUIA		Com.Riogrand.Turismo-Rua dos Andradas,1137-Gal.Plínio Bec ker - 6º and - PA
116. ADEMIR CARLESSO	Rua João Teles, 369 - PA	
117. AGUIDA BRESSAN		Curso Riachuelo - Rua Vale Machado - SM
118. ANA JOAQUINA TEIXEIRA DA SILVA	Visc.Fer. Pinto, 469 - Itara <u>ré</u> - SM	
119. ANTONIO JOSÉ BASSO	Rua 24 de Maio,50 - Bagé Fone: 23248	
120. ANTONIO OLIVIO SELLI	Marques do Herval,237 - Ca- xias do Sul	
121. BEATRIZ DE PELLEGRINI KRATZ		Professora UFSM
122. CARLOS ALESSIO ROSSATO		Professor UFSM

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
123. CELIA TEREZINHA ZAGO SOUZA	Rua Araripe Junior,46 - SM	
124. DARCISO ANTONIO MARCHRY		Organ. Santam.de Hotéis - Ven. Aires,2741 - Cx.Postal,12181 - SM
125. GENERINO JOSÉ DE QUADROS	Tuiuty,2367-Ap.1	Governo do Estado - Roraima
126. GILCENÉA FEIJÓ FERREIRA		INPS - Setor de Orçamento
127. JOÃO CARLOS FONTOURA BRANDÃO	Venâncio Aires,1795 - SM	
128. JOÃO LUIZ SOARES		Pasquali-Guerra Ltda.Arquit. e Edificações - Garibaldi, 789
129. JOÃO VILVEU VIEIRA SOARES	A/C Claudio Vanderlei Cor- rêa Passos - A.T.O - UFSM	
130. JUAREZ COSTA ESPINDOLA		Central de Máquinas - Dr. Boza no - SM
131. LUIZ CARLOS CONEGATTO		Renovadora de Pneus OK - Gene- ral Canabarro - SM
132. LUIZ TATTO		Fundação Recursos Humanos
133. MARIA ALICE FERRETTI TREVISAN	Rua Visconde de Fer.Pinto, 1561 - SM	
134. MARA BORGES DE OLIVEIRA		GAMAPLAM-Pref.Municipal - Ca- xias do Sul.
135. MARIA EUNICE FORGIARINI		
136. MARIA EVANGELINA VALLANDRO TRONCO		Batista Magazine - Rua Júlio de Castilhos,291 - Caçapava d Sul - Fone: 278

N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
137. MARIA VALESKA CULAU		
138. PAULO FERNANDO THUMÉ		Marco Polo - Fone: 21.1122
139. ROMEL SASSO SIMÕES	Rua 7 de Setembro, 285 - SM	
140. SIRLEI VASCONCELOS		Dep. Letras - UFSM
141. VOLNICE DE BARROS SANT'ANNA	Floriano Peixoto, 1811 - SM	
FORMANDOS DE 11/07/75 - 7a. Turma		
142. ELIO SELVA		Rodoviária S/A - Caixa Postal, 1539 - Estreito - 88.000 - Florianópolis - SC
143. ERNI DATTEIN		AGRIMEC - Gaspar Martins, 1244 - SM - Fone: 21.3741
144. FRANCISCO ELÍBIO BARACHINI	Rua Manoel Ribas, 1624 - Ap. 1 Fone: 21.2325	(Rest. Progresso, Posto Ipiranga - K3 Faixa Camobi
145. GENIL CARNEIRO CABRAL		Fundação Recursos Humanos
146. NEIDA HOLLWEG PISANI	Rua Dr. Casagrande, Ed. Camerini - Ap. 401 - 4º and. Bento Gonçalves - Fone: 22.1912	
147. RAFAEL CECHELA ISAIA		Casa Eny - Gal. Comércio - SM
148. RONALDO ETCHECHURY MORALES		Posto Cilindrão - Av. Rio Branco esq. Vale Machado - SM
149. SILVANA MARIA MARTINI CASSOL	Rua José Antônio Coelho, 228 - Ap. 128 - Vila Mariana - SP - Fone: 011-707869	
150. SANDRA MARIA DA LUZ PEREIRA	Floriano Peixoto, 858 - SM	NADAL - Caxias - Fone: 21.2777



