

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA  
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**Vanicléia Pinto de Oliveira**

**O PROFISSIONAL ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO SUPERIOR E  
EMPREGO – UM ESTUDO DE CASO**

**Sorocaba/SP  
2013**

**Vanicléia Pinto de Oliveira**

**O PROFISSIONAL ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO SUPERIOR E  
EMPREGO – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Waldemar Marques

**Sorocaba/SP  
2013**

**Vanicléia Pinto de Oliveira**

**O PROFISSIONAL ADMINISTRADOR: FORMAÇÃO SUPERIOR E  
EMPREGO – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação aprovada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre no Programa  
de Pós-Graduação em Educação da  
Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Waldemar Marques  
Universidade de Sorocaba

Prof. Dr. José Dias Sobrinho  
Universidade de Sorocaba

Prof. Dr. Jorge Luis Faria Meirelles  
Universidade Federal de São Carlos

*Dedicatória*

*Dedico este trabalho as minhas filhas Giulia, Letícia e Maria Fernanda O. Andrade, que me são inspiração e motivação para, a cada dia, buscar ser uma pessoa um pouco melhor do que fora ontem.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Waldemar Marques, pelo apoio, incentivo e incansável dedicação na busca de meu aprimoramento, por ter me mantido firme no caminho, mesmo quando as adversidades me assolaram e por ter aberto a minha mente e auxiliado para a conclusão deste estudo.

Ao Prof. Osmil Sampaio Leite, que muito me auxiliou no desenvolvimento desta pesquisa, que mesmo assoberbado com seu trabalho na Coordenação do Curso de Administração, não economizando tempo e esforço.

As minhas filhas, mãe e amigos.

Ao Prof. Prof. Rogério Augusto Profeta e Sra. Helenice Yabiku, Administradores da Fundação Dom Aguirre, pela oportunidade de aprimoramento e confiança em mim depositadas, que me incentivam a continuar buscando conquistas.

Ao Prof. Rafael Brunhi, solícito e presente, desde o início desta caminhada, um amigo, o meu muito obrigada.

Um agradecimento especial ao Prof. Luiz Fernando Gomes e aos Colegas Léo Victorino e Rafael Moreno que me auxiliaram para que esta pesquisa fosse colocada em rede.

Aos amigos e colegas da UNISO pela ajuda e apoio em todos os momentos.

Agradeço particularmente ao Prof. José Dias Sobrinho que, com seu vasto conhecimento e experiência, proporcionou-me uma rica base teórica através de suas publicações, das aulas e palestras ministradas durante o curso, mas principalmente por ter me ensinado que “.... o conhecimento é como a chama de uma vela e, que quanto mais velas nossa chama acende, mais se propaga e ilumina nossa existência”.

## RESUMO

O presente estudo faz parte dos trabalhos desenvolvidos pelo Grupo de Estudos e Pesquisa de Educação Superior (GEPES), no curso de Pós-Graduação em Educação da Uniso, sobre Educação Superior e Emprego, envolvendo diferentes IES de Sorocaba. Este estudo enfoca o destino profissional dos ex-alunos de formação superior, como avalia a formação recebida e sua inserção sócio-profissional no mercado de trabalho. Busca investigar os aspectos da formação recebida na Universidade, os conhecimentos básicos, habilidades e competências referentes à profissão; inserção profissional; melhoria profissional e social; visão crítica; satisfação profissional e pessoal e ampliação da cultura geral e científica. Para analisar tais aspectos tomamos como universo de pesquisa os alunos formados pelo Curso de Administração/Uniso/Ano 2008, portanto a quatro anos de inserção no mercado de trabalho. Os dados foram obtidos por meio de questionário eletrônico preenchido na internet pelos egressos do curso de Administração. Os resultados alcançados indicam aspectos importantes quanto à inserção no mercado de trabalho e sua visão sobre formação recebida. Indicam também aspectos que permitem subsidiar discussões sobre a formação deste profissional com implicação para os projetos políticos pedagógicos.

**Palavras-chave:** Formação Superior. Emprego. Administrador.

## ABSTRACT

This study is part of the work done by the Group of Studies and Research in Higher Education (GEPES), in the course of Postgraduate Education Uniso on Higher Education and Employment, involving different HEI Sorocaba. This study focuses on the professional fate of former students of higher education, evaluates their training received and their socio-professional integration in the job market. Seeks to investigate the aspects of the training received at the University, the basic knowledge, skills and competencies related to the profession; employability, improving social and professional; critical view; personal and professional satisfaction and expansion of general culture and scientific. To analyze such aspects as we survey the universe of graduates by Course Directors / Uniso / Year 2008, so four years of entering the labor market. The data were obtained by means of an electronic questionnaire completed on the Internet by students who graduated from Administration. The results indicate important aspects regarding the integration in the labor market and his outlook on training received. Also indicate aspects that allow support discussions on the formation of this professional implications for the political pedagogical projects.

**Keywords:** Higher Education. Employment. Administrator.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Página inicial do Google Drive .....	20
Figura 2 - Aplicativo Web com contatos dos egressos .....	21
Figura 3 - Frederick Winslow TAYLOR .....	35
Figura 4 - Jules Henri FAYOL .....	37
Figura 5 - Henry FORD .....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	53
Gráfico 2 – Etnia.....	55
Gráfico 3 - Trabalhou enquanto estudava .....	58
Gráfico 4 - Turno em que freqüentou o curso.....	59
Gráfico 5 - Se teve bolsa para realizar o curso .....	59
Gráfico 6 - Se continua estudando atualmente .....	60
Gráfico 7 - Cargo que ocupa .....	63
Gráfico 8 - Trabalha na área de formação .....	65
Gráfico 9 - Dificuldade em conseguir emprego/trabalho na área de formação.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresa/Instituição onde trabalha .....	62
Quadro 2 - Cidade onde trabalha .....	63
Quadro 3 - Principais tarefas/*atividades que realiza no trabalho .....	64
Quadro 4 - Do que estudou no curso superior de administração realizado, o que não contribuiu para vida profissional .....	72
Quadro 5 - O que aprendeu no trabalho que considera importante para vida profissional não aprendido no curso.....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade .....	54
Tabela 2 - Escolaridade dos Pais.....	55
Tabela 3 - Ocupação profissional dos pais.....	56
Tabela 4 - Remuneração/Rendimento mensal bruto FAMILIAR .....	57
Tabela 5 - Porque escolheu este curso .....	58
Tabela 6 - Condição atual de trabalho.....	60
Tabela 7 - Remuneração/rendimento mensal .....	61
Tabela 8- Quanto tempo levou para conseguir emprego/trabalho na área de formação .....	65
Tabela 9 - Dificuldades encontradas .....	66
Tabela 10 - Grau satisfação em relação ao trabalho que realiza .....	67
Tabela 11 - Grau satisfação com relação à trajetória profissional.....	67
Tabela 12 - Aprendizagens que foram mais importantes para a vida profissional ....	68
Tabela 13 - Aprendizagens importantes para a vida, mesmo que não o tenham sido para a carreira profissional.....	69
Tabela 14 - Contribuição que o curso teve referente a aspectos específicos da vida profissional e pessoal.....	71
Tabela 15 - Condições proporcionadas pela universidade para a realização do curso de administração .....	74
Tabela 16 - Importância do curso considerando a situação profissional atual .....	74

## LISTA DE SIGLAS

<b>ANGRAD</b>	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
<b>ANPAD</b>	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
<b>BDTD</b>	BIBLIOTECA DIGITAL DE TESES E DISSERTAÇÕES
<b>CFA</b>	CONSELHO FEDERAL EDUCAÇÃO
<b>CFE</b>	CONSELHO FEDERAL EDUCAÇÃO
<b>CRASP</b>	CONSEGLHO REGIONA DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO
<b>DCN</b>	DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS
<b>DOU</b>	DIÁRIO OFICIAL UNIÃO
<b>EAESP</b>	ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
<b>ENADE</b>	EXAME NACIONAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES
<b>ESA</b>	ESCOLA SUPERIOR ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS
<b>FACENS</b>	FACULDADE ENGENHARIA SOROCABA
<b>FGV</b>	FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
<b>GEPES</b>	GRUPO ESTUDO E PESQUISA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
<b>IBGE</b>	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
<b>IDD</b>	INDICADOR DE DIFERENÇA DE DESEMPENHO
<b>IES</b>	INSTITUIÇÃO ENSINO SUPERIOR
<b>INEP</b>	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS
<b>IPEA</b>	INSTITUTO PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
<b>MEC</b>	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
<b>SINAES</b>	SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
<b>UFSCar</b>	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
<b>UNISO</b>	UNIVERSIDADE DE SOROCABA

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 As Questões de Pesquisa e Objetivos.....	14
1.2 A Relevância do Tema.....	15
1.3 Metodologia .....	17
1.3.1 Caracterização e Tipo da Pesquisa .....	17
1.3.2 Delimitação da Pesquisa .....	18
1.3.3 Instrumento de Coleta de Dados .....	19
1.3.4 Organização e Análise dos dados .....	22
<b>2 FORMAÇÃO SUPERIOR: UMA VISÃO CRÍTICA</b> .....	<b>24</b>
2.1 Educação Superior: Uma Visão Crítica.....	24
2.2 Trabalho e Formação Superior .....	26
2.3 Empregabilidade.....	30
<b>3 COMO SURGE A ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
3.1 As primeiras teorias de Administração e o contexto do desenvolvimento do capitalismo industrial.....	33
3.2 Principais Ideias e Pensadores sobre a Administração .....	35
3.3 Pós-Fordismo.....	41
3.4 Toyotismo .....	42
<b>4 A ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL</b> .....	<b>43</b>
4.1 Surgimento.....	43
4.2 Regulamentação do Curso de Administração.....	46
<b>5 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNISO: ORIGEM E EVOLUÇÃO</b> .....	<b>48</b>
5.1 Histórico da Instituição.....	48
5.2 O Curso de Administração na UNISO.....	50
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
6.1 Perfil Sócio-Econômico.....	53
6.2 A Escolha do Curso e Condições de Sua Realização .....	57
6.3 Situação de Trabalho.....	60
6.4 Satisfação no trabalho .....	66
<b>7 COMO OS EGRESSOS AVALIAM A FORMAÇÃO RECEBIDA</b> .....	<b>68</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIGITAL</b> .....	<b>82</b>
<b>ANEXO A – DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O enorme crescimento da educação superior no Brasil, nas últimas décadas, ampliando o acesso a uma parte da população que há pouco jamais tivera oportunidade de alcançar este nível de educação, coloca em debate a questão do tipo de ensino ofertado, a questão de sua qualidade e o quanto reflete no exercício posterior da profissão. Ao mesmo tempo, esta expansão traz para o palco dos debates o papel do Estado, enquanto regulador.

Nesse contexto, o Ministério da Educação (MEC) busca avaliar as universidades, os centros universitários, faculdades, enfim todas as instituições de formação superior através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Lançado em 2004, esta avaliação inclui a avaliação do estudante, curso e da instituição como um todo. Proporciona, dessa forma, indicadores que apontam possíveis problemas e sugerem melhorias na educação superior.

Há a análise interna e externa das Universidades, avaliação dos cursos de graduação por equipe do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais e ENADE – Exame Nacional de Avaliação de Desempenho de Estudantes. Entendemos que a análise do Ministério é ampla e não verifica em profundidade as questões relativas a um curso ou uma profissão, principalmente porque se fixa em dados obtidos juntamente com as próprias IES, pouco havendo de concreto de pesquisas e sensos realizados juntamente aos alunos egressos dos cursos avaliados, não em provas práticas de conhecimento, como ocorre com os concluintes, mas sim em dados específicos sobre sua trajetória profissional e aplicabilidade do ensino ofertado. O padrão indicado pelo MEC é complexo e, até o momento, pouco entendido pela maioria das entidades de ensino superior, principalmente no que se refere aos índices, como por exemplo, o – IDD – indicador de diferença de desempenho, que avalia a diferença entre o indicador de entrada do aluno na universidade e sua saída. Entretanto, a forma como os cálculos são estabelecidos e os percentuais referidos é algo pouco discutido e foi estabelecido pelo órgão regulador, sem prévia discussão com as IES.

Contudo, na complexa sistemática de avaliação da educação superior proposta e implementada pelo MEC, existe certo tipo de informação que pouco destaque apresenta, mas que constitui de especial importância para a avaliação da educação superior no país. Trata-se da avaliação proporcionada pelo estudo do

estudante egresso da educação superior: sua inserção no mercado de trabalho, sua percepção sobre o mundo social, sua visão sobre a formação superior recebida e os impactos na promoção de melhores condições de vida uma vez no trabalho. A proposta do presente estudo busca abordar esta questão.

### **1.1 As Questões de Pesquisa e Objetivos**

O ensino superior em administração, no Brasil, forma por ano mais de **200.000 (Concluintes - Inep/MEC 2012)**. Com suas especificidades e diferenças, cada curso lança seus profissionais no mercado, com conhecimentos gerais e específicos, segundo o currículo, necessidades da região e legislação vigente.

No ano de 2005, o MEC lançou a Resolução nº 4 (BRASIL,2005), Anexo A, com as novas diretrizes curriculares para os cursos de administração. Amplamente discutido e implementado, o referido documento propõe em síntese uma formação mais generalista e ampliada no sentido da inserção social dos profissionais administradores, proibindo principalmente a formação com habilitação, o que mudou o cenário da área.

Frente a estas novas diretrizes que afetam a formação deste profissional e num contexto de economia globalizada, torna-se importante questionar se o conhecimento propiciado nesse âmbito de formação está sendo atendido nos currículos e como os administradores estão no mercado de trabalho. Deve-se indagar também sobre qual é a percepção do próprio egresso quanto à formação obtida; se esta formação lhe permitiu desenvolver competências que os diferenciem no mercado de trabalho, os tornassem profissionais capazes de concorrer a uma boa colocação no mercado de trabalho, gerando impacto social positivo; indaga-se também sobre qual a percepção, a partir da visão do próprio egresso, quanto à satisfação no ambiente onde estão inseridos.

Esses questionamentos decorrem do interesse da pesquisadora, mestranda no curso de Educação, na linha de pesquisa sobre Educação Superior, que atua há mais de 25 anos na área de administração diretamente ligada a empresas de médio e grande porte. No decorrer deste período, a pesquisadora tem acompanhado a evolução do mercado de trabalho e, no tocante às mudanças no perfil que o profissional de administração vem apresentando nos últimos tempos, influenciado pela globalização e integração dos mercados, principalmente após o advento do

MERCOSUL, para os países da América Latina. Vivenciando as mudanças e evoluções desse mercado, a pesquisadora inquieta-se perante a questão se o conhecimento transmitido pelas IES estaria afetando a trajetória profissional após a saída dos bancos escolares.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral:

- A obtenção de conhecimentos que possam contribuir para o debate sobre a formação do administrador através do projeto pedagógico de curso.

Como objetivos específicos busca-se:

- Analisar qual a percepção dos egressos sobre a qualidade de seu curso de graduação;
- Avaliar a importância do curso para a vida profissional;
- Avaliar a satisfação no trabalho;
- Analisar, através da percepção de satisfação do egresso de administração, a importância de sua formação, na sua trajetória não somente profissional como também o seu impacto social.

## 1.2 A Relevância do Tema

A administração é uma profissão que surge e se expande em um momento de grandes transformações do capitalismo no mundo ocidental, exigindo um novo ator social que desenvolva e aprimore as organizações, através de sistemas de redes, uma vez que as informações estão conectadas por meio da tecnologia de informação e em crise de valores. Contudo, o grande desafio de ordem ética e política das IES e por consequência dos profissionais por ela formados é, segundo Dias Sobrinho, (2005, p.171):

(...) dar sentido de bem comum às suas atividades, num mundo em transformação e em crise de valores. A educação superior, por mais que se transforme, não pode ser renuente a seu papel de formação intelectual e moral, ao mesmo tempo em que de desenvolvimento material das sociedades, por meio das atividades públicas de construção e promoção de conhecimentos e valores. A educação superior é um patrimônio público na medida em que exerce funções de caráter político e ético, muito mais que uma simples função instrumental de capacitação técnica e treinamento de profissionais para as empresas. Essa função pública é a sua responsabilidade social.