N O M E	ENDEREÇO RESIDENCIAL	ENDEREÇO PROFISSIONAL
FORMANDOS DE 05/12/75 - 8a. Turma		
151. ALCEU ZILLI TASCA	Rua Fúlvio Aducci,763-Ap.202 Estreito - Florianópolis-SC	Müller e Filhos Fone:0482 - 44.2178 - 44.2378
152. BARTIRA DIAMAR AREND	Rua Visc.de Pelotas,1722-Ap.42 - SM	
153. CÉLIO KOLTERMANN		Central de Máquinas - Dr. Boza no - SM
154. ERNA NEUMAIER KELLING	A/C de Eugênio Kelling - Dep. Pessoal - UFSM	
155. FABIO SEQUEIRA SOLIS	(Nicarágua)	Casa Manual Sequeira Camoapa - Dep. de Boaco - Nicarágua
156. FERNANDO LUIZ RICHI DE OLIVEIRA		A/C de José Fernandes - Dep.E- conomia - UFSM
157. ISMAR DE OLIVEIRA SAMUEL	Rua Visc.Pelotas,440 - SM	
158. JOSÉ ADIRSON SANTOS LOPES	Eduardo Pinto de Moraes,83-SM	
159. LUIZ HENRIQUE PEDRAZZI	Trav.Padre Caetano,20-Ap.1-SM	SB Engenharia - Av. Rio Branco, 601 - SM - Fone: 21.3042
160. MARIA EMÍLIA DOS SANTOS CAMARGO	Rua do Rosário,160 - SM	
161. MARIA INES ARRUA SCHEID	Santana,691-Fundos - PA	CEEE
162. NELSON THEOBALDO STREB	Rua Gen.Osório,720 - São Pedro	
163. VALNEI FREITAS NUNES		Banco do Brasil-Ag.Centro-SM
164. ZELIA MARIA SANGOI		Fábrica BAUER - Valandro Esq. Olavo Bilac

## A N E X O II

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Santa Maria, RS, 24 de maio de 1976.

Do: Coordenador do Curso de Administração  
Ao: Ex-Alunos do Curso de Administração/UFSM  
Assunto: Comunicação (faz)

É com alegria que voltamos à presença de V.S. dando continuidade ao nosso esforço de aproximação entre os Ex-alunos e o Curso.

Muitos de nossos Ex-Alunos devem ter conhecimento que esta Coordenação vem se preocupando com o contínuo aperfeiçoamento do Curso de Administração de nossa Universidade. Algumas iniciativas neste sentido foram realizadas, destacando-se os encontros na "Semana do Administrador"; amplo estudo de diagnóstico da situação de todas as disciplinas do Curso; reuniões com professores; seminários com alunos, etc.

Dando apoio a esta linha de trabalho, contamos, agora, com a pesquisa, a nível de mestrado, do Prof. Vitor Francisco Schuch Jr., que objetiva identificar a situação profissional dos Egressos do Curso de Administração da UFSM, a fim de dimensionar algumas questões controversas sobre Currículo para formação de Administradores. Este trabalho, que está sendo realizado com o nosso assessoramento e colaboração, servirá de base para reestudo do Currículo do Curso, visando garantir uma maior adequação às necessidades do mercado de trabalho.

Contando com seu total apoio a esta pesquisa, que é de real importância para o Curso e para os Administradores, guardamos confirmação de seu endereço atual, bem como, a breve devolução dos questionários que lhe serão enviados.

Cordialmente,

Prof. EDUARDO PERCEVERANO PERES NOGUEIRA  
Coordenador

## A N E X O III (1)

Santa Maria, 29 de abril de 1976.

Prezado Colega:

A UFSM, em seu contínuo esforço de desenvolvimento, tem procurado sempre aperfeiçoar o ensino em seus diversos cursos. Nesta perspectiva, consideramos de fundamental importância o conhecimento da situação profissional de seus egressos possibilitando o redimensionamento de objetivos e adequação de currículos às necessidades do mercado de trabalho, motivo pelo qual formulamos a presente para encaminhar os questionários anexos a serem respondidos pelos egressos do Curso de Administração, objeto de nossa particular atenção.

Estamos encaminhando uma lista de esclarecimentos dos conceitos chaves conforme aqui são utilizados, e dois questionários, o n. 1, para ser respondido somente por aqueles ex-alunos que estão exercendo alguma atividade específica de Técnico de Administração e, o n. 2, para os que não exercem atividade de Técnico de Administração, ou dedicam-se exclusivamente ao magistério de disciplinas de Administração. Ao responder o questionário n. 1, destinado aos que exercem a profissão, considere apenas a sua principal atividade profissional, se possuir mais de uma. No caso de você exercer somente atividade de consultoria ou assessoramento sem vínculo com alguma organização, responda o questionário n.1, mesmo que muitas questões fiquem prejudicadas, pois elas são dirigidas principalmente aos técnicos vinculados a empresas ou órgãos públicos. Estas informações servirão de base para elaborarmos uma monografia sobre os Egressos do Curso de Administração da UFSM e o Mercado de

.....

.....

Trabalho, cujo objetivo principal é avaliar a adequação do Curso às tendências atuais do ensino de Administração e ao mercado de trabalho.

Contamos com a indispensável participação do colega neste esforço para aperfeiçoar o nosso Curso, respondendo pronta e fidedignamente os questionários e remetendo-nos o mais breve possível, não ultrapassando o prazo limite de 30 dias. Somente com a participação de cada um, colaborando com as diferentes áreas de atuação é que somaremos esforços para dar à nossa profissão o devido reconhecimento, principalmente nesta área controvertida. Aguardando o seu pronunciamento, subscrevemo-nos atenciosamente.