Nesse novo paradigma tecnológico e social é que devemos preparar o profissional administrador. Assim, novas competências são exigidas para esse

indivíduo e novos desafios são colocados diariamente tanto para ele, como para a escola que irá prepará-lo. Colom (2004, p.149) diz que:

(...) A mudança na sociedade está tão instalada que a única resposta possível é educar para a incerteza, porque as certezas são cada vez menos certas.

Para Castells (1999), o trabalho está no cerne da estrutura social, porém, ao mesmo tempo, constata-se uma nova ordem mundial econômica de transformação no mercado de trabalho, flexibilidades que não existiam, dificuldades que não ocorriam e modificações nos tipos de trabalho. Houve diminuição das atividades rural e industrial e há, cada vez mais, o aumento da área de prestação de serviços.

Então temos modelos de trabalho obsoletos e teorias educacionais e de administração que podem estar ultrapassadas. Desse modo, é o sujeito que deve interagir junto à escola e à sociedade estando fadado a estudar e buscar o conhecimento por toda a vida. Para Tardif (2003), o sujeito aprende durante todos os momentos de sua vida. Mosquera e Stoubaus (2004, p.91-107) reforçam a ideia de que grande parte do desenvolvimento humano se dá na vida adulta.

Os estudantes de administração passam no mínimo quatro anos na faculdade, buscando conhecimentos específicos para seu aprimoramento e exigindo eficiência dos professores, uma vez que querem sempre a teoria aliada à prática (BERTRAND, 2001). Sabemos que não há como ensinar toda a prática, como também não há com ensinar toda a teoria; muito menos, estudarmos todos os casos específicos. Segundo Mintzberg (2006), não há nenhuma escola que pode durante um curso ensinar todas as práticas e todas as teorias.

Para aliarmos a qualidade ao ensino ou a imaginada qualidade que os estudantes almejam, devemos cada vez mais aproximar a teoria da prática. Estes são desafios para as escolas, mas mais ainda para os professores que, no caso da administração, foram formados para serem executivos e poucos têm o entendimento suficiente do que é o professor. Então, o professor administrador chega à sala de aula com seus conceitos, conhecimentos e sua cultura (BERTRAND, 2001; TARDIF, 2003) e vai se inserir em um mundo novo de trocas, de experiências, em que deverá interagir com os estudantes, onde cada "ser humano é um universo" (MOSQUERA; STOUBAUS, 2004).

Logo as IES devem proporcionar aos estudantes o desenvolvimento e a aprendizagem que lhes possibilitem concorrer em mercado de trabalho tão disputado, de forma que possam ter a sua empregabilidade, garantir e obter satisfação no trabalho. Esses resultados somente serão possíveis pela busca do conhecimento, situação esta que nunca se encerra, pois cada profissional cresce com o conhecimento que procura adquirir e com as trocas no ambiente profissional.

Diante deste quadro, é de grande importância a busca de conhecimentos que permitam compreender os processos de inserção do profissional no mercado e trabalho, bem como avaliar os processos de formação do profissional de nível superior, neste caso, o administrador.

### **1.3 Metodologia**

Nesta parte serão apresentados os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo.

#### **1.3.1 Caracterização e Tipo da Pesquisa**

Inicialmente fez-se uma busca bibliográfica. Foram pesquisados autores nacionais e internacionais, para averiguar os tipos de estudos realizados nesta área e compor um panorama de referência para o desenvolvimento do estudo. Para atender aos objetivos propostos neste trabalho também buscou-se dados junto ao Conselho Regional de Administração (CRA), ao Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP).

Embasamo-nos em outros estudos na área, cuja fonte principal utilizada foi a Biblioteca Digital de teses e dissertações, INEP, banco de teses da Fundação Getulio Vargas, o que demonstra a importância deste estudo devido à escassa existência de outros estudos empíricos sobre o tema.

A pesquisa de campo foi realizada com formados em Administração de uma universidade comunitária do interior do Estado de São Paulo a Universidade de Sorocaba - UNISO. Para tanto, foi escolhida a turma de formados do ano de 2008, cujo ingresso no mercado de trabalho é relativamente recente. Assim, as lembranças do período de formação e as vivências como estudantes ainda permanecem, tanto quanto as vivências profissionais, após o curso, ainda permanecem recentes. Foram incluídas turmas de diferentes períodos (manhã e

noite) de modo a configurar assim diferenças no interior do corpo discente. A coleta dos dados inclui o universo, isto é, a totalidade dos formandos daquele ano.

Para o desenvolvimento da dissertação, entende-se que a pesquisa qualitativa, foi a que melhor atendeu aos objetivos deste trabalho. Optou-se por realizar uma pesquisa tipo “survey” . A “survey” é um procedimento para coleta de dados. Um grande número de indivíduos pode participar da pesquisa. Essa modalidade foi escolhida por ser o método que melhor se aplica aos objetivos desta dissertação. Segundo Hair Jr. et al. (2005, p.157) “(...) os métodos de coleta de dados de *survey* recaem em duas categorias amplas: administração de questionários e entrevistas.” O primeiro inclui as *surveys* enviadas pelo correio e as *surveys* eletrônicas”. No caso deste estudo, foi utilizada a *survey* eletrônica, pois os questionários foram respondidos por uma página da internet.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa. Do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa pode ser assim classificada, pois enfatiza análises numéricas (GIL, 2002) realizadas com base em dados secundários obtidos a partir dos relatórios oficiais do Ministério da Educação (MEC/INEP), Conselho Regional de Administração e dados primários obtidos a partir do questionário aplicado aos egressos. Para May (2004) “(...) o termo estatísticas oficiais refere-se aos dados coletados pelo Estado e suas agências (...)” (2004, p. 90). Para o autor Creswell (2007, p.161) “Um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela (...)”.

### 1.3.2 Delimitação da Pesquisa

A pesquisa foi realizada, inicialmente analisando os dados do MEC referente ao ENADE/2010 do curso de administração e estatísticas de alunos de administração do Estado de São Paulo. Foi utilizada a pesquisa do CRA, no ano de 2010 com administradores, sendo avaliações quantitativas.

Na *survey* realizada neste trabalho foram selecionados todos os egressos formados nos cursos de administração da Universidade de Sorocaba, formados no ano de 2008, o que significa um total de 283 formados, constituído a população deste trabalho. Foi avaliado apenas o contingente dos egressos da Universidade de Sorocaba, em estudo de caso pela facilidade do acesso aos dados destes alunos.

Foram contatados 283 egressos. Destes, não se concretizou o contato de 122 por dificuldades de localização; 53 não demonstraram interesse em participar e 108, deram consentimento para envio do questionário. Assim o universo de pesquisa limitou-se a 108 egressos. Deste total, 38 responderam, o que corresponde a 24% do universo. De modo a avaliar a validade dos dados, foi feita uma comparação com o universo dos egressos a partir de dados cadastrais da UNISO, tomando como variável de referência a idade. Esta comparação confere confiabilidade dos dados, pois a frequência nas diferentes faixas etárias mantém uma correspondência, quando se compara o total de respostas e o universo dos egressos.

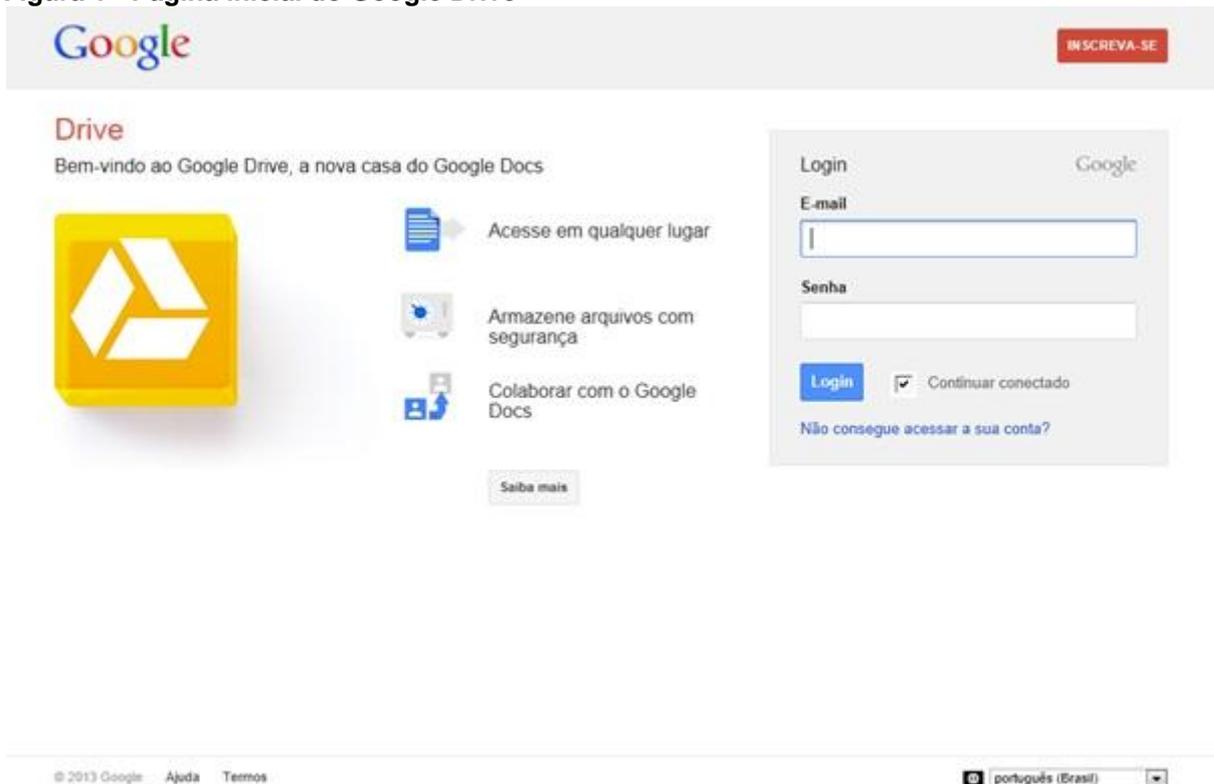
### 1.3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados mediante um questionário elaborado em conjunto com os demais pesquisadores do Grupo de pesquisa de educação superior (GEPES), no curso de Pós-Graduação em Educação da Uniso, como parte de um projeto maior sobre Educação Superior e Emprego e, com questões pertinentes ao Curso de Administração.

Após a elaboração do instrumento, o mesmo foi submetido a um pré-teste, visando a seu aperfeiçoamento de modo a garantir a qualidade das informações coletadas, tanto quanto detectar possíveis dificuldades no processo de coleta dos dados. Em outubro de 2012 foi realizado este pré-teste do questionário com oito egressos do curso de Administração, previamente contatados por telefone e convidados a participar. A escolha dos participantes se deu por sugestão do coordenador do curso de Administração, considerando o conhecido e notório caráter participativo e de formação de opinião dos mesmos.

Foi utilizado ambiente eletrônico para acolher os formulários, através do GOOGLE DRIVE®.

Figura 1 - Página inicial do Google Drive



Fonte: Google drive. Disponível em: <hHp://drive.google.com>. Acesso em: 03 maio 2013.

Nesta fase de teste todos os contatados responderam o questionário. Logo após, foram contatados novamente via telefone para levantamento das principais dificuldades de respostas ou interpretação do questionário, para fins de ajustes finais no ferramental de pesquisa. As sugestões de ajustes foram muito pequenas, pois todos entenderam o instrumento e tiveram clareza para responder.

Feito isso, em novembro e dezembro de 2012, passou-se ao contato telefônico com o universo 283 formandos, a ser pesquisado, informando do objetivo da pesquisa, convidando a participar e colhendo ciência verbal do envio do questionário eletrônico. Para essa atividade foi utilizado Banco de dados com todos os egressos do curso administração Uniso, turma 2008.

Esse sistema é um aplicativo Web hospedado no Servidor da UNISO, criado com a finalidade de cadastrar os contatos de pesquisa, possibilitando um maior controle e padronização do contato, através da criação de um script (figura 2) do que deverá ser abordado no contato, podendo utilizar o próprio sistema para enviar e-mails aos que aceitaram participar da pesquisa.

Figura 2 - Aplicativo Web com contatos dos egressos

The figure consists of two screenshots of a web application interface for 'Universidade de Sorocaba'. Both screenshots show a navigation menu on the left with options: 'Cadastros' (sub-menu: 'Pesquisa'), 'Contatos' (sub-menu: 'Aplicação Quest.', 'E-mail'), and 'Usuário: [Logout]' in the top right corner.

The top screenshot, titled 'Contato do aluno para pesquisa', displays a table of contacts:

Código	Descrição
6	FORMAÇÃO SUPERIOR E EMPREGO - ADMINISTRAÇÃO
7	FORMAÇÃO SUPERIOR E EMPREGO - FARMÁCIA - 2005
8	FORMAÇÃO SUPERIOR E EMPREGO - FARMÁCIA - 2008
10	FORMAÇÃO SUPERIOR E EMPREGO - FARMÁCIA - 2010

The bottom screenshot, also titled 'Contato do aluno para pesquisa', shows a 'Cadastro de Contato' form for 'Adilson José Barisio'. The form includes the following fields and values:

- Nome: Adilson José Barisio
- Aceito: Sim
- Telefone 1: 1532261518
- Telefone 2: 1591274480
- E-mail 1: abarisio@telefonica.com.br
- E-mail 2: abarisio@telefonica.com.br

Buttons for 'Salvar' and 'Cancelar' are present. Below the form is a 'Script' section with the text: 'CONTEÚDO DO CONTATO POR TELEFONE: Prezado (a) ..... Tomamos a liberdade'.

Fonte: UNIVERSIDADE DE SOROCABA. **Contato do aluno para pesquisa**. Disponível em: <http://srvweb.uniso.br/pesquisa\_contato/view/login.aspx>. Acesso em: 03 maio 2013.

O questionário foi respondido pelos egressos os meses de dezembro/2012 a janeiro/2013, através de página na Internet (APÊNDICE A). Posteriormente houve geração de um documento com todos os questionários respondidos e tabulados em planilha Excel®.

Foram geradas as análises no primeiro momento com todos os 38 egressos que responderam ao questionário, sendo que na sequência partiu-se para uma análise mais acurada, em que na sua elaboração foram destacadas as questões relacionadas de forma mais direta ao tema e hipóteses do presente estudo.

Inicialmente serão apresentados os dados de caracterização do grupo de egressos que responderam ao questionário e depois a sequência de tabelas e gráficos com as análises estatísticas e discussões teóricas para responder as hipóteses deste estudo.

#### 1.3.4 Organização e Análise dos dados

Os dados foram organizados de forma quantitativa, com apoio do sistema GOOGLE DRIVE®. Foi feita uma análise estatística simples, apresentando os percentuais e as interferências sobre os resultados.

Os dados foram lançados automaticamente com o envio do questionário respondido pelo egresso e posteriormente analisados. Segundo os autores Glaser e Strauss apud Collins e Hussey (2005): “se dados quantitativos são controlados sistematicamente por uma ordem teórica de variáveis em tabelas de elaboração, o analista realmente encontrará um terreno rico para descobrir e gera teoria” (2005, p. 186).

Na apresentação dos dados estatísticos, foram selecionados os resultados mais relevantes, pois ao final obteve-se um grande número de gráficos e tabelas; foram selecionados os que melhor respondem aos objetivos deste trabalho.