Prof. Vitor Francisco Schuch Jr.  
C.R.T.A. 482-10a.

## A N E X O III (2)

Santa Maria, 29 de junho de 1976.

Prezado Colega:

Visando um estudo relacionado com o Curso de Administração da UFSM e seus Egressos estamos realizando uma pesquisa, juntamente com a Coordenação do Curso, já alguns meses tendo expedido correspondência a todos os ex-alunos.

Não havendo até o presente momento recebido a resposta dos questionários da referida pesquisa, continuamos contando com a sua colaboração no sentido de que os mesmos sejam respondidos e devolvidos com a maior brevidade.

Salientamos que a dedicação de alguns minutos de tempo, respondendo aos questionários, é indispensável para que possamos realizar este trabalho que objetiva o aperfeiçoamento de nosso Curso.

Cordiais Saudações

Vitor Francisco Schuch Jr.



A N E X O    I V

Q U E S T I O N Á R I O   n . 1

Responda este questionário se você estiver exercendo atividade de Técnico de Administração. Caso contrário, responda o questionário n.2.

## I - DADOS DE BASE

1. Cidade de residência atual: \_\_\_\_\_

2. Cidade de origem: \_\_\_\_\_

3. Idade aproximada:

- ( ) de 21 a 25 anos;                      ( ) de 36 a 40 anos  
 ( ) de 26 a 30 anos;                      ( ) de 41 a 45 anos  
 ( ) de 31 a 35 anos;                      ( ) mais de 46 anos.

4. Estado civil:

- ( ) solteiro; ( ) casado; ( ) viúvo; ( ) desquitado.

5. Número de dependentes: \_\_\_\_\_

## II. DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO EM QUE ATUA

6. Qual a natureza da organização em que você trabalha, atualmente? (como Técnico de Administração)

- ( ) Industrial  
 Empresa ( ) Comercial  
 ( ) Prestação de Serviços

- Órgão Público ( ) Federal  
 ( ) Estadual  
 ( ) Municipal

OBS.: Se é órgão de economia mista, empresa pública ou outra indique acima a esfera pública a que está vinculado.

7. A que tipo de atividade dedica-se esta organização?

\_\_\_\_\_

8. Quantos empregados tem, aproximadamente, esta organização?

\_\_\_\_\_

## III. DADOS SOBRE SUA ATIVIDADE PROFISSIONAL

9. Qual é a natureza da função que você exerce como Técnico de Administração? (Assinale mais de uma, se for o caso).

- atividade técnica;
- atividade de direção;
- assessoria técnica;
- consultoria (e prestação de serviços técnicos autônomo);
- magistério;
- outra. Especifique, por obséquio: \_\_\_\_\_

10. Como é chamado o cargo ou função que você exerce?

11. Sua função atual é relacionada principalmente com atividades técnicas especializadas de administração, ou é atividade de direção?

- atividade técnica especializada;
- atividade de direção abrangendo diversas áreas técnicas de administração.

12. No caso de estar em uma empresa privada, você possui participação no patrimônio dessa empresa?

- sim;                       não;                       prejudicada.

13. Possui alguma vinculação de parentesco com os proprietários da empresa?

- sim;                       não                       prejudicada.

14. Quanto ao posicionamento hierárquico de sua função, como pode ser classificada?

- função técnica ou assessoramento técnico não envolvendo supervisão;
- direção de órgão especializado de hierarquia baixa ou intermediária. Designação do órgão: \_\_\_\_\_
- direção de órgão especializado de média hierarquia (nível departamental). Designação do órgão: \_\_\_\_\_
- direção geral da organização;
- outra. Especifique, por obséquio: \_\_\_\_\_

15. Quantas pessoas existem sob sua supervisão? (Sob sua autoridade - inclusive indireta).

---

16. Caso sua atuação principal seja em uma área técnica de administração, especifique qual:

- Administração de Recursos Humanos/Pessoal;
  - Administração Mercadológica/Vendas;
  - Administração da Produção/Materiais;
  - Administração Financeira/Orçamento;
  - Organização & Métodos;
  - Outra. Especifique, por obsêquio: \_\_\_\_\_
- 

Prejudicada.

17. Qual foi a forma de ingresso como Técnico de Administração nessa organização?

- concurso de seleção;
  - contatos pessoais diretos com o empregador?
  - indicação de parentes ou amigos;
  - convite da empresa;
  - indicação de professores ou da Universidade;
  - interferência do C.I.E.E. - Centro de Integração Em presa-Escola;
  - por intermédio de anúncio;
  - outra. Especifique, por obsêquio: \_\_\_\_\_
- 

18. Há quanto tempo está nesta organização?

---

19. Qual foi o tempo aproximado que você levou para obter o primeiro trabalho como Técnico de Administração?

---

20. Qual a quantidade de oportunidade de emprego como Técnico de Administração verificada por você em Santa Maria ou localidades vizinhas?

- uma;  duas;  três;  quatro ou mais;
- nenhuma.

21. Se anteriormente ao emprego atual você exerceu outras ocupações de Técnico de Administração, qual era a designação e natureza de cada uma delas?

- (1) \_\_\_\_\_
- (2) \_\_\_\_\_
- (3) \_\_\_\_\_

22. Em sua atividade profissional, já foi necessário utilizar ou utiliza modelos e técnicas cuja aplicação dependa de conhecimentos de métodos quantitativos (matemática e estatística de nível superior, pesquisa operacional, etc.)?

- ( ) muitas vezes;                      ( ) poucas vezes;  
 ( ) algumas vezes;                      ( ) nunca.

23. Em caso afirmativo, poderia especificar quais as principais?

---



---



---

24. Considerando as necessidades de sua atividade profissional, que conteúdos você acha que deveriam ter sido estudados ou tido uma maior concentração em seu curso de formação? Enumere em ordem de prioridade:

- (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_  
 (4) \_\_\_\_\_  
 (5) \_\_\_\_\_

25. Para seu aperfeiçoamento profissional, que tipo de curso você daria prioridade para realizar, atualmente?

- ( ) estudo de métodos e técnicas de áreas especializadas de Administração, como Marketing, Finanças, Produção, Pessoal, Organização & Métodos, etc.;
- ( ) estudo de natureza geral relacionado com a gerência ou direção de organização, como Processo Decisório, Desenvolvimento Gerencial e Organização, Administração por Objetivos, etc.;
- ( ) outros. Especifique, por obsêquio: \_\_\_\_\_

26. Opiniões e sugestões sobre a problemática da formação de Técnicos de Administração e o mercado de trabalho:

---



---



---



---



---

A N E X O V

Q U E S T I O N Á R I O n. 2

Responda este questionário, se você não está exercendo a profissão de Técnico de Administração.



## I. DADOS PESSOAIS

1. Cidade de residência atual: \_\_\_\_\_
2. Cidade de origem: \_\_\_\_\_
3. Idade aproximada:
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos; | <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos; |
| <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos; | <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos; |
| <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos; | <input type="checkbox"/> mais de 46 anos. |
4. Estado civil:
- solteiro;  casado;  viúvo;  desquitado.
5. Número de dependentes: \_\_\_\_\_

## II. DADOS SOBRE A SITUAÇÃO PROFISSIONAL

6. Qual a sua situação profissional atual?
- continua no emprego que exercia antes de concluir o curso; qual? \_\_\_\_\_
- não está exercendo nenhuma atividade remunerada;
- obteve trabalho em atividade fora da profissão; qual? \_\_\_\_\_
7. No caso de não estar exercendo nenhuma atividade remunerada, por que isto acontece?
- não encontrou emprego;
- não necessita trabalhar;
- não lhe agrada trabalhar como Técnico de Administração;
- você preferiu continuar estudando. Porque preferiu cursar outra Faculdade. Qual? \_\_\_\_\_
- está realizando Curso de Pós-Graduação sem vínculo com alguma organização. Qual Curso? \_\_\_\_\_
- Prejudicada.
8. Já esteve procurando emprego?
- muitas vezes;
- algumas vezes;
- não tem procurado.
9. Tem encontrado ou lhe têm oferecido oportunidade de emprego como Técnico de Administração em Santa Maria ou localidades vizinhas?
- muitas;  algumas;  poucas;  nenhuma.



## A N E X O VI

PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS - CÁLCULO DE TAMANHO  
DA AMOSTRA E SELEÇÃO DA AMOSTRA

A população da pesquisa é constituída pelos egressos do Curso de Administração da UFSM que perfazem um total de 164 elementos. Para efeito de identificação os elementos da população foram enumerados e estão relacionados no Anexo n. 1 contendo as informações obtidas pelo cadastramento efetuado.

A amostra utilizada foi a aleatória simples calculada e selecionada de acordo com os seguintes procedimentos.

Amostra Piloto

Inicialmente foi selecionada uma amostra piloto de aproximadamente 20% da população, contendo 33 elementos escolhidos em tabela de números aleatórios<sup>( )</sup>. Para esta escolha foram sorteadas a 9a. linha e a 4a. coluna cuja interseção determina o ponto de partida para a escolha dos 36 elementos que estão relacionados abaixo na ordem em que foram localizados:

---

( ) PEREIRA, José Severo Camargo et BUSSAB, Wilson de Oliveira. Tabuas de estatística e matemática. São Paulo, Brasiliense, 1974.

159	68	49
7	150	80
129	157	19
43	110	74
85	134	102
76	5	123
13	142	44
35	145	117
147	45	82
79	17	34
21	90	73
141	59	3

### Cálculo do Tamanho da Amostra

Após efetuada a coleta de dados da amostra piloto foi adotada como variável critério para a determinação do tamanho da amostra "estar ou não exercendo a profissão". Da amostra piloto 79% estão exercendo a profissão e 21% não estão exercendo-a.