Quando iniciamos um trabalho podemos ter categorias a priori, categorias a posteriori e categorias que emergem durante o desenvolvimento do próprio trabalho e da pesquisa. Nesta pesquisa, para algumas questões, as categorias foram definidas posteriormente. Segundo Moraes (2006, p.1) “a categorização é parte de análise e interpretação de informações de pesquisas”, e a diversidade dos resultados dependerá do pesquisador e de seus objetivos no trabalho. Para este autor (p. 7),

(...) a categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no processo inicial da análise, levando a agrupamentos de elementos semelhantes. Os conjuntos de elementos de significação próximos constituem as categorias.

Há também a ideia de que um número reduzido de categorias seria mais fácil de analisar e trabalhar o significado dos resultados, pois assim não se ampliam as categorias e se centraliza em poucas para análise em profundidade. Ao escrever e analisar, o autor se sente inundado pelo material, o que às vezes pode dificultar o processo, pois são várias possibilidades, dúvidas e questionamentos, sem vislumbrar o resultado final.

A metodologia optada, pela utilização do questionário eletrônico busca atender aos objetivos da pesquisa dentre eles analisar a percepção dos egressos sobre o curso de graduação, avaliar a importância do curso para vida profissional,

assim como a importância de sua formação, na sua trajetória não somente profissional como também o seu impacto social e formação cidadã.

O capítulo seguinte, embasado na reflexão de renomados autores, traz ao presente estudo a importância da Formação Superior na formação crítica e cidadã, agente transformador da sociedade, sua relação com trabalho, empregabilidade, além dos aspectos meramente profissionalizantes.

## 2 FORMAÇÃO SUPERIOR: UMA VISÃO CRÍTICA

O grande desafio do mundo moderno, para os educadores e as IES é justamente o de definir qual o tipo de administrador essa instituição deveria estar formando. Se apenas um profissional amplamente preparado e direcionado pelas crescentes necessidades da sociedade tecnológica ou um profissional também capaz de tornar-se num agente transformador dessa mesma sociedade e sua relação com o saber.

Nesse sentido, Levy, (2000, p.157) afirma que:

(...) Qualquer reflexão sobre o futuro dos sistemas de educação e de formação na cibercultura deve ser fundada em uma análise prévia da mutação contemporânea da relação com o saber. Em relação a isso, a primeira constatação diz respeito à velocidade de surgimento e de renovação dos saberes e *savoir-faire*. Pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estará obsoletas no fim de sua carreira. A segunda constatação, fortemente ligada à primeira, diz respeito à nova natureza do trabalho, cuja parte de transação de conhecimento não para de crescer. Trabalhar quer dizer, cada vez mais, aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos. Terceira constatação: o ciberespaço suporta tecnologias intelectuais que amplificam, exteriorizam e modificam numerosas funções cognitivas humanas: memória, imaginação, raciocínios.

### 2.1 Educação Superior: Uma Visão Crítica

Dedicamos especial atenção a este tema, considerando que vivemos num mundo globalizado, fortemente influenciado por fatores de ordem econômica, onde as exigências do mercado se sobrepõem e mesmo se contrapõem às demais exigências sociais, de amplitude maior na sociedade atual. Precisamos sim entender o movimento atual e principalmente o papel da educação, como fonte de conhecimento e aprimoramento do indivíduo, inserido num contexto global de novas exigências, tecnologias, sem, contudo, abster-se de sua responsabilidade social coletiva.

Tomando Dias Sobrinho (2005, p.167), como referência para o entendimento desta questão, devemos destacar primeiramente que:

(...) o conhecimento e a capacidade de aprender e aplicar, potenciados pela conectividade universal, tornaram-se a base da competitividade. Então, a educação superior adquire uma enorme importância como instância produtora das fontes de riqueza, geradora e disseminadora dos conhecimentos, da capacidade de utilizar os saberes adquiridos e de aprender ao longo de toda a vida. Esses são os principais fatores da competitividade. Há uma crença quase determinista no conhecimento como um insumo econômico de grande importância estratégica para a competitividade de indivíduos, das empresas, das corporações empresariais e para os países desenvolvidos.

Contudo, adverte o autor (2005, p.167), o rumo tomado pela educação superior tem sido diverso:

(...) Com a expansão e o vasto domínio da economia de mercado, a educação superior foi levada a embaçar o viço de sua capacidade crítica, da autonomia de pensamento, do hábito da reflexão radical, da capacidade de compreensão global da história humana. As universidades estariam abdicando de sua função de intermediação entre o indivíduo e a sociedade civil e o Estado. Com efeito, as universidades de hoje perderam muito da utopia social dos anos de 1960 e 1970, que lhes atribuía um papel central na democratização das sociedades e na diminuição das desigualdades. O que o pensamento dominante espera hoje da educação superior tem um foco muito mais centrado na função econômica e nas capacidades laborais. As principais demandas atuais têm um sentido muito mais imediatista, pragmático e individualista. A ortodoxia e suas práticas levam as universidades a abandonar, ao menos em parte, sua tradicional vocação de construção do conhecimento e da formação como bens públicos, devendo elas passar a adotar o mercado, e não a sociedade, como referência central.

Assim, o autor aponta para a educação como um bem público (2008, p. 131)

(...) A natureza pública significa a negação da rivalidade, competição, exclusão. Um bem público, em princípio, está disponível para todos. O acesso de uma pessoa à educação e ao conhecimento não deve implicar a exclusão ou a privação de outros. Ao contrário, significa mais inclusão e enriquecimento da sociedade. Por isso pertence ao campo dos direitos sociais e da solidariedade, ou seja, da responsabilidade coletiva. O ensino superior deve ser um espaço público de educação de revitalização do corpo social, de modo que "os conteúdos da formação não passem a ser integralmente induzidos a partir das exigências setorializadas da economia" (Renaut, 2002: 106). Ao contrário, a apropriação privada para benefício individual implica indiferença mútua, rivalidade, concorrência e exclusão. A Educação que se compra e se vende, se transforma em propriedade privada utilizada individualmente na obtenção dos melhores postos e os mais altos lucros.

Na busca deste caminho Dias Sobrinho (2008, p. 131) afirma:

(...) O principal desafio para o ensino superior na região é promover a inclusão, a equidade, a solidariedade, a responsabilidade social, os princípios éticos e morais, o aprofundamento da cidadania, a democracia cognitiva, a cultura da paz, em um mundo dominado pela ideologia do capitalismo global que molda as consciências e impõe como valores o individualismo, o darwinismo social, o consumismo, o dinheiro, a acumulação infinita. Os desafios que hoje e sempre enfrentam a educação superior são de grande importância e magnitude. Muitos dos problemas atuais são gerados no contexto da globalização da economia de mercado. A crescente privatização, a incorporação de valores próprios das empresas, os cortes orçamentários, as mudanças no conceito de autonomia, subutilização do potencial das novas tecnologias, a incapacidade de atender a todas as demandas geradas nos processos de massificação do ensino, as mudanças no mercado de trabalho e o crescente fenômeno de explosão do conhecimento são alguns elementos que explicam as oportunidades e as dificuldades da Educação Superior.

## **2.2 Trabalho e Formação Superior**

O trabalho, ao longo da história, foi sofrendo relevantes alterações e passou a ter, cada vez mais, um papel importante no desenvolvimento dos indivíduos e na inclusão social do ser humano. Na Antiguidade, o trabalho era realizado por escravos e os mesmos eram objeto de propriedade de um senhor; ou seja, tinham um dono. Os escravos eram privados das prerrogativas legais, ou seja, de um tratamento digno.

Na Idade média, predominou o regime de servidão, submetidos os servos senhores de grandes glebas de terra. Na idade moderna a escravidão ressurgiu com o descobrimento das Américas e a exploração colonial. Somente com a Revolução Francesa declara-se a indignidade da escravidão (CAMINO, 2004). No Brasil, o regime escravo foi mantido até o século XIX, situação em que índios e negros eram explorados por proprietários de grandes latifúndios e tratados de forma desumana. Com a Revolução Industrial e Política, a partir do final do século XVIII, o homem passa a ser considerado livre, mas isso como mera abstração, pois a grande massa operária estava sob o jugo do capital empregado, explorada numa unidade de comando, a fábrica. O bem estar do trabalhador não interessava ao seu empregador e não havia garantias quanto aos salários que podiam sofrer baixas aviltantes. A “qualidade de vida”, como o lazer e o repouso, estavam assegurados somente para

os ricos. O Estado se omitia do seu papel de regulador e ficava como mero expectador dos acontecimentos; o capital atuava como senhor supremo de toda a classe trabalhadora.

Este breve histórico nos fez refletir sobre as diferenças que ocorreram no mundo, quanto ao desenvolvimento social, cultural e econômico. Diferente do passado recente, hoje a grande maioria da população brasileira se encontra nas grandes cidades, no meio urbano e o trabalho se encontra organizado de modo formal, segundo as regras do mercado.

Na mudança social e cultural percebemos a importância que é dada ao indivíduo no mundo do trabalho e, principalmente, como essa questão está associada à felicidade e ao desenvolvimento pessoal e à inclusão na sociedade.

Tezanos (2001) afirma que atualmente o trabalho é fator importante na estratificação social. O indivíduo com um trabalho e uma profissão passa a ter isso como “extensão” do seu nome e como algo que o qualifica, pois faz parte do desenvolvimento adulto a entrada no mercado de trabalho, a ascensão profissional e o aprimoramento na carreira. Para Schaie e Willis (2003, p. 216):

(...) o trabalho é um elemento crucial para reconhecer quem é cada pessoa, isto é, o sentido da identidade pessoal. Muitas pessoas se apresentam dizendo sua ocupação: “Sou Alejandro Sandoval, agente da bolsa”. O trabalho influencia a vida de muitas formas.

No Brasil, no ano de 1996, havia, aproximadamente, 31 milhões de jovens (IBGE 1996) com idade entre 15 e 24 anos. Hoje esse número ultrapassa 40 milhões (IBGE 2004). Estes dados fazem com que o país ainda seja considerado um país jovem. Em 1996, os alunos no ensino superior eram aproximadamente 1,8 milhões, em 2008 esse número passa para mais de cinco milhões de estudantes no ensino superior (MEC, INEP, 2008), que querem e que tentam se inserir no mercado de trabalho por meio de uma qualificação que lhes permita ingressar no mercado de trabalho, sendo a qualificação de nível superior a mais ambicionada.

Para muitos, o caminho é a busca por cursos técnicos ou profissionalizantes, mas, para a grande maioria o caminho é o ensino superior, para ter uma profissão em nível superior. As questões já apresentadas neste estudo apontam para a importância de se verificar: o contingente de formados que não conseguem se inserir no mercado de trabalho ou não atuam na área de trabalho para a qual se formou seu grau de satisfação ou insatisfação com a situação de trabalho, as tarefas que

realiza e sua relação com a formação profissional tida, e finalmente, a importância que atribui à formação recebida.

Os formados que saem todos os semestres das faculdades estão com suas cabeças cheias de sonhos, aspirando às muitas oportunidades de trabalho no mercado. Mas esse início no mercado estará ligado diretamente ao seu crescimento intelectual no decorrer do curso, aos conhecimentos que adquiriu e as habilidades competências que desenvolveu, bem como o seu compromisso e motivação (SCHAIE; WILLIS, 2003).

Destacamos nesse processo o novo olhar sobre o aluno que devem ter as instituições de ensino superior, pois, diferentemente das sociedades do Século XIX e XX, este estudante deve ser preparado para uma sociedade tecnologicamente complexa, onde o conhecimento tem lugar de destaque.

Segundo Morosini (2006, p. 87):

Nas Sociedades Tecnicamente Avançadas no plano do sistema econômico, as forças produtivas não têm mais o esforço físico como definidor, mas sim o conhecimento. O esforço produtivo é criativo, adaptativo e submetido a exigências de mobilidade geográfica e funcional, flexível e deslocalizado.

Com esse novo paradigma de sociedade está dado um grande desafio para as universidades: preparar o indivíduo para o mundo profissional, de forma que ele tenha o melhor desempenho e se inclua no meio profissional. Temos um novo modelo de desenvolvimento social, com informações globalizadas, sendo as empresas em rede o *locus* produtivo. Logo, aquele indivíduo que alcançar maior e melhor conhecimento, aceitando as diferenças e que seja capaz de perceber que a mudança está dada, fará o diferencial na sociedade. A pessoa com melhor emprego e qualificação, será mais bem sucedida e pode gerar mudança social na comunidade, ou seja, impacto social, a partir dos seus conhecimentos.

Para avaliar o impacto gerado pelos egressos de um curso superior, vários aspectos são levados em conta. Para Roche (2002 p.37), "(...) avaliação do impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas na vida das pessoas, e ocasionadas por determinada ação ou série de ações".

Desta forma, a certeza da qualidade do curso superior que o preparou para um mercado de trabalho, é perceber a mudança, o impacto social que o egresso pode causar com sua formação. Transmitir todo o conhecimento em quatro anos ou

cinco anos de formação é impossível, mas fornecer os meios para que os alunos sempre busquem o conhecimento é responsabilidade das instituições de ensino superior e das universidades.

Conforme Tezanos (2001, p. 81),

(...) O conhecimento científico e o desenvolvimento da capacidade de aplicação das inovações tecnológicas desempenha um papel cada vez mais central como fator de mudança e de dinamismo econômico e social. Os recursos científico-tecnológicos se converteram em uma variável econômica central.

Se a mudança está dada para o mercado, também está dada para as instituições de ensino que precisam rever a forma de qualificação dos alunos e dos seus cursos superiores. Para Morosini (2006, p. 90) nesta sociedade é mais exigida a alta qualificação; é necessário estar apto a enfrentar a sociedade da informação e viver nela.

Assim, o mercado se apresenta num dinamismo constante onde novos conceitos e pressupostos estão sendo colocados. Entendemos que esse é um dos papéis das universidades: preparar, ou seja, preparar os alunos para a mudança, para um mercado de trabalho concorrencial. Somente dessa forma, o profissional de administração pode gerar impacto na sociedade.

Para Cabrera, Weerts e Zulick (20--, p. 58) ao se referir aos indicadores da Associação Nacional de Universidades e Empresa (NACE), destaca estes indicadores são utilizados.

(...) para avaliar o impacto da universidade, consistem na estimativa se a educação universitária se tem sido um investimento que tem merecido ou não, se tem valido a pena; e à medida que o serviço de orientação para o trabalho da universidade tem apresentado resultado útil para encontrar trabalho.

Percebemos estas questões nas universidades, sendo o questionamento da qualidade e efetividade realizado a todo o momento na sociedade, embora, no Brasil, o sistema de ensino superior ainda seja pouco avaliado, principalmente quando se fala de estudo com egressos. Poucas são as instituições que praticam este tipo de avaliação e que hoje estão fazendo alguma pesquisa com egressos por exigência do Ministério da Educação que passa a solicitar esta informação como obrigatoriedade das instituições de ensino.

No texto dos autores Cabrera, Weerts e Zulick (20--,p.58), verificamos que, na Europa, os estudos com egressos são realizados em quase 90% das universidades. São avaliadas questões como o rendimento do egresso universitário, a implicação e aquisição de habilidade do estudante e as doações e contribuições dos egressos para a universidade. A maioria dos estudos desenvolvidos é quanto aos rendimentos e prestígio dos egressos na atividade profissional e desenvolvimento social, pois isso pode ser um indicador de qualidade da Instituição.

No nosso país, algumas universidades promovem e divulgam os seus egressos mais famosos como forma de marketing para a Instituição e, principalmente, para demonstrar a qualidade de seu ensino e, desse modo, atrair mais alunos. A empregabilidade, que está como questão de inserção no mercado de trabalho e no desenvolvimento do indivíduo, também pode ser relacionada à qualidade do ensino superior e aproveitamento escolar do egresso na Instituição onde teve a sua formação.