Com 79% de casos de sucesso e 21% de fracassos e adotando-se um Erro Amostral de 5% e coeficiente de confiabilidade de 5% foi calculado o tamanho da amostra utilizando-se a seguinte fórmula estatística, aplicável a valores relativos.

$$E = z \sqrt{\frac{p \times q}{n - 1} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$$

onde:

$$\begin{aligned} E &= 0,05 \\ \alpha &= 0,05 \\ p &= 0,79 \\ q &= 0,21 \\ n &= ? \\ z &= 1,96 \end{aligned}$$

obtendo-se:  $n = 100$

Continuando com o mesmo procedimento adotado para selecionar os 33 elementos da amostra piloto foi completada a amostra até atingir - 110 elementos. Aos 100 elementos que o cálculo determinou foi acrescido mais 10% para garantir a quantidade mínima de elementos calculada mesmo que não obtenha-se algumas respostas.

Segue abaixo a relação dos 110 elementos encontrados na seqüência de números aleatórios da tabela:

159 007 129 043 085 076 013 035 147 079 021 141 086 150 157 110 134  
 005 142 145 045 017 090 059 049 080 019 074 102 123 044 117 082 034  
 073 003 016 024 061 144 112 136 023 098 070 164 091 069 008 065 140  
 020 032 002 015 038 054 012 027 026 006 132 109 049 146 129 094 085  
 067 086 062 115 039 137 145 071 055 163 162 013 045 149 098 123 138  
 083 139 009 108 053 022 079 007 025 077 084 104 068 155 010 011 156  
 095 052 017 119 125 096 074 118

Os elementos acima relacionados não responderam ao instrumento de coleta de dados ou foram rejeitados os seguintes relacionados, mantendo-se no entanto garantida a aleatoriedade da amostra dentro do limite de 10% de margem para substituir os casos de não resposta e rejeição:

23 25 62 110 137 139 149  
 150 152 155

## A N E X O VII

## INFORMAÇÕES GERAIS E SECUNDÁRIAS

TABELA N. 19

Cidade de Residência atual dos Egressos do Curso  
Junho 1976

C I D A D E	QUANTIDADE
Santa Maria .....	52
Porto Alegre .....	26
Caxias do Sul .....	5
Ijuí .....	2
Jaguari .....	1
Caçapava do Sul .....	1
Bagé .....	1
Canoas .....	1
Bento Gonçalves .....	1
Livramento .....	1
Três de Maio .....	1
Santo Ângelo .....	1
Blumenau .....	1
Florianópolis .....	1
Curitiba .....	1
Campinas .....	1
Rio de Janeiro .....	1
Gurupi .....	1
Boa vista .....	1
TOTAL .....	100



TABELA N. 20

## Cidade de Origem dos Egressos do Curso

C I D A D E	QUANTIDADE
Santa Maria .....	63
São Pedro do Sul .....	4
Erexim .....	3
São Gabriel .....	2
Passo Fundo .....	2
Jaguari .....	2
Porto Alegre .....	2
Rosário do Sul .....	2
Santa Rosa .....	2
Pelotas .....	1
Rio Pardo .....	1
Uruguaiana .....	1
Marcelino Ramos .....	1
Cruz Alta .....	1
Feliz .....	1
Restinga Seca .....	1
Candelária .....	1
Irai .....	1
Dom Pedrito .....	1
Formigueiro .....	1
Caçapava do Sul .....	1
Santo Ângelo .....	1
Bagé .....	1
Sobradinho .....	1
Frederico Westphalen .....	1
Júlio de Castilhos .....	1
Campo Grande .....	1
TOTAL .....	100

TABELA N. 21

## Idade Aproximada dos Egressos do Curso

I D A D E	QUANTIDADE
21 a 25 .....	13
26 a 30 .....	45
31 a 35 .....	26
36 a 40 .....	11
41 a 45 .....	4
mais de 46 .....	1

TABELA N. 22

## Estado Civil dos Egressos do Curso

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiros .....	33
Casados .....	66
Viúvos .....	-
Desquitados .....	1

TABELA N. 23

Órgãos públicos onde os egressos do curso exercem sua profissão segundo a esfera pública que estão vinculados

ESFERA PÚBLICA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Federal .....	23	63,89
Estadual .....	10	27,78
Municipal .....	3	8,33
TOTAL .....	36	100,00

TABELA N. 24

Funções exercidas pelos egressos do Curso segundo o tipo de atividade

TIPO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Atividade técnica .....	33	30,00
Atividade de direção .....	38	34,55
Assessoria técnica .....	23	20,91
Consultoria .....	6	5,45
Magistério .....	10	9,09
Outra .....	0	-
TOTAL .....	110	100,00