Dessa forma, o estudo sobre empregabilidade do egresso como é realizado na Europa pode ser um critério de avaliação do ensino superior.

### **2.3 Empregabilidade**

O emprego estável e sonhado pelos nossos antepassados como algo para toda a vida, com garantias e continuidade, pertence a um tempo pretérito. Na atualidade, o bom profissional deve ter várias experiências e desenvolver seu conhecimento de diferentes formas. Não há mais um pressuposto único para a definição de bom profissional, assim como para o emprego vitalício, que já é passado, segundo Bridges (1995), temos que preparar, hoje, um profissional diferenciado para uma nova realidade, que de acordo com Bridges (1995, p. 10) apresenta:

(...) As condições de trabalho motivadas pelas novas realidades tecnológicas e econômicas não são empregos no sentido tradicional. Constatamos, então que há uma nova organização profissional. Muitas vezes, o profissional tem uma relação de trabalho que é de prestador de serviço, ou terceirizado e recebe sua remuneração através de atividade que desenvolve e da forma que a faz.

O tema da empregabilidade, sua inserção como tema de discussão está diretamente relacionado às mudanças nas relações de trabalho. Nesse contexto,

crece o interesse pelo tema da empregabilidade, que, para os autores Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli (2007, p. 163) “é a capacidade de obter trabalho e renda” e tem sido amplamente discutido no espaço empresarial. Do mesmo modo, esta discussão tem sido levada para as universidades, pois são elas, em grande maioria, as responsáveis pelo preparo dos profissionais.

A empregabilidade, no Brasil, está sendo discutida nos meios acadêmicos há pouco tempo; assim como poucos estudos e pesquisas no país, motivo pelo qual recorreremos à menção de autores estrangeiros.

Alguns autores avaliaram a qualidade da formação recebida a partir da empregabilidade e do impacto social do profissional no mercado de trabalho. Knight e Yorke (2003, p. 5) estabelecem o significado para empregabilidade como sendo

(...) Um conjunto de realizações, entendimentos e atributos pessoais que tornam os indivíduos mais propensos a obter um emprego até serem bem sucedidos na profissão escolhida.

Os pressupostos, levantados por Knight e Yorke (2003) para avaliar a qualidade do ensino superior, mostram o grande desafio que têm as universidades, pois devem desenvolver nos estudantes habilidades, conhecimentos e atitudes pessoais a partir dos aspectos mencionados pelo autor, quais sejam: os critérios de qualidade divididos em qualidades pessoais (autoconfiança, inteligência emocional, independência, adaptabilidade); habilidades centrais (efetividade na leitura, habilidades de usar números, retenção de informações); habilidades de processo (habilidades com software, conhecimento comercial e, planejamento). É importante ressaltar que as formas de desenvolvimento do ensino superior são diferentes de uma região para outra e de um país para outro, pois há características peculiares a cada localidade, assim como a vinculação do ensino superior com o mundo do trabalho tem especificidades de cada região (TEICHLER, 2005).

A conquista de um emprego, ou seja, tornar-se empregável e manter-se o mesmo também representa uma tarefa difícil, uma vez que as necessidades do mercado de trabalho determinam um constante aprimoramento de conhecimentos, habilidades, atitudes que, sintonizados, vêm ao encontro das exigências dos *stakeholders* (HAREY, 1999). É alinhar as necessidades do mercado de trabalho com possibilidade para os egressos e para o desenvolvimento do ensino superior.

Teichler (2005, p. 51) menciona as conexões entre o ensino superior e o trabalho. Eis o resultado esperado dos egressos:

(...) Flexibilidade, capacidade e desejo de contribuir com inovações e criatividade, capacidade de fazer frente às incertezas, interesse em seguir aprendendo e preparação para fazê-lo ao longo de toda vida, sensibilidade social e habilidades para se comunicar, capacidade de trabalhar em equipe, disponibilidade para assumir responsabilidades, empreendedorismo, capacidade de preparar-se para a internacionalização do mercado, trabalhar em diferentes culturas e versatilidade em competências genéricas que são comuns em diferentes disciplinas.

Vários aspectos mencionados no texto de Teichler (2005) também aparecem em autores citados anteriormente pois, ao analisarmos o desenvolvimento acadêmico e as necessidades de mercado, verificamos que, atualmente, muito mais do que a busca de um diploma, o profissional precisa estar preparado para as mudanças, para os desafios e para as possibilidades que um mundo globalizado oferece e até mesmo determina.

É urgente discutir a empregabilidade dos egressos do ensino superior. Morosini (2004, p. 94) identifica na literatura internacional que empregabilidade não é conseguir empregos para graduados. É muito mais: é o desenvolvimento de capacidade crítica no processo de aprendizagem continuada. O desenvolvimento humano se dá ao longo de toda a vida, nunca paramos de aprender (SCHAIE; WIILIS, 2003), mas a manutenção e o sucesso no mercado de trabalho são pontos fundamentais para o nosso desenvolvimento.

Trabalhar padrões de qualidade do ensino superior para o crescimento e aprimoramento de indivíduos que realmente geram impacto social com sua formação e satisfação na vida profissional é o desafio para as instituições de ensino superior. Sendo assim formar um profissional com um modelo de competências, capaz de lhe garantir empregabilidade e estabelecer esse paradigma ainda é algo novo no nosso modelo de ensino.

### **3 COMO SURGE A ADMINISTRAÇÃO**

A administração enquanto área de conhecimento é de época relativamente recente. Ela surge em um momento histórico específico do desenvolvimento industrial capitalista, sendo que este surgimento está ligado aos problemas de produção que então se colocavam nos inícios do século XX nas sociedades industriais ocidentais mais avançadas.

É de relevante importância o papel das primeiras teorias e seus principais pensadores para o surgimento e desenvolvimento da administração, pois, no contexto em que se forma, com a indústria expandindo-se aceleradamente, predominam as preocupações com o aumento da eficiência nos processos de produção. O perfil clássico do administrador no contexto considerado, sob a ótica das teorias clássicas e progredindo até o toyotismo é de um profissional tecnicamente desenvolvido, mas com o desenvolvimento de uma perspectiva social mais ampliada que se acentua e progride no tempo, passando por um perfil agregadamente mais humanista, uma vez que o emprego fixo, com renda assegurada, com desenvolvimento social, cultural, pessoal e social, integra socialmente a pessoa e lhe dá melhor qualidade de vida. Quando o indivíduo desempregado ou em um subemprego, sua condição social fica fragilizada e sua participação na sociedade é enfraquecida, ou às vezes, até mesmo isolado socialmente. Assim, o trabalho se transforma e também modifica o mercado de trabalho e conseqüentemente a própria sociedade em que o indivíduo se encontra inserido.

#### **3.1 As primeiras teorias de Administração e o contexto do desenvolvimento do capitalismo industrial.**

O surgimento da Administração Científica está diretamente ligada ao contexto norte-americano da virada do século XIX. Com o fim da Guerra de Secessão, a indústria expandiu-se aceleradamente, o que gerou preocupações também com o aumento da eficiência nos processos de produção. Este aumento na eficiência seria conseguido, de acordo com os proponentes da Administração Científica, com a racionalização do trabalho. Os pilares da chamada escola de Administração Científica foram estabelecidos por Frederick Taylor

Nos anos 50 os japoneses retomaram as ideias de Taylor para renovar sua indústria e criaram o conceito de *kaizen*, uma aplicação do taylorismo. Os resultados alcançados com a aplicação dessa técnica, bem como a subsequente popularidade da guerra ao desperdício, fariam os princípios da administração científica continuar desfrutando de grande interesse na virada do milênio.

A Primeira Guerra Mundial deu aos americanos oportunidades de aplicar em larga escala e mostrar aos europeus novos padrões de eficiência de operação militar. Os franceses ficaram profundamente impressionados com a rapidez das tropas americanas na construção de cais, estradas e linhas de comunicação.

As empresas automobilísticas também são um exemplo possível para o taylorismo. Afinal, é impossível imaginar uma empresa de produção automobilística sem divisões de tarefas para cada funcionário, linha de montagem, prêmios para aqueles que conseguem atingir uma determinada meta na produção.

Algumas empresas treinam seu pessoal na própria empresa ou financiam treinamentos, mestrado, MBA, dentre outros para seus colaboradores, proporcionando condições para que estes colaboradores treinados continuem nas referidas empresas após a formação, explicitando o princípio da preparação dos trabalhadores. Geralmente são as grandes companhias que realizam esse tipo de ação, basicamente pelo fato dos custos serem altos.

O princípio do controle é notado em diversas empresas de foco comercial e em diversas fábricas, onde é visível a presença de supervisores e "superiores" em geral vistoriando os trabalhadores em suas tarefas.

O princípio da execução, que basicamente pode ser resumido na atribuição de responsabilidades visando uma execução do trabalho mais disciplinado possível, pode ser visto atualmente em quase todas as empresas departamentalizadas, já que isso é uma forma de atribuição de responsabilidades distintas visando a melhor execução do trabalho.

Após a Segunda Guerra Mundial, o fordismo realizou o potencial do capitalismo para a produção em massa, ao mesmo tempo em que promoveu a melhoria do padrão de vida de muitos trabalhadores. Com base na intensificação do fator trabalho, o aumento da taxa de exploração (medida pela relação entre lucros e salários) sob o fordismo livrou temporariamente o setor de produção da tendência de queda da taxa de lucro (relação entre lucro e capital), mediante a progressiva

redução da quantidade de trabalho humano (capital variável) envolvida no processo de produção.

## 3.2 Principais Ideias e Pensadores sobre a Administração

### 3.2.1 TAYLOR

Figura 3 - Frederick Winslow TAYLOR



Fonte: Wikipéida - Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor) Acesso 05mar2013

Nasceu na Filadélfia, engenheiro mecânico estadunidense, período de 1856 a 1915, considerado “Pai da Administração Científica”

Utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas

- a) **Desenvolvimento de pessoal e seus resultados:** acreditava que oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores, haveria possibilidade de fazê-los produzir mais e com melhor qualidade.
- b) **Planejamento:** achava que todo e qualquer trabalho necessita, preliminarmente, de um estudo para que seja determinada uma metodologia própria visando sempre o seu máximo desenvolvimento.
- c) **Produtividade:** participação dos recursos humanos, estabelecida a coparticipação entre o capital e o trabalho, cujo resultado refletirá em menores custos, salários mais elevados e, principalmente, em aumentos de níveis de produtividade.

**d) Autocontrole das atividades desenvolvidas e às normas procedimentais:** introduziu o controle com o objetivo de que o trabalho seja executado de acordo com uma sequência e um tempo pré-programados, de modo a não haver desperdício operacional.

**e) Supervisão funcional:** todas as fases de um trabalho devem ser acompanhadas de modo a verificar se as operações estão sendo desenvolvidas em conformidades com as instruções programadas.

Finalmente, apontou que estas instruções estas instruções programadas devem, sistematicamente, ser transmitidas a todos os empregados.

**f) Sistema de pagamento por quantidade (ou por peça) produzida:** Isso fazia com que os rendimentos dos funcionários aumentassem de acordo com seu esforço.

Foi o primeiro homem na história a considerar o trabalho digno de estudo e observação sistemática. Como um Isaac Newton (ou talvez um Arquimedes) da ciência do trabalho, deixou apenas as primeiras fundações. Pouco tem sido acrescentado a elas desde então - embora ele esteja morto há sessenta anos.

A abordagem de Taylor analisa a empresa 'de baixo para cima'. Ele começa com as unidades mais elementares da atividade - as ações dos trabalhadores - em seguida, estuda os efeitos de suas ações sobre a produtividade, propõe novos métodos para torná-los mais eficientes, e aplica o que aprendeu nos níveis mais baixos da hierarquia.

Os métodos de Taylor também foram contestados por intelectuais socialistas. O argumento apresentado refere-se ao esgotamento progressivo dos trabalhadores no local de trabalho e à subsequente degradação do trabalho, movido pelo capital, que usa os métodos de Taylor para tornar o trabalho repetitivo, monótono e reduzindo ainda mais as habilidades dos trabalhadores.

### 3.2.2 FAYOL

Figura 4 - Jules Henri FAYOL



Fonte: Wikipédia - Disponível em:< [http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules\\_Henri\\_Fayol](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules_Henri_Fayol)>; Acesso 05mar2013

Nasceu em Istambul, engenheiro de minas francês, período de 1884 a 1925 e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de **Administração Industrial e Geral**.

Direcionou seu trabalho para a empresa como um todo, ou seja, procurando cuidar da empresa de cima para baixo, ao contrário das ideias adotadas por Taylor e Ford, considerados os pioneiros da administração. Diferentemente de Taylor (trabalhador) e Ford (dono), a visão de Fayol, foi a de um Gerente ou Diretor.

Contribuição: desenvolvimento da abordagem conhecida como Gestão Administrativa ou processo administrativo, onde pela primeira vez falou-se em administração como disciplina e profissão, que por sua vez, poderia ser ensinada através de uma Teoria Geral da Administração.

Segundo Fayol a Administração é uma função distinta das outras funções, como finanças, produção e distribuição, e o trabalho do gerente está distinto das operações técnicas das empresas.

Função do Administrador: Prever e planejar (*prévoir* - visualizar o futuro e traçar o programa de ação) / Organizar (*organiser* - constituir o duplo organismo

material e social da empresa) /Comandar (*commander* - dirigir e orientar a organização) /Coordenar (*coordonner* - unir e harmonizar os atos e esforços coletivos) /Controlar (*contrôler* - verificar se as normas e regras estabelecidas estão sendo seguidas).

Os princípios da administração de Fayol contemplam sua teoria com a proposição de catorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz (MAXIMIANO, 2006, p.25):

- a) **Divisão do Trabalho:** dividir o trabalho em tarefas especializadas e destinar responsabilidades a indivíduos específicos;
- b) **Autoridade e Responsabilidade:** a autoridade sendo o poder de dar ordens e no poder de se fazer obedecer. Estatutária (normas legais) e Pessoal (projeção das qualidades do chefe). Responsabilidade resumindo na obrigação de prestar contas, ambas sendo delegadas mutuamente;
- c) **Disciplina:** tornar as expectativas claras e punir as violações;
- d) **Unidade de Comando:** cada agente, para cada ação só deve receber ordens (ou seja, se reportar) a um único chefe/gerente;
- e) **Unidade de Direção:** os esforços dos empregados devem centrar-se no atingimento dos objetivos organizacionais;
- f) **Subordinação:** prevalência dos interesses gerais da organização;
- g) **Remuneração do pessoal:** sistematicamente recompensar os esforços que sustentam a direção da organização. Deve ser justa, evitando-se a exploração;
- h) **Centralização:** um único núcleo de comando centralizado, atuando de forma similar ao cérebro, que comanda o organismo. Considera que centralizar é aumentar a importância da carga de trabalho do chefe e que descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas;
- i) **Hierarquia:** cadeia de comando (cadeia escalar). Também recomendava uma comunicação horizontal, embrião do mecanismo de coordenação;

- j) **Ordem:** ordenar as tarefas e os materiais para que possam auxiliar a direção da organização.
- k) **Equidade:** disciplina e ordem justas melhoram o comportamento dos empregados.
- l) **Estabilidade do Pessoal:** promover a lealdade e a longevidade do empregado. Segurança no emprego, as organizações devem buscar reter seus funcionários, evitando o prejuízo/custos decorrente de novos processos de seleção, treinamento e adaptações;
- m) **Iniciativa:** estimular em seus liderados a iniciativa para solução dos problemas que se apresentem. Cita Fayol: “o chefe deve saber sacrificar algumas vezes o seu amor próprio, para dar satisfações desta natureza a seus subordinados”;
- n) **Espírito de Equipe (União):** cultiva o espírito de corpo, a harmonia e o entendimento entre os membros de uma organização. Consciência da identidade de objetivos e esforços. Destinos interligados.