TABELA N. 25

Designação do cargo ou função que os egressos do curso exercem

CARGO OU FUNÇÃO	QUANTIDADE
<b>1. Predominantemente técnico</b>	
Técnico Administração .....	19
Técnico .....	5
Assessor Administrativo .....	3
Assessor Técnico .....	2
Assessor .....	2
Analista .....	1
Administrador .....	1
Assessor de Planejamento .....	1
Assistente Administrativo de Vendas .....	1
Assistente de Diretoria .....	1
Assessor de Diretoria .....	1
Assessor de Direção .....	1
Assessor Previdenciário .....	1
Instrutor .....	1
Consultor Industrial .....	1
Consultor de Empresas .....	1
<b>2. Predominantemente Direção</b>	
Diretor Administrativo .....	6
Gerente .....	4
Sócio Gerente .....	2
Gerente Administrativo .....	1
Gerente Financeiro e Administrativo .....	1
Gerente Serv.Gerais e Pessoal .....	1
Chefe de Relações Industrial .....	1
Diretor Comercial .....	1
Gerente Comercial .....	1
Gerente Marketing .....	1
Gerente Regional .....	1
Diretor Industrial .....	1
Administrador de Produção .....	1
Chefe de Gabinete .....	1
Coordenador .....	1
Diretor .....	1
Diretor Presidente .....	1
Superintendente Geral .....	1
Diretor Geral .....	1

TABELA N. 26

Posicionamento hierárquico da função exercida  
pelos egressos do curso

POSICIONAMENTO HIERÁRQUICO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Função técnica ou assessoramento técnico não envolvendo supervisão .....	33	44,59
Direção de Órgão Especializado de hierarquia baixa ou intermediária .....	9	12,16
Direção de Órgão Especializado de média hierarquia (nível departamental) .....	10	13,52
Direção geral da organização ...	22	29,73
TOTAL .....	74	100,00

TABELA N. 27

Áreas técnicas de administração de atuação principal  
dos egressos do curso

Á R E A S	QUANTIDADE
Recursos Humanos/Pessoal .....	16
Mercadologia/Vendas .....	7
Produção/Materiais .....	5
Financeira/Orçamento .....	11
Organização & Métodos .....	21
TOTAL .....	60

TABELA N. 28

Forma de ingresso dos egressos do curso nas  
organizações atuais

ATIVIDADES	QUANTIDADE
Concurso de seleção .....	15
Contatos pessoais diretos .....	11
Indicação de parentes ou amigos .....	7
Convite da empresa .....	25
Indicação de professores .....	13
Interferência do CIEE .....	2
Por intermédio de anúncio .....	-
TOTAL .....	73



TABELA N. 29

Quantidade de oportunidades de emprego verificada em Santa Maria ou localidades vizinhas pelos egressos do curso

OPORTUNIDADES	QUANTIDADE
Uma .....	19
Duas .....	14
Três .....	6
Quatro ou mais .....	8
Nenhuma .....	25

TABELA N. 30

Intensidade com que os egressos do curso declararam terem utilizado, em suas atividades profissionais, modelos e técnicas cuja aplicação dependa de conhecimentos de métodos quantitativos.

ITENSIDADE	QUANTIDADE
Muitas vezes .....	17
Algumas vezes .....	23
Poucas vezes .....	12
Nunca .....	22

TABELA N. 31

Egressos do curso que não estão exercendo a profissão segundo terem ou não oportunidades de emprego fora de Santa Maria

OPÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim .....	12	46,15
Não .....	14	53,85
TOTAL .....	26	100,00

TABELA N. 32

Localidades onde os egressos do curso que não estão exercendo a profissão encontravam ou lhes ofereceram oportunidades de emprego

LOCALIDADES	OPÇÕES
Ijuí .....	1
Caxias do Sul .....	1
Novo Hamburgo .....	2
Porto Alegre .....	6
Curitiba .....	1
São Paulo .....	2
Rio de Janeiro .....	1
Brasília .....	1
Goiania .....	1
Natal .....	1
TOTAL .....	17

NOTA: O total desta tabela não corresponde ao da anterior por que alguns elementos indicaram mais de uma cidade.

TABELA N. 33

Egressos do curso que não exercem a profissão segundo terem ou não participado de concurso para técnico de administração

OPÇÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Nunca se inscreveram .....	11	42,30
Inscreveram-se, foram aprovados e aguardam chamamento .....	15	57,70
Inscreveram-se e foram reprovados .....	-	-
TOTAL .....	26	100,00

9. BIBLIOGRAFIA CITADA E CONSULTADA

1. ABREU, A. Berganini de. Evolução da Teoria Administrativa e o Administrador do Futuro. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v.3, n.2, 2º sem. 1969.
2. ACKOFF, Russell L. Planejamento de pesquisa social. São Paulo, Herder, 1967.
3. ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
4. BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
5. BAUSER, Riva. Formação para a administração pública. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.
6. BEAL, M.G. et alii. Liderança & dinâmica de grupo. Rio de Janeiro, Zahar, 1965.
7. BECKARD, R. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Blucher, 1973.
8. BENNIS, Warren et alii. The planning of change. New York, Holt Rinehart and Winston, 1969.
9. BENNIS, W.G. Desenvolvimento organizacional: natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Blucher, 1973.
10. BLAU, Peter M. et SCOTT, W. Richard. Organizações Formais. São Paulo, Atlas, 1970.
11. BLAU, G. Mork. Introdução à economia da educação. Porto Alegre, Globo, 1975.
12. BLOOM, Benjamin S. et alii. Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo. Porto Alegre, Globo, 1972.
13. \_\_\_\_\_ . Taxonomia de objetivos educacionais:do domínio cognitivo. Porto Alegre, Globo, 1974.
14. BRUNER, Jerome S. O processo da educação. São Paulo, Nacional, 1971.
15. BUAES, Leda et alii. Individualização do ensino através de módulos. Passo Fundo, Berthier, 1974.
16. BUCKMAN, Peter et alii. Educação sem escolas. Rio de Janeiro, Eldorado, 1973.
17. CAMPBELL, John et alii. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York, McGraw-Hill, 1970.

18. CARTWRIGHT, Dorwin et ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo. S. Paulo, Herder, 1972.
19. CARVALHO, Maria Izabel Valladão & DIAS, Maria Tereza Ramos. O pós-graduado da EAESP e o curso de pós-graduação em administração de empresas. Rio de Janeiro, Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1975.
20. CASTRO, Cláudio M. A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 14, n.2, abr. 1974.
21. CORDEIRO, Laerte Leite, Treinamento de executivos: visão panorâmica. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v.15, n.3, maio/jun. 1975.
22. COOMBS, Philip H. A crise mundial da educação. São Paulo, Perspectiva, 1976.
23. DEWEY, John. Vida e educação. São Paulo, Melhoramentos, 1965.
24. DOLL, Ronald C. El mejoramiento del curriculum. Buenos Aires, El Ateneo, 1968.
25. DRUCKER, Peter F. Formação de dirigentes. Rio de Janeiro, Expansão e Cultura, 1971.
26. \_\_\_\_\_ . Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo, Pioneira, 1975.
27. DUBIN, Robert. Relações humanas na administração. São Paulo, Atlas, 1971.
28. EMERY, F.E. et TRIST, E.E. The causal texture of organizational environments. In Systems Thinking. London, Penguin, 1969.
29. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967.
30. FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. São Paulo, Atlas, 1970.
31. FLEMING, Robert S. Curriculo moderno. Um planejamento dinâmico das mais avançadas técnicas de ensino. Rio de Janeiro, Lidador, 1970.
32. FORRESTER, Jay W. Industrial dynamics. Cambridge, M.I.T., 1961.
33. FRITZEN, Silvino José. Exercícios práticos de dinâmica de grupo e de relações humanas. Petrópolis, Vozes, 1974.



34. GABOR, Dennis. O desafio do futuro. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1973.
35. GOMES, Frederico Pimentel. Curso de estatística experimental. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1963.
36. GOMES, Maria Pia Duarte. Processo decisório: curso piloto na EBAP. Rio de Janeiro, FGV, 1965.
37. GOODE, William J. et HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. São Paulo, Nacional, 1968.
38. HAIRE, Mason. Teoria da organização moderna. São Paulo, Atlas, 1966.
39. HANIKA, F. de P. Guia moderno de administração. Rio de Janeiro, Forense, 1968.
40. HOYLER, S. et alii. Manual de relações industriais. São Paulo, Pioneira, 1968.
41. HYMAN, Herbert. Planejamento e análise de pesquisa. Rio de Janeiro, USAID, 1967.
42. ILLICH, Ivan. Sociedade sem escolas. Petrópolis, Vozes, 1973.
43. JACOME, José Maria. "Pesquisa e o desenvolvimento administrativo na América Latina". Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.9, n.1, jan./mar. 1975.
44. JUSTO, I. Henrique. Carl Rogers: Teoria da Personalidade. Aprendizagem Centrada no Aluno.
45. KATZ, Daniel et KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
46. LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971.
47. LIMA, Lauro de Oliveira. A escola no futuro. Rio de Janeiro, José Olímpio, 1974.
48. \_\_\_\_\_ . Treinamento em dinâmica de grupo. Petrópolis, Vozes, 1971.
49. LODI, João Bosco. A crise da organização. Petrópolis, Vozes, 1971.
50. \_\_\_\_\_ . A diretoria da empresa: estratégia e estrutura. São Paulo, Pioneira, 1974.
51. \_\_\_\_\_ . História da administração. São Paulo, Pioneira, 1973.