### 3.2.3 FORD

Figura 5 - Henry FORD



O taylorismo desenvolveu-se em uma época de notável expansão da indústria e junto com outra inovação revolucionária do início do século: a linha de montagem de Henry Ford (MAXIMIANO, 2004, p.56): um empreendedor estadunidense, fundador da Ford Motor Company e o primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa, automóveis em menos tempo e a um menor custo. Nascido em Springwells, período de 1863 a 1947. Inventor prolífico, registrou 161 patentes nos Estados Unidos

Ford maravilhou o mundo em 1914, oferecendo o pagamento de 5,00 dólares por dia, o que mais do que duplicou o salário da maioria dos seus trabalhadores. O movimento foi extremamente rentável; no lugar da constante rotatividade de empregados, os melhores mecânicos de Detroit afluíram para a Ford, trazendo seu capital humano e sua habilidade, aumentando a produtividade e reduzindo os custos de treinamento. Ford chamou isso de "salário de motivação" ("*wage motive*"). O uso da integração vertical pela empresa também provou ser bem sucedido quando Ford construiu uma fábrica gigantesca, onde entravam matérias primas e de onde saiam automóveis acabados.

Ford tentou uma plantação comercial de seringueiras para a produção de borracha na Amazônia brasileira chamada de Fordlândia; o que foi uma de suas poucas falhas.

O legado de Ford: As ideias de Henry Ford modificaram todo o pensamento da época. Foi através delas que se desenvolveu a mecanização do trabalho, produção em massa, padronização do maquinário e do equipamento, e por consequência dos produtos, forte segregação do trabalho manual em relação ao trabalho braçal - o operário não precisava pensar apenas como fazer seu trabalho, mas efetuá-lo com o mínimo de movimentação possível. Ele também implementou a política de metas, mesmo não possuindo esse nome, afirmando que X carros deveriam ser produzidos em Y dias. Além disso, ele revolucionou o tratamento dispensando aos trabalhadores, pois melhorou o salário deles; segundo Ford, ao mesmo tempo em que, pelo pagamento de um salário substancial para aqueles que trabalhavam com a produção e a distribuição, ocorria o aumento de poder de compra proporcionalmente, criando um movimento econômico cíclico.

### 3.3 Pós-Fordismo

A partir da década de 1970, o fordismo entra em declínio. A General Motors flexibiliza sua produção e seu modelo de gestão. Lança diversos modelos de veículos, várias cores e adota um sistema de gestão profissionalizado, baseado em colegiados. Com isto a GM ultrapassa a Ford, como a maior montadora do mundo.

Todavia, o pós-fordismo pode ser compreendido de forma mais ampla: como um dos paradigmas da teoria do pós-industrialismo, formulado por pensadores marxistas (KUMAR, 1997). Neste sentido, é utilizado para designar não apenas um novo modelo de gestão produtiva, mas também o período de mudanças do capitalismo que foi acompanhado da ascensão de novas configurações da organização industrial e da vida social e política. Estas transformações foram originadas a partir da crise estrutural do fordismo, desencadeada no início dos anos 1970 (HARVEY, 2008; KUMAR, 1997). Segundo Harvey (2008), neste regime ocorreu a substituição de um modelo de produção e acumulação calcado na rigidez produtiva, por um regime fundamentado em uma maior flexibilidade dos processos, produtos, padrões de consumo, mercados e da organização do trabalho. O resultado foi a emergência de novos setores de produção, novas modalidades de serviços financeiros, novos mercados e, em especial, a ascensão de altas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional, com intuito de garantir que o sistema produtivo seja capaz de operar dentro de contextos que exigem rápidas mudanças, adaptando-se continuamente às variações da demanda (HARVEY, 2008). Em virtude da ascensão do regime pós-fordista, o mercado de trabalho assistiu a um período de reestruturação que contou com fatores como: a emergência flexibilidade nos contratos de trabalho, o surgimento da figura do trabalhador temporário, a subcontratação, a terceirização, a precarização da mão-de-obra, o desemprego estrutural, a diminuição dos salários e, por conseguinte, o enfraquecimento dos sindicatos trabalhistas. No que se refere à organização industrial, foi introduzida a obsolescência planejada dos produtos dada à intensidade das inovações colocadas no mercado, intensificou-se o uso de novas tecnologias de automação e ocorreu uma dispersão espacial das fábricas pelo Globo, ocasionando uma descentralização

da produção. Além disso, assistiu-se também a um aumento das propagandas para fomentar o consumo (HARVEY, 2008).

### **3.4 Toyotismo**

Na década de 1970, após os choques do petróleo e a entrada de competidores japoneses no mercado automobilístico, o fordismo e a produção em massa entram em crise e começam gradativamente, sendo substituídos pela produção enxuta, modelo de produção baseado no Sistema Toyota de Produção ou toyotismo. Em 2007 a Toyota torna-se a maior montadora de veículos do mundo e põe um ponto final no fordismo.

Toyotismo é um modo de organização da produção capitalista originário do Japão, resultante da conjuntura desfavorável do país. O toyotismo foi criado na fábrica da Toyota no Japão (dando origem ao nome) após a Segunda Guerra Mundial. Este modo de organização produtiva, elaborado pelo japonês Taiichi Ohno e que foi caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (modelo japonês), adquiriu uma projeção global.

O quadro de desenvolvimento da Administração, conforme aqui esboçado, desde o princípio configura uma profissão em constante mutação, submetida a processos científicos que visa melhorar o desempenho do trabalhador, seu resultado efetivo para o empregador. Para avaliar os impactos resultantes do surgimento da administração enquanto prática cientificamente orientada, basta mencionar que um dos seus grandes defensores foi Lenin, na recente União Soviética (Maximiano, 1994, p. 76). Segundo este autor, "...ao estudar os princípios e as técnicas do taylorismo e analisar sua aplicabilidade no mundo contemporâneo... é muito provável que você constate uma presença marcante de muitos daqueles princípios e técnicas, que continuam a comprovar a sua validade independentemente da passagem do tempo".

## **4 A ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

No que se refere ao Brasil, O surgimento e evolução da Administração, teve um outro percurso, diferente do que o ocorreu nos países mais desenvolvidos, países matrizes das teorias atrás referidas.

Nesse sentido e devido a sua importância na contextualização atual, para uma melhor compreensão da presente pesquisa, faz-se necessário uma breve explanação sobre a evolução da profissão no Brasil.

### **4.1 Surgimento**

O curso de administração é relativamente novo e como profissão, a administração no Brasil só foi reconhecida em 1968. É, portanto, enquanto curso superior, bastante recente se comparado com cursos tradicionais como direito, medicina, farmácia e engenharia que datam do século XIX, ainda no período da monarquia em nosso país. Seu surgimento é tardio, como é tardio o surgimento da universidade no Brasil. Enquanto profissão, é uma profissão que está de acordo com o seu tempo e que surgiu em sintonia com as mudanças econômicas ocorridas no Brasil resultantes da industrialização tardia nos inícios do século XX.

O contexto para a formação do administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta. A partir desse período, acentua-se a necessidade de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, a profissionalização do administrador. O desenvolvimento de uma sociedade, até então, basicamente, agrária que passava gradativamente a ter seu polo dinâmico na industrialização, colocou como problema a formação de pessoal especializado para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo, assim como incentivar a criação de centros de investigação vinculados à análise de temas econômicos e administrativos. Importante ressaltar o contexto que o país vivia: década de 40, e a vinda de muitas empresas para o Brasil. Devido a essa situação, surgiu a necessidade de profissionais aptos a desenvolver a área de negócios.

Em decorrência das alterações ocorridas no ambiente socioeconômico e político, tanto no Brasil como no exterior, o perfil do administrador a ser formado tem-se redefinido rapidamente nas últimas décadas. Tem-se entendido que deve formar administradores capazes de responder aos desafios de gestão de organizações complexas, em um contexto globalizado. Ao lado da valorização da

capacidade de estabelecer vínculos internacionais, o curso deve formar administradores capazes de preservar e valorizar a especificidade nacional e as identidades regionais e locais. Deve orientar-se, ainda, para a preparação de administradores comprometidos com o desenvolvimento sustentável, atentos também para os desafios do desemprego e da desigualdade social, tanto quanto comprometido com o processo de construção de instituições democráticas.

Segundo esta visão, trata-se de formar um administrador profissional apto para atender ao processo de industrialização, bem com atender ao processo de construção de uma sociedade democrática, aberta à ampliação das oportunidades sociais. Tal processo foi se desenvolvendo de forma gradativa, desde a década de 30. Porém, ficou acentuada no momento da regulamentação da profissão, ocorrida na metade dos anos sessenta, através da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Após esta lei, o acesso ao mercado profissional da administração seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema de instituições superiores. Portanto, tal ensino veio privilegiar a participação deste profissional nas grandes unidades produtivas que passaram a constituir componente fundamental na economia do país.

A expansão da educação superior no país, em especial o curso de administração, é fruto desta expansão econômica e do tipo de desenvolvimento econômico adotado após 1964, calcado na tendência para a grande empresa. Neste contexto, tais empresas, equipadas com tecnologia complexa, com um crescente grau de burocratização, passam a requerer mão de obra de nível superior para lidar com esta realidade.

No ano de 1941, é criado o primeiro curso de Administração de Negócios, ESAN/SP, embasado no modelo do curso de **Graduate School of Business Administration** da Universidade de Harvard (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005). Logo após, no ano de 1946, é criada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. É, então, nesse meio e neste contexto que é criado o curso de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sendo, naquele momento, oferecidas somente matérias de administração. É, então, nesse meio que o curso de administração vai se desenvolver respondendo a uma necessidade de mercado.

Em 1952, é criada a Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro. Em 1954, surge a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo, vinculada à FGV e é

instituído o primeiro currículo especializado em administração, que servirá de base para muitos outros cursos em todo o país.

O ensino superior de administração cresceu muito com o desenvolvimento da FGV, passando também a oferecer cursos de pós-graduação na área e disseminando-se por todo o Brasil. Este curso foi regulamentado em 1965 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005).

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) representa a primeira e mais importante instituição que se desenvolveu o ensino de administração.

Com a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), surgiu o primeiro currículo especializado em Administração, tendo influenciado, de alguma forma, o movimento posterior nas instituições de ensino superior do país.

O surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país.

O fator que veio repercutir na criação da FEA foi principalmente o grande surto de industrialização, quando surgiram empresas movimentando altos capitais que exigiram, para sua direção, técnicas altamente especializadas.

A partir da década de sessenta, o estilo de desenvolvimento privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país. Ocorre o crescimento acentuado das grandes empresas, principalmente estrangeiras e estatais, permitindo a utilização crescente da técnica. Isso implicou diretamente na necessidade de profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas das organizações. Em face desta situação, as grandes empresas passaram a adotar a profissionalização de seus quadros, tendo em vista o tamanho e complexidade das estruturas. Isso veio a constituir um espaço potencial para a utilização dos administradores que passaram pelo sistema escolar.

O currículo deve ser entendido dentro de sua dimensão mais ampla de desempenhos esperados, de desejado relacionamento com o meio a que servem suas instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo-se sobrepujar mesmo, ao pragmatismo da própria escola, envolvendo-se com sua ideologia e filosofia de educação.

No caso específico da Administração, deve responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar seu enfoque de solucionador de problemas, reproduzidor das forças produtivas e das relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais.

## **4.2 Regulamentação do Curso de Administração**

Em 1965, a profissão de administrador é regulamentada pela Lei nº 4.769, de 09 de setembro. Em 1966, já havia um currículo mínimo indicado para a formação de administrador. Naquele momento, habilitava o profissional para o exercício da profissão como técnico em administração. Esta denominação foi alterada no ano de 1985, para Administrador.

O Conselho Federal de Educação, através da Resolução nº 2/1993, instituiu um currículo pleno aos cursos de administração, informando que as instituições poderiam ter também as habilitações, desde que, nesse caso, aprofundassem o conhecimento em área específica.

No ano de 2003, no Dia do Administrador, o então Ministro da Educação, homologou um parecer sobre as novas diretrizes curriculares nacionais (DCN) para o curso de graduação em administração. Naquele momento, o projeto pedagógico poderia privilegiar ou não linhas de formação específica, no final do curso, que representava o aprofundamento em uma determinada área e tinha a finalidade de contemplar as diferenças regionais do país.

Em 2004 há alteração nas diretrizes curriculares do curso de administração (DCN). O primeiro objetivo do MEC com esta regulamentação é definir que a nomenclatura do curso seja tão somente Curso de Bacharelado em Administração, excluindo a extensão das habilitações no nome do curso, podendo constar apenas no projeto pedagógico de cada curso e na grade curricular. A partir desse momento, há um novo cenário no mercado de ensino superior de administração. Como graduação podem ser oferecidos os cursos de Administração ou Administração Pública, as demais diferenças somente são contempladas no projeto pedagógico.

Em julho de 2005 a Resolução CNE/CES **Nº4** instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e prevê prazo de dois anos para que as Instituições de Ensino Superior revejam os Projetos Político-

Pedagógicos dos cursos, eliminando as habilitações e promovendo outras importantes alterações, dentre estas a extinção dos currículos mínimos.

## 5 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNISO: ORIGEM E EVOLUÇÃO



### 5.1 Histórico da Instituição

- 1951 - Origem - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Sorocaba, criada como Faculdade Municipal, mas que só começou a funcionar quando o Bispado de Sorocaba aceitou administrá-la, em 1954 com cursos: Pedagogia e Letras Neolatinas.
- 1955 – Mais três novos cursos: Filosofia, Geografia e História.
- 1958 a 1968, o ensino foi gratuito, com professores e funcionários pagos pela Secretaria da Educação do Estado.
- 1967 e 1968 - começou o curso de Administração de Empresas e Matemática, respectivamente.
- 1970 - com a reforma do ensino e a “época Passarinho” na Educação, foi necessário criar, cursos de Técnicas Comerciais, Artes Industriais e Estudos Sociais, e construíram-se novos prédios. Foram cursos circunstanciais, que se esvaziaram e se inviabilizaram no breve espaço de quatro ou cinco anos.

- 1973 - Primeiros cursos de Especialização ganhando grande incremento a partir da década de 80, nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Humanas, Linguística, Letras e Artes, etc.
- 1975 - foram criados o curso Ciências Contábeis
- 1988 - Ciências Econômicas.
- 1988 a 1994 desenvolveu-se o projeto de criação da Universidade (Projeto Uniso) e, em 1994, pela Portaria nº 1.364, de 13 de setembro de 1994, publicada no Diário Oficial em 15 de setembro de 1994, chegou-se à criação da Uniso.
- 1995 - começaram a funcionar os cursos de Análise de Sistemas, Direito e Comunicação Social - habilitações: Jornalismo e Publicidade e Propaganda.
- 1996 – Curso de Administração em Comércio Exterior.
- 1996 - Teve início o primeiro Mestrado da Uniso, na área da Educação.
- 1999 - Inauguração da Cidade Universitária.
- 2002 - início dos cursos de Ciência da Computação e Administração: habilitação em Administração de Negócios.
- 2002 - Foi recomendado pela Capes o Mestrado em Educação, na área de concentração Educação Escolar, com as linhas de pesquisa: “Construção do Conhecimento nas Relações Escolares” e “Instituição Escolar: Políticas e Práticas”, tornando-se a Uniso a única Universidade da região a oferecer curso de Pós-Graduação Stricto Sensu
- 2006 – Recomendado pela Capes o reconhecimento do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura, na área de concentração em Mídias e com as Linhas de Pesquisa: “Comunicação Midiática” e “Produção Cultural Midiática”.
- 2007 – Respeitando às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e em Pedagogia, extinguiram-se as habilitações existentes nesses dois cursos.
- 2007 - No mesmo ano, Comércio Exterior, antiga habilitação do Curso de Administração, passa a ser oferecida como bacharelado.
- 2007 – Recomendado pela Capes o reconhecimento do terceiro mestrado da Instituição, em Ciências Farmacêuticas.
- 2008 - Recomendado, pela Capes, o primeiro doutorado da Universidade, em Educação.