52. LORIA, Eli et alii. Pesquisa de opinião sobre os alunos da EBAP. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV.
53. LOZANO, Simon Romero & MARTIN, Sebastian Ferrer. O planejamento da educação. Instituto Latino Americano de Planificación Económica y Social.
54. LUFT, Celso Pedro. O escrito científico. Porto Alegre, Lima, 1967.
55. NAGEL, Thomas & RICHMAN, Paul T. Ensino para competência. Porto Alegre, Globo, 1973.
56. MAIA JUNIOR, F. de Souza. Administração para executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.
57. MAIER, Norman R.F. Princípios de relações humanas. Rio de Janeiro, USAID, 1966.
58. MELÈSE, Jacques, A gestão pelos sistemas. Rio de Janeiro, Livro Técnico, 1973.
59. MOSCOVICI, Fela. Laboratório de sensibilidade: um estudo exploratório. Rio de Janeiro, 1965.
60. NASCIMENTO, Kleber Totinger. Implicações do moderno conceito de administração para a formulação do papel de um dirigente de alto nível. Conferência proferida na Escola Superior de Guerra, em 26/4/72, in Segurança e Desenvolvimento.
61. NÉRICI, Imídeo G. Metodologia do ensino superior. São Paulo, Fundo de Cultura, 1967.
62. NOGUEIRA, Eduardo P.P. Discurso proferido por ocasião da abertura da semana do administrador. Santa Maria, UFSM, 2 de setembro de 1974.
63. OLIVEIRA, J.B. Araujo & OLIVEIRA, Mariza Rocha. Tecnologia Instrucional: um enfoque sistemático. São Paulo, Pioneira, 1974.
64. OTIEZA, Enrique. Formação do Empresário na Argentina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v.8, n.3, jul./set. 74.
65. OPTNER, Stanford I. Análise de sistemas para administração de empresa. São Paulo, Brasiliense, 1972.
66. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. O administrador profissional e as perspectivas da sociedade brasileira. In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v.6, n.20, 1966.

67. PETER, Laurence J. et HULL, Raymond. Todo mundo e incompetente inclusive você. Rio de Janeiro, José Olímpio, 1974.
68. PIAGET, Jean. Para onde vai a educação? Rio de Janeiro, José Olímpio, 1973.
69. REUCHLIN, Maurice. O ensino no ano 2000. Santos, Martins Fontes, 1973.
70. REY, Luis. Como redigir trabalhos científicos. São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
71. ROGERS, Carl R. Grupos de encontro. São Paulo, Moraes, 1972.
72. \_\_\_\_\_. Liberdade para aprender. Belo Horizonte, Interlivros, 1973.
73. SÁ E SILVA, Gustavo de. Administração de empresas e Desenvolvimento. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v.11, 3.3, jul./set. 1971.
74. SALOMON, Dêlcio Vieira. Como fazer uma monografia. Belo Horizonte, Interlivros, 1973.
75. SARUBBI, Maria Irma R. de. Curriculum. Buenos Aires, Stella.
76. SAYLES, Leonard et STRAUSS, George. Comportamento humano nas organizações. São Paulo, Atlas, 1969.
77. SCHUCH, Vitor Francisco. Educação no Brasil - Legislação Mínima. Porto Alegre, Sulina, 2.ed. 1976.
78. \_\_\_\_\_. Formação de professores para o ensino médio no Estado do Rio Grande do Sul. Santa Maria, UFSM, 1972.
79. SELTIZ et alii. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo, Herder, 1972.
80. SILVA, Benedito. Gênese do ensino de administração pública no Brasil. Rio de Janeiro, FGV. 1958.
81. SIMON, Herbert A. A capacidade de decisão e de liderança. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.
82. \_\_\_\_\_. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV. 1965.
83. SOUZA, Edson Machado de. Expansão do ensino superior e necessidades do mercado de trabalho. I Encontro de Reitores das Universidades Públicas. Brasília, MEC, 1972.

84. SPERB, Dalilla C. Problemas gerais de currículo. Porto Alegre, Globo, 1976.
85. SPIEGEL, Murray R. Estatística. São Paulo, McGraw-Hill, 1971.
86. TANNEBAUM, Robert et alii. Liderança e organização. São Paulo, Atlas, 1972.
87. THOMAS, John M. et BENNIS, Warren G. Management of Change & Conflict. England, Penguin, 1972.
88. TOBIAS, José Antônio. Educação brasileira. São Paulo, Juriscredi.
89. TOFLER, Alvin. O choque do futuro. Rio de Janeiro, Artenova, 1973.
90. TOWNSEND, Robert. Viva (morra) a organização. São Paulo, Melhoramentos, 1970.
91. TREINAMENTO DE EXECUTIVOS. Reforma do Ensino de Administração. Rio de Janeiro, Ano 2, n.13, jan./1975.
92. UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Pesquisa de Mercado-Profissionais de nível superior. Pernambuco, UEP, 1972.
93. URIS, Auren. Novos rumos em administração de empresas. S. Paulo, Cultrix, 1974.
94. WIDOR, Alécio. Rogers e a educação não-diretiva. Passo Fundo, Berthier, 1974.
95. WEINGARTNER, Charles & POSTMAN, Neil. Contestação: nova fórmula de ensino. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.
96. WILSON, Woodrow. O ensino de administração. Rio de Janeiro, FGV, 1955.