- 2011 – Projetos no sentido de obter aprovação para mais um Mestrado – na área de Administração.

Pelo breve relato histórico da instituição, comprova-se a relevância dos estudos na área de Administração, para a Universidade como para a própria região onde se encontra inserida cuja existência firma-se desde os primórdios da instituição, evoluindo e adequando-se às exigências e necessidades apresentadas. Esse é mais um dos motivos pelos quais as pesquisas nessa área mostram-se de suma importância e relevância tanto acadêmica como socioeconômica para a Região, que num constante ato de atualização e atenção na formação de seu público já dá os primeiros passos no sentido de pleitear aprovação para mais um Mestrado, agora na Área de Administração que, no interior paulista é ofertado em pouquíssimas instituições.

## 5.2 O Curso de Administração na UNISO

Em breve mapeamento sobre a preferência dos cursos, observadas pelo número de ingressantes em Educação Superior, na UNIVERSIDADE DE SOROCABA, foi constatado que o modelo de expansão do ensino superior ocorreu em cursos com maior apelo popular, ficando mais da metade das matrículas 2011, em seis cursos, que neste relatório aparecem, sendo que o curso com maior procura foi administração com 20,7% das matrículas.

<b>CURSO</b>	<b>MANHÃ</b>	<b>NOITE</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>246</b>	<b>20,7</b>
<b>DIREITO</b>	143	94	237	19,93
<b>ARQUITETURA</b>	127	57	184	15,48
<b>ENGENHARIA PRODUÇÃO</b>	79	83	162	13,62
<b>PEDAGOGIA</b>	123	0	123	10,34
<b>ENGENHARIA CIVIL</b>	80	42	122	10,26
<b>ENGENHARIA QUÍMICA</b>	73	42	115	9,67
			<b>1189</b>	<b>100</b>

Fonte: Comissão Permanente de Concursos e Vestibulares – UNIVERSIDADE DE SOROCABA

Há também um crescimento importante do mercado, o que demanda mais profissionais qualificados e número de vagas para estagiários. As ofertas de trabalho

em administração são maiores, o que faz com que muitos jovens visualizem as possibilidades de emprego e sucesso profissional.

A maior parte das IES (Instituições de Ensino Superior) que oferecem o ensino superior é de organização administrativa privada ou não totalmente pública e estão sob as normas e diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases de Educação (1996), acompanhadas pelo Ministério da Educação. Mas a avaliação de cada Instituição é tarefa árdua para o poder público, ou seja, saber se o conteúdo desenvolvido foi satisfatório e a forma como os conhecimentos foram transmitidos aos alunos foi adequada para o desenvolvimento profissional é questão ainda em aberto no nosso país. É nesse ponto que o presente estudo se foca, ou seja, proporcionar um levantamento empírico, demonstrativo do quanto essas expectativas foram confirmadas após a saída do aluno e seu ingresso no campo profissional.

O primeiro documento que trata a respeito da criação do curso de Ciências Econômicas é a 3ª ata de reunião do Conselho Superior da Fundação Dom Aguirre, realizada em 26 de junho de 1965. Segundo consta nesta ata, “o Prof. Cônego Aldo Vannucchi deveria apresentar o seu parecer, na próxima reunião sobre a criação da Faculdade de Ciências Econômicas de Sorocaba, como Instituto Integrado Dom Aguirre”.

A Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Sorocaba iniciou suas atividades com o curso de Administração de Empresas, no dia 8 de agosto de 1966, com 69 alunos matriculados. Dos 69 alunos que iniciaram o curso, 54 concluíram-no em julho de 1970.

A criação e o desenvolvimento do curso de Administração de Empresas da Uniso não foram diferentes de outros cursos particulares implantados no Brasil. Isto é, o curso foi criado num período de expansão universitária, o qual Covre (1980, p. 60) chama de “surto do ensino superior”, iniciado na segunda metade da década de 60. A autora afirma que tais cursos “no seu sentido amplo, estão relacionados ao caráter de especialização e complexidade pelo qual enveredam os processos de desenvolvimento dos países latino-americanos e, como tal, o Brasil”. O desenvolvimento está relacionado com a industrialização e, conseqüentemente, o crescente uso da técnica, o que torna imprescindível a necessidade cada vez maior de profissionais especializados. Dentro deste contexto, a nosso ver, o curso de Administração de Empresas da Uniso vem atendendo a esta demanda de profissionais especializados para a região em que está inserido, região esta vista

como industrial, sendo este atendimento dentro das mesmas proporções que está sendo praticado em outras regiões industrializadas do país.

Foi idealizado em 2001, por uma equipe de cinco professores do curso de Administração, habilitação Administração de Empresas, como forma de se oferecer um curso mais dinâmico e atualizado em relação às crescentes demandas do moderno mundo dos negócios, em franca expansão.

Visando a adequação à Resolução CNE/CES Nº4, de 13 de julho de 2005, constituiu-se uma comissão para estudar e promover as alterações no curso de Administração que, a partir de 2007, deixa de ser oferecido com habilitações e passará a ser oferecido como curso de Administração - Modalidade Bacharelado.

Em razão da Resolução CNE/CES nº 2/2007, que dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial, bem como da Resolução Censo nº 008/07, que estabelece Diretrizes Curriculares para os cursos de Graduação da Universidade de Sorocaba, os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Comércio Exterior aprovaram em seus respectivos Colegiados, no final do semestre letivo de 2009, novas matrizes curriculares para os ingressantes a partir de 2010.

Em reunião realizada pelo Conselho Universitário no dia 26 de Abril de 2010 foram aprovadas as novas Matrizes Curriculares dos cursos de **Administração**; Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; Comércio Exterior.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

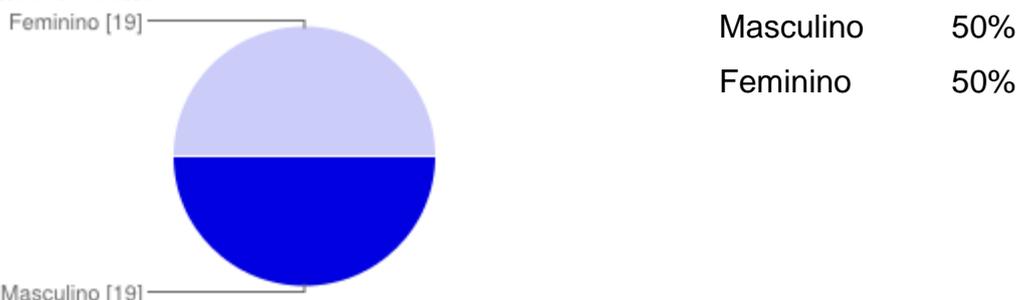
O estudo da administração e seu desenvolvimento aqui apresentado apontam aspectos referentes à eficiência no trabalho e seus resultados no aumento da produção e da produtividade. Por outro lado conforme destacado no Capítulo 2 (FORMAÇÃO SUPERIOR: UMA VISÃO CRÍTICA), a Educação Superior deve estar comprometida com uma formação mais ampla que promova entre outros valores, a solidariedade, a responsabilidade social, e “aprofundamento da cidadania”. Os dados a seguir apresentados procuram avaliar a percepção dos egressos do curso de administração da UNISO contemplando estas perspectivas: se esta formação contempla além do mercado de trabalho dimensões de cidadania. Num primeiro momento é traçado um perfil sócio-econômico do egresso; os motivos que o levaram à escolha do curso, bem com as condições de sua realização; a situação atual de trabalho. Finalmente, o texto se ocupa em verificar como o egresso avalia a formação recebida.

### 6.1 Perfil Sócio-Econômico

A população de egressos que responderam, 38 respondentes, pode ser caracterizada conforme tabelas e gráficos a seguir, onde se destacam as seguintes variáveis: o sexo, idade atual, a origem socioeconômica da família e a etnia.

É possível verificar no **Gráfico 1 Sexo**, que 50% da população é do sexo feminino e 50% é do sexo masculino, Este resultado indica, portanto, que o curso de Administração não é um curso predominantemente masculino como, por exemplo, engenharia, ou feminino, como pedagogia.

**Gráfico 1 - Sexo**



Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Com respeito à idade atual (Tabela 1) dos respondentes, a maior proporção se situa entre 27 e 28 anos (17% e 18% respectivamente) que corresponderia a uma faixa etária de 19 a 23 anos por ocasião da graduação. Porém é significativa a presença de formados uma faixa etária mais elevada. Se considerarmos o ano em que se formaram, pode-se considerar que uma representativa porcentagem se encontra numa faixa etária não tão jovem se consideramos a faixa etária “ideal” (18 – 22 anos).

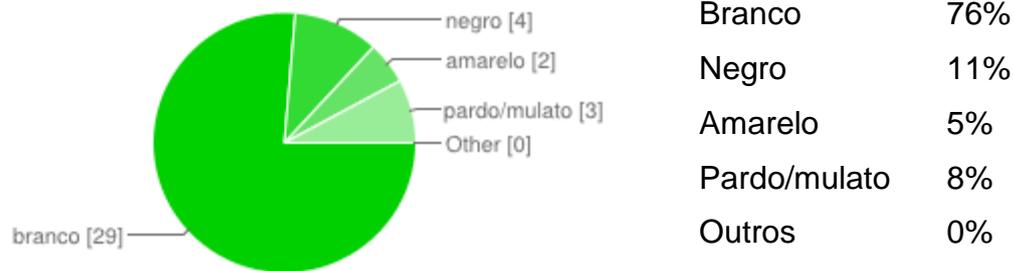
**Tabela 1 – Idade**

<b>IDADE /ANOS</b>	<b>%</b>
ATÉ 25 ANOS	4
26	10
27	17
28	18
29	10
30	10
31	5
32	3
33	5
34	3
35	3
36	0
37	0
38	3
40	3
44	3
47	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto à etnia (Gráfico 2), a grande maioria dos egressos é de brancos com 76%; apenas 11% é de negros, 8% de pardo-mulatos e 5% de amarelos. Esse dado também pode ser verificado nas estatísticas nacionais do MEC (MEC, INEP, 2008), em que a grande maioria dos estudantes e pessoas com ensino superior é considerada branca. Esse aspecto se repete no grupo pesquisado.

Gráfico 2 – Etnia



Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Os dados de origem socioeconômica dos componentes da população pesquisada permitem averiguar indícios de ascensão socioeconômica em relação às suas origens familiares.

Com relação à escolaridade do pai (Tabela 2), existe grande concentração de baixo nível de instrução, ensino fundamental incompleto (24%) e ensino fundamental completo (8%), em comparação às mães que se concentram no ensino médio completo (21%), demonstrando que estas tiveram maior acesso à educação. Porém, há uma porcentagem representativa dos pais com ensino superior completo (13%), o que não se apresenta com relação às mães com apenas 5% delas com superior completo; o que sugere que o acesso à educação superior das mães dos egressos, como ocorre em relação às mulheres como um todo, se dá em menor proporção em comparação com os homens.

Tabela 2 - Escolaridade dos Pais

ESCOLARIDADE FAMILIAR	PAI	MÃE
	%	%
Não sabe ler nem escrever	3	5
Ensino Fundamental Incompleto	24	11
Ensino Fundamental Completo	8	18
Ensino Médio Incompleto	11	3
Ensino médio completo	11	21
Ensino Superior incompleto	5	3
Ensino Superior Completo	13	5
Não Sabe	3	3
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto à ocupação profissional dos pais (tabela 3) os dados de maior representatividade para o pai se concentram em pequenos proprietários e profissionais liberais, assalariados com carteira assinada e trabalhadores por conta própria. Estes dados sugerem que a origem dos egressos é de uma classe média que busca a manutenção ou ascensão social através do ensino superior.

**Tabela 3 - Ocupação profissional dos pais**

OCUPAÇÃO PROFISSIONAL DOS PAIS	PAI	MÃE
	%	%
Empresário/Empregador	21	0
Profissional Liberal	8	3
Trabalhador por conta própria	11	3
Empregado com carteira assinada	13	8
Empregado sem carteira Assinada	3	3
Trabalhador familiar remunerado	0	3
Militar	5	0
Funcionário Público	3	18
Agricultor (Proprietário de terra ou arrendatário)	3	13
Empregado no meio rural	0	3
Não Sabe	3	3
Outro	3	3
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Com relação à renda, 25% das famílias apresentam renda familiar baixa com 4 ou menos salários mínimos (tabela 4). Interessante destacar, contudo, que um terço das famílias ganha 10 ou mais salários mínimos, sendo que entre estes últimos uma proporção significativa ganha acima desse valor. Contudo, esses resultados não permitem identificar se se trata da família do egresso na condição de solteiro ou de sua família na condição de casado.

Tabela 4 - Remuneração/Rendimento mensal bruto FAMILIAR

<b>SALARIOS MÍNIMOS (R\$ 678,00)</b>	<b>%</b>
2	5
3	10
4	10
5	8
6	13
7	3
8	17
9	3
10	8
14	3
15	5
17	3
18	3
20	3
25	3
30	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Desta forma e, em se considerando os critérios de renda familiar, escolaridade e ocupação dos pais, constata-se que a origem socioeconômica é bastante heterogênea e a educação tida como forte instrumento de ascensão social como se constata a seguir na análise dos motivos que o levaram a escolha do curso.

## 6.2 A Escolha do Curso e Condições de Sua Realização

Os dados da tabela seguinte (Tabela 5) demonstram uma busca de ascensão social e profissional através dos estudos quando o egresso indica ter escolhido o curso para ter mais oportunidades profissionais (28%). Este é o motivo predominante que explica a escolha do curso de administração, seguindo-se porém num segundo plano a influência da família, e o fato de que esse curso tem afinidade com a área de trabalho do egresso. Finalmente, quanto a esses motivos, convém destacar que a escolha do curso se deve ao fato de que era o curso que podia pagar.

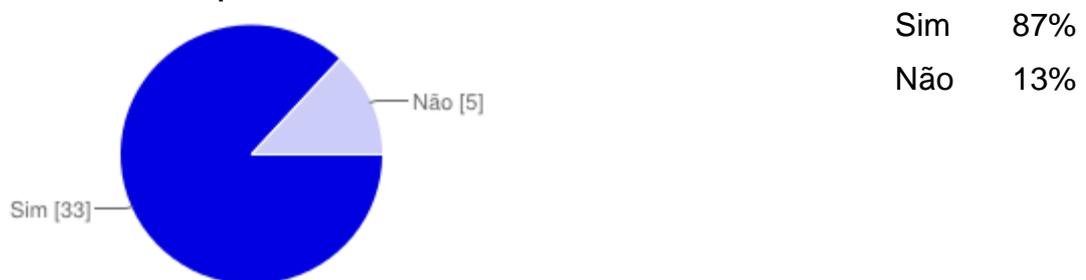
Tabela 5 - Porque escolheu este curso

MOTIVOS ESCOLHA DO CURSO	%
Para ter mais oportunidades profissionais	28
Por influencia da família	16
Porque tinha trabalhado em áreas afins	16
Porque foi o curso que eu podia pagar	14
Por gostar do curso	11
Por influência de amigos	9
Porque este curso permitia trabalhar e estudar ao mesmo tempo	4
Pelas vantagens econômicas que o curso proporciona	2
Porque confere prestígio social	0
Porque proporciona segurança de emprego	0
Porque considera uma profissão importante para a sociedade	0
Por facilidade no vestibular	0

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

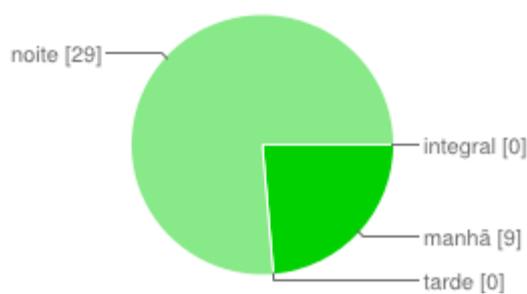
Quando se procura verificar em que condições o egresso realizou o curso, o Gráfico 3 aponta que a grande maioria (87%) dos entrevistados trabalhava enquanto estudava.

Gráfico 3 - Trabalhou enquanto estudava



Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

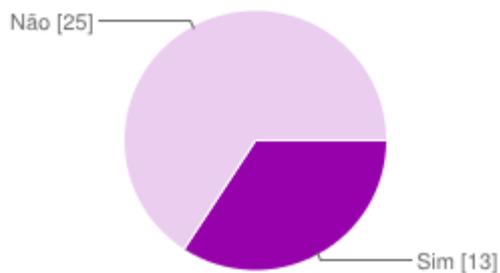
E em função de já desempenhar uma atividade profissional, também é elevada a concentração de egressos (76%), que estudou no turno da noite; somente 24% no turno matutino (Gráfico 4).

**Gráfico 4 - Turno em que freqüentou o curso**

Manhã	24%
Tarde	0%
Noite	76%
Integral	0%

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

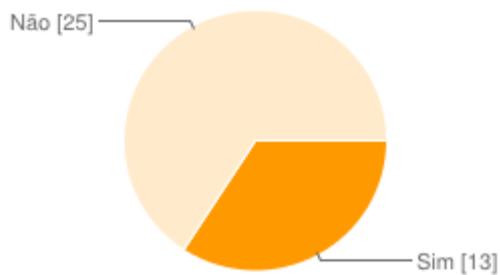
Ainda em relação às condições em que os egressos realizaram o curso, é importante destacar a presença de bolsistas (Gráfico 5); 34% dos entrevistados tiveram bolsa durante a realização do curso cujo acesso a essas bolsas se deu principalmente pela condição de universidade comunitária, em se considerando que no período de 2004 a 2008 os programas de incentivo público ainda não atingiam a expressividade e alcance atuais.

**Gráfico 5 - Se teve bolsa para realizar o curso**

Sim	34%
Não	66%

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Finalmente, verifica-se que dentre os egressos (Gráfico 6), boa parte deles continua no esforço de manutenção/ascensão social e profissional através dos estudos; tanto que 34% dos entrevistados ainda continuam estudando atualmente.

**Gráfico 6 - Se continua estudando atualmente**

Sim	34%
Não	66%

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

### 6.3 Situação de Trabalho

Esse tópico procura analisar a situação de trabalho atual dos egressos do curso de administração.

Com relação à condição atual de trabalho (Tabela 6), 68% dos entrevistados são trabalhadores com registro em carteira. A condição de autônomo aparece em 13% dos casos.

**Tabela 6 - Condição atual de trabalho**

CONDIÇÃO DE TRABALHO	%
Empregado com registro em carteira de trabalho	68
Empregado sem registro em carteira de trabalho	3
Empresário/empregador	5
Por conta própria (autônomo)	13
Afazeres domésticos	3
Sem trabalho remunerado	5
Outro	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto à renda (Tabela 7) individual, cerca da metade ganha entre 4 a 6 salários mínimos (47%); proporção menor porém significativa dos que recebem até 3 salários mínimos, alcança cerca de um quarto dos egressos (26%); seguem-se aqueles que ganham entre 7 a 9 salários mínimos (11%). Em outras palavras mais de 70% dos egressos estão numa faixa de remuneração que pode ser considerada de média para baixa.

Tabela 7 - Remuneração/rendimento mensal

<b>RENDA INDIVIDUAL*</b>	<b>%</b>
<b>0 a 3</b>	26
<b>4 a 6</b>	47
<b>7 a 9</b>	11
<b>10 a 12</b>	5
<b>13 a 15</b>	0
<b>16 a 18</b>	8
19 a 22	0
23 a 25	0
26 a 28	0
29 a 31	3

**\* em salários  
mínimos**

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Segue uma demonstração (Quadro 1) das empresas/instituição onde os egressos trabalham. Como está indicado a grande maioria está na iniciativa privada, com alguns casos de funcionalismo público com acesso através de concursos para níveis universitários.

**Quadro 1 - Empresa/Instituição onde trabalha**

<b>EMPRESA/INSTITUIÇÃO ONDE TRABALHA</b>
Tabelião de Notas e de Protesto de Letras e Títulos
Prysmian Draka Brasil
Pepsico do Brasil
Anhanguera Educacional
Caixa Econômica Federal
RN Transporte escolar e executivo
CPOS - Companhia Paulista de Obras e Serviços
Megamicron
Líder Serviços Industriais Ltda.
Céu Azul Alimentos
Associação de Moços de Sorocaba
Fundação Dom Aguirre
Justiça Federal
Pilecco Nobre
ZF Sistemas
Braskem
Johnson Controls
ALBUNIS
Fenix
ALUMIFLIX
Autônomo
Marcin
Prefeitura Municipal Sorocaba
Cooperativa agrícola de Piedade
Tribunal Justiça Sao Paulo
Flextronics Instituto de Tecnologia

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

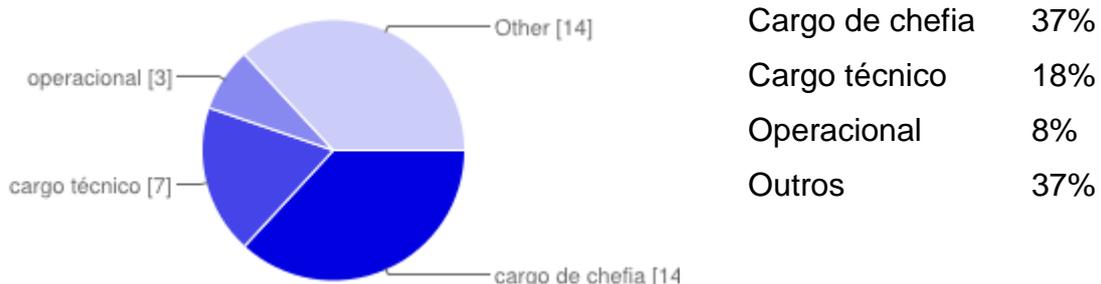
Com relação à localidade de trabalho (Quadro 2) , a quase totalidade trabalha em Sorocaba e municípios da Região de Governo de Sorocaba. Isso indica o quanto a UNISO atende a uma demanda regional.

**Quadro 2 - Cidade onde trabalha**

<b>CIDADES</b>
Sorocaba e região
Laranjal Paulista
Araçoiaba da Serra
São Paulo
Votorantim
São roque
Ibiúna
Piedade
Salto
Tatuí
Piedade
Tapiraí
Itu

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto aos cargos ocupados atualmente pelos egressos do curso de administração da UNISO (Gráfico 7), de modo expressivo ocupando cargos de chefia, aparecem 37%; como outros cargos 37%, devendo destacar conforme a tabela 6 que estes se referem à condição de autônomo. Os cargos técnicos aparecem em 18%. Em resumo, mais da metade dos administradores formados pela UNISO ocupam posições de chefia ou técnicas.

**Gráfico 7 - Cargo que ocupa**

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Dentre as principais atividades realizadas (Quadro 3) no trabalho, registra-se uma gama considerável de atividades de gerenciamento e supervisão, como administrador financeiro, supervisão de pessoas, gestão de indicadores industriais, sem registro percentual. O intuito aqui é o de elencar as principais atividades realizadas. Como se vê, registra-se a realização de atividades que não são

compatíveis com a profissão de administrador o que significa que nem todos os respondentes atuam na área de sua formação; porém como os dados apontam a maioria das atividades elencadas está dentro da área de atuação do administrador.

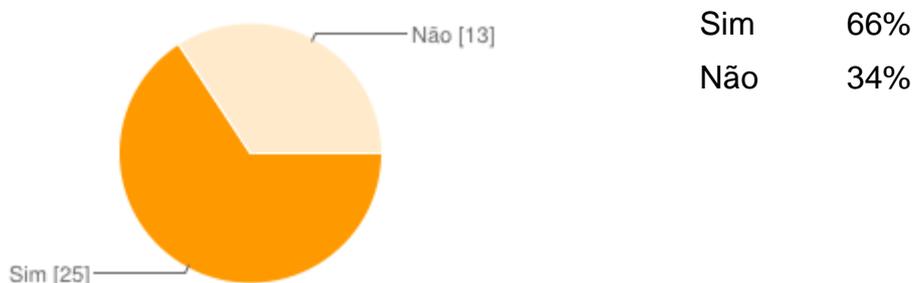
**Quadro 3 - Principais tarefas/atividades que realiza no trabalho**

<b>ESPECIFIQUE AS PRINCIPAIS TAREFAS/ATIVIDADES QUE REALIZA NO TRABALHO</b>
Finanças, contas a pagar e contas e receber.
Análise de Relatórios, análise de Contratos, acompanhamento de carteira de pedidos de clientes.
Gestão de pessoas, indicadores industriais e eficiência.
Área de Transporte - ocupação e otimização de cargas. Análise de viabilidade de melhorias.
Acompanhar e incentivar o processo da aprendizagem dos estudantes, com ênfase nas relações destes com os conteúdos, materiais didáticos e coordenar a comunicação entre professores-tutores à distância, Coordenadores Acadêmicos EAD e Professores EAD.
Gerente de atendimento de pessoa jurídica
Proprietário
Venda técnica de mármore e granitos
Administração Geral
Gerenciamento do setor de produção da empresa
Gerenciamento do setor de manutenção da empresa
Operacionalização técnica de tarefas
Trabalhos relacionados à administração de processos
Efetuar vendas em Supermercado e Restaurantes
Orçamentos, fechamento de pedidos, relatórios diversos, follow-up...
Suprimento de materiais como commodities e MRO..
Operador de almoxarifado
Administração e planejamento área saúde
Sacoleira
Chefe equipe de custos
Operador de logística
Desempregado
Visita médica para divulgação de medicamentos
Departamento compras
Controle de Estoques
Do lar
Oficial de justiça
Emissão de DARF e Guias dos impostos federais e estaduais. Fechamento do resultado mensal. Suporte a Gestão de Projetos Classificação Contábil. Conciliação contábil. Acompanhamento de entrada de Notas Fiscais.

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Ainda assim, a grande maioria dos os egressos considera que trabalha na área de formação (Gráfico 8).

**Gráfico 8 - Trabalha na área de formação**



Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

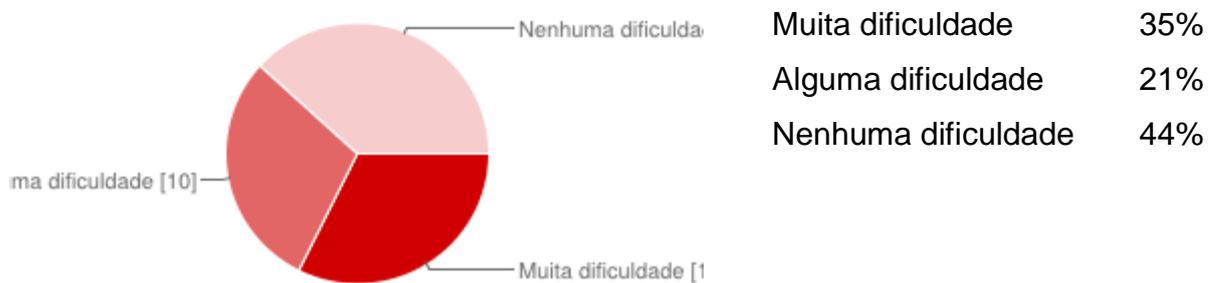
Os dados seguintes (Tabela 8 e 9 e Gráfico 9) indicam possíveis dificuldades de conseguir emprego na área de formação. Na tabela 10 observa-se que mais da metade dos egressos já trabalhava na área, na mesma empresa ou não, por época da graduação.

**Tabela 8 - Quanto tempo levou para conseguir emprego/trabalho na área de formação**

QUANTO TEMPO LEVOU PARA CONSEGUIR EMPREGO/TRABALHO NA ÁREA DE FORMAÇÃO	%
Já estava na área	23
Já trabalhava na mesma empresa, mas em outra área	32
Conseguí entrar na área através de estagiário durante o curso	17
Imediatamente	3
01 ano	3
02 anos	3
06 anos	2
Não atua na área de formação	17
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto à dificuldade explicitamente indicada pelos egressos (Gráfico 9) observa-se que 44% não apresentaram dificuldades para conseguir trabalho na área de formação. Porém mais da metade indica que teve dificuldades para conseguir trabalho na área de formação, sendo que 35% deles tiveram muita dificuldade.

**Gráfico 9 - Dificuldade em conseguir emprego/trabalho na área de formação**

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Já as principais dificuldades (Tabela 9) residem principalmente para aqueles que ainda não se encontravam na área, por ocasião da graduação: dificuldade para fazer estágio durante o curso, idade avançada, ou falta de oportunidade de ingressar na empresa sem experiência anterior.

**Tabela 9 - Dificuldades encontradas**

<b>DIFICULDADES ENCONTRADAS</b>	<b>%</b>
Não desejou atuar como administrador	05
Identificar o perfil desejado pela empresa por ocasião de seleção	10
Competitividade	43
Questão da idade	06
Dificuldade em concluir as etapas dos processos seletivos	03
Não ter realizado estágio durante graduação	17
Característica da região onde mora – essencialmente agrícola	03
Oportunidade de ingressar na empresa sem ter tido experiência na área.	13
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

#### **6.4 Satisfação no trabalho**

Os dados anteriores aqui apresentados e analisados sugerem um quadro positivo quanto à inserção do formado em administração no mercado de trabalho, ainda que fossem apontadas dificuldades. Esta parte que se segue (Tabelas 10) permite avaliar o grau de satisfação referente à condição alcançada após a conclusão do curso.

Em se considerando que 54% dos respondentes dizem-se satisfeitos com o trabalho que realizam e 27% muito satisfeitos, pode-se concluir através destes dados o elevado grau de satisfação manifestado pelos egressos do curso de administração da UNISO.

**Tabela 10 - Grau satisfação em relação ao trabalho que realiza**

<b>GRAU SATISFAÇÃO</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	27
Satisfeito	54
Pouco Satisfeito	6
Insatisfeito	5
Muito Insatisfeito	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Com respeito ao grau de satisfação atual considerando a trajetória profissional (Tabela 11), os dados apresentam uma situação bastante positiva, com (77%) dos entrevistados apontando como satisfeitos, se não muito satisfeitos.

**Tabela 11 - Grau satisfação com relação à trajetória profissional**

<b>GRAU SATISFAÇÃO</b>	<b>%</b>
Muito Satisfeito	24
Satisfeito	53
Pouco Satisfeito	10
Insatisfeito	6
Muito Insatisfeito	7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

## 7 COMO OS EGRESSOS AVALIAM A FORMAÇÃO RECEBIDA

Como em qualquer área profissional, a formação recebida, quer se refira à educação formal ou formação informal, apresenta profundas implicações para a vida das pessoas, em especial para a vida profissional. Aquilo que foi aprendido ou que não foi aprendido no decorrer do curso apresenta especial relevância para a trajetória de vida do indivíduo. Daí a importância de avaliar este processo de formação.

A tabela 12 permite uma visualização dos conhecimentos adquiridos no curso considerados importantes para a vida profissional como administrador, por quem já está no mercado de trabalho. Como se pode perceber, os destaques são dados para determinadas áreas que apontam para disciplinas específicas do currículo do Curso de Administração. São elas, pela ordem de citação, matemática financeira, planejamento, cálculos financeiros, teorias administrativas e controle de fluxo de caixa.

**Tabela 12 - Aprendizagens que foram mais importantes para a vida profissional**

<b>APRENDIZAGENS IMPORTANTES À VIDA PROFISSIONAL</b>	<b>%</b>
Tomada de decisões	3
Teorias da Administração	1
Empreendedorismo e visão de negócios.	7
Cálculos financeiros e teorias administrativas	9
Controle Fluxo de caixa	9
Gestão de Projetos	4
Contabilidade	6
Controle Custos	7
Matemática financeira	7
Administração de pessoal	14
Marketing	6
Estratégias de Negócios	8
Planejamento	14
Controle Estoques	2
Logística	2
Nenhuma área específica foi mais relevante para realização do que trabalho atual	1

TOTAL	100
-------	-----

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

As aprendizagens consideradas importantes para a vida (Tabela 13) em geral apontadas pelos informantes, como indica a tabela a seguir, coincidem com as respostas na tabela anterior. O ambiente acadêmico, a convivência com professores e colegas, é também apontado como fonte de aprendizagens importantes para a vida em geral, ainda que estas aprendizagens nem sempre apareçam claramente citadas pelos informantes. Ainda assim, vale mencionar que os administradores informantes desta pesquisa consideraram importantes para a vida: melhor entendimento das situações do cotidiano na área profissional e pessoal; contato com pessoas de áreas de conhecimento diferentes; pessoas com pensamentos diferentes; ordenar o pensamento. Estas aprendizagens chamam a atenção para a importância para as vivências e experiências que o meio acadêmico proporciona.

**Tabela 13 - Aprendizagens importantes para a vida, mesmo que não o tenham sido para a carreira profissional**

<b>APRENDIZAGENS IMPORTANTES PARA A VIDA</b>	<b>%</b>
Disciplina financeira.	18
Gestão de Pessoas	18
Troca de experiências com diversos professores, não apenas no que tange o lado profissional, mas também pessoal.	8
O projeto Administração, no qual coloca em pratica tudo que aprende e possibilidade de executar projetos sociais.	7
Compreender Estoque	3
Um melhor entendimento das situações do cotidiano na área profissional e pessoal	6
Oportunidade de trabalho em várias áreas	14
Troca de experiências com colegas e formação de novas amizades	8
Importância da formação teórica	4
Ordenar o pensamento para estudos e concursos	3
Não houve aprendizagem que considere importante para a vida	1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Quanto à contribuição do curso de Administração (Tabela 14) que englobam aspectos específicos da formação profissional, a tabela seguinte ressalta que os egressos ao final do curso sabem que têm a qualificação necessária para serem administradores, inda que não todo o conhecimento para atender as demandas do mercado de trabalho. Entendem que a graduação lhes deu o caminho e que a partir deste irão buscar cada vez mais o seu desenvolvimento (Tabela 16). Merece destaque a influência do curso de administração na formação humana, além da dimensão estritamente profissional. Como os informantes confirmam, esta formação foi importante no sentido de ampliar cultura geral, favoreceu desenvolvimento pessoal e profissional, estimulou compromisso ético, contribuiu para desenvolver o senso de responsabilidade no trabalho, etc. Isto aponta para o fato que além das dimensões profissionais, a formação abrange aspectos de cidadania que, numa sociedade altamente individualista e competitiva, apresentam especial relevância. Segundo a percepção dos egressos o curso não apresentou contribuição significativa para a vida profissional quanto aos seguintes aspectos: Proporcionou contatos pessoais e profissionais importantes para a vida; permitiu alcançar um status social mais elevado; estimulou o desenvolvimento de uma cultura científica mais ampla; proporcionou a aquisição de conhecimentos científicos e tecnológicos numa área profissional específica, dentre outros.

Na maioria dos casos indica que o curso apresentou uma contribuição mediana, pouco mais de 50% indicaram que a contribuição foi muito grande. Estas constatações sugerem que discussões sobre o projeto pedagógico do curso contemple os aspectos apontados pelos egressos.

**Tabela 14 - Contribuição que o curso teve referente a aspectos específicos da vida profissional e pessoal**

CONTRIBUIÇÃO QUE O CURSO TEVE	MUITO	POUCO	NADA
	%	%	%
Ampliou minha cultura geral	66	29	5
Desenvolveu em mim uma visão crítica sobre a sociedade	53	37	11
Estimulou em mim o prazer de aprender e a busca de novas aprendizagens	58	34	8
Proporcionou contatos pessoais e profissionais importantes para minha vida	45	42	13
Favoreceu meu desenvolvimento pessoal e profissional	68	24	8
Contribuiu para elevar meu rendimento econômico	53	37	11
Permitiu-me alcançar um status social mais elevado	45	42	13
Estimulou em mim o desenvolvimento de uma cultura científica mais ampla	42	47	11
Proporcionou-me a aquisição de conhecimentos científicos e tecnológicos numa área profissional específica	37	53	11
Aprendi a tomar decisões pessoais e/ou profissionais de forma mais reflexiva	55	34	11
Ampliou minha capacidade de Comunicação	55	37	8
Contribuiu para desenvolver minha habilidade na resolução de problemas	53	39	8
Contribuiu para desenvolver minha capacidade de organizar e planejar	66	26	8
Contribuiu para desenvolver minha capacidade de trabalhar em equipe	53	39	8
Estimulou em mim o compromisso ético	55	32	13

Contribuiu para desenvolver em mim o senso de responsabilidade no trabalho	55	34	11
Ampliou minha capacidade de aprender	61	32	8
Desenvolveu minha capacidade de adaptação a novas situações	45	45	11
Desenvolveu minha capacidade de análise e síntese	58	32	11
Ampliou minhas habilidades de relacionamento interpessoal	50	39	11
Desenvolveu minha habilidade para trabalhar de forma autônoma	37	55	8
Contribuiu para desenvolver minha capacidade de gerar novas ideias	47	42	11

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Na mesma vertente de verificação prática da satisfação com a formação recebida, levantamos tópicos do curso de administração que os mesmos não consideram como de grande contribuição para sua formação profissional.

Verifica-se que muitos dos entrevistados reiteram ter sido muito útil. Porém indicaram que religião, logística, metodologia do trabalho científico, marketing, não apresentaram nenhuma contribuição para a vida profissional. Isto não significa que tais disciplinas devam ser eliminadas do curso de Administração, mas que elas devam ser questionadas.

**Quadro 4 - Do que estudou no curso superior de administração realizado, o que não contribuiu para vida profissional**

<b>O QUE FOI ESTUDADO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO QUE NÃO CONTRIBUIU NA VIDA PROFISSIONAL</b>
Religião, Teologia
Logística
Metodologia do Trabalho Científico
Marketing, Sociologia
Não tem nenhum que nada contribuiu tudo acrescentou
Metodologia científica palestras semanais
Matérias que não utilizo em minha vida profissional
Todo o curso foi útil.
Finanças
Aulas teoria geral
Nada foi útil, não trabalha na área

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Foram também abordadas questões sobre aprendizagens no trabalho que o entrevistado considera importante para sua vida profissional e que não foram aprendidas no curso.

Sendo que, ressalvadas as questões necessariamente de ordem prática como a vivência de situações-problema no dia-a-dia, ajustar ações a reduções orçamentárias e demais questões eventuais por ocasião do exercício efetivo da profissão, existem grandes indícios de que a as habilidades mencionadas na questão sobre o que aprendeu no trabalho que considera importante para vida profissional não aprendido no curso, com respostas agrupadas por tópicos de incidência e assemelhação, por tratar-se de perguntas abertas, na tabela 19, cujas respostas foram realmente atingidas, assim como a formação crítica, cidadã e preparação para as necessidades do mercado, amplamente discutida no embasamento teórico, foram alcançados ou estão próximas de estar.

**Quadro 5 - O que aprendeu no trabalho que considera importante para vida profissional não aprendido no curso**

<b>APRENDEU NA VIDA PROFISSIONAL NÃO APRENDIDO CURSO</b>
Etiqueta corporativa
Supervisão de Pessoas
Paciência
Experiências práticas de situações-problema
O trabalho em grupo e o respeito pelo espaço do próximo.
Noções de investimentos, mercado de capital, técnicas de vendas e negociação.
Compreensão/Dinâmica/Empreendedorismo
Negociação
Receber não
A respeitar as diversidades
Persistência
A trabalhar com a realidade econômica do país
A lidar com orçamentos apertados
Nada
A traçar uma estratégia e ter que fazer alterações
Importância de contatos
Disciplina nos objetivos

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

Formação sendo realizada dentro dos melhores aspectos técnicos ofertados, conforme Tabela 15, com baixíssimo índice de negatividade.

**Tabela 15 - Condições proporcionadas pela universidade para a realização do curso de administração**

CONDIÇÕES PROPORCIONADAS	MUITO BOM	BOM	RAZOÁVEL	RUIM	PÉSSIMO
	%	%	%	%	%
Atividades de estudo extraclases	8	37	37	11	3
Estágios Profissionais	8	32	39	5	8
Acervo Bibliográfico	63	21	5	3	3
Laboratórios	18	37	29	0	11
Recursos de Informática	18	37	26	0	11
Conteúdos básicos do Curso	37	47	5	3	3
Conteúdos Profissionais do Curso	42	39	5	3	3
Horário de Oferecimento do Curso	55	32	3	3	3

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

O que se confirma com o apurado na Tabela 16, é que os entrevistados, considerando sua situação profissional atual, apontam que o curso superior realizado foi de  **muito importante (45%) a importante (34%)**, com baixíssimo índice de rejeição como  **não tendo sido importante para sua vida profissional**, apenas (8%).

**Tabela 16 - Importância do curso considerando a situação profissional atual**

GRAU DE IMPORTÂNCIA	%
Muito importante para minha vida profissional	45
Importante para minha vida profissional	34
Importante apenas em parte para minha vida profissional	13
Não foi importante para minha vida profissional	8
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa de campo junto egressos 2008 - curso Administração

O egresso avalia que a graduação desenvolveu habilidades que lhe possibilitaram se colocar no mercado de trabalho. Também aparece de forma muito explícita, a melhora de raciocínios específicos para a área de atuação de Administrador e principalmente melhorar as suas relações pessoais, ressaltando a habilidade humana como algo muito desenvolvido entre alunos e professores.

No referencial teórico foi muito discutido, que um dos papéis da faculdade é preparar os alunos para o mercado de trabalho, e desenvolver suas habilidades é uma forma de qualificá-lo (CABRERA, WEERTS e ZULICK) sem perder de vista sua formação crítica e cidadã (DIAS Sobrinho).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado indicou que o administrador é um profissional que surge em um contexto de mudanças e de industrialização da sociedade.

Ao discutir suas origens como profissional, ficou evidente que ele responde às demandas econômicas mais estritas. Contudo, ao pensar nos desafios da sociedade contemporânea, esta requer um profissional de horizontes mais amplos.

No caso específico do estudo empírico, aqui realizado, temos indicadores que revelam o ensino superior como um fator de ascensão social; a origem socioeconômica indica um profissional que se formou no trabalho e cuja situação atual de trabalho alcançada muito se deve à formação superior recebida.

Os dados apontam limitações quanto a aspectos específicos do curso, como por exemplo, desenvolver a habilidade para trabalhar de forma autônoma, proporcionar a aquisição de conhecimentos científicos e tecnológicos numa área profissional específica estimularem o desenvolvimento de uma cultura científica mais ampla. Contudo os dados apontam também aprendizagens significativas proporcionadas pelo curso destacam-se a título de exemplo as respostas que indicam ter sido importante como fator de ampliação da visão de mundo, desenvolvendo uma visão crítica sobre a sociedade, ampliando a capacidade de comunicação, o compromisso ético e habilidades de relacionamento interpessoal.

Finalmente chama atenção a indicação de aprendizagens não ocorridas no decorrer do curso, porém importantes para o profissional administrador na visão dos egressos, como supervisão de pessoas, trabalho em grupo, etc.

Em suma, como essa pesquisa indicou, o olhar do administrador egresso do curso apresenta informações relevantes que podem contribuir para as discussões e possíveis modificações no projeto político pedagógico dessa natureza.

Como limitação deste estudo, entende-se que o principal é o retorno dos egressos: difíceis de encontrar e de responderem aos questionários. Indicamos também como uma limitação, o fato de o estudo ter sido aplicado somente em uma IES e que o resultado representa a realidade dos egressos desta Instituição. O

tamanho do instrumento, talvez possa ser entendido como outro tipo de limitação, uma vez que ficou bastante amplo. No entanto, opto-se por inserir todas as questões possíveis, resultando em um instrumento completo e, que pode ter sido extenso para os respondentes.

Para trabalhos futuros desta área, indica-se que esta pesquisa, com os devidos ajustes, seja aplicada em outras IES, fazendo um cruzamento de informações, ampliando-se assim a abrangência das informações e seus resultados de pesquisa. Acredita-se que todas as instituições de ensino superior têm muito a aprender, com os seus egressos, o que pode trazer benefícios para a Instituição e para a sociedade.

Formar administradores é um desafio para os professores. No entanto, ter a oportunidade, enquanto profissional, de ajudar outras pessoas a se desenvolverem e, ver, a partir delas, o impacto social que isso pode gerar, é algo que gratifica. Por isso, a pesquisa na área de administração deve ser estimulada e ampliada, com respeito, com coerência e principalmente com muita responsabilidade.

O estudo da qualidade do ensino superior em Administração está em construção, uma vez que ainda aprende-se muito ao pesquisar esse assunto. As demandas do mercado, as novas tecnologias são fatos que esta pesquisa não encerra. O caminho é longo e sempre deve ser alimentado e realimentado para buscar, cada vez mais, um ensino com qualidade, com apoio das políticas do governo, das empresas e de toda a sociedade. A construção de uma profissão forte e reconhecida se dá pelo crivo da sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

- BERTRAND, Y. **Teorias Contemporâneas da Educação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.2.ed.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CABRERA, A; WEERTS, D.J.; ZULICK, J. B. **Encuestas de egresados: Três fundamentos conceptuales em El seguimiento de egresados universitário**. (20--).
- CAMINO, C. **Direito individual do trabalho**. 4ª edição. Porto Alegre: Síntese, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em redes**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLOM, A. J. A **(DES) construção do conhecimento pedagógico: novas perspectivas para a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa Em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Manual do administrador**. Brasília, 2005/2006.
- COVRE, M. L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: 1980.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, L. A. **A universidade crítica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.
- DIAS SOBRINHO, J. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?** São Paulo: Casa do Psicólogo. 2005.
- \_\_\_\_\_, **Educação superior, globalização e democratização: Qual universidade?** – Rev. Bras. Educ. n.28\2005.
- \_\_\_\_\_, Sobre reformas e transformações da educação superior. Sorocaba, **Quaestio: Revista de Educação**, vol. 7, nº 1, Universidade de Sorocaba. 2005.
- \_\_\_\_\_, **A universidade reformada: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. São Paulo: UNESP, 2007.

\_\_\_\_\_, Cambios y reformas en la educación superior. In: BERNHEIN, Carlos Tünnermann. (Org.). **La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998**. Cali; Caracas: Pontificia Universidad Javeriana / IESALC-UNESCO, v. 01, p. 95-140. 2008.

\_\_\_\_\_.; BRITO, M.R.F. **La educación superior em Brasil: principais tendências y desafios**. Sorocaba: Avaliação, v.13, n.2, p. 487-507, jul. 2008.

\_\_\_\_\_, **Democratização, qualidade e crise da educação superior: Faces da exclusão e limites da inclusão**. Educ.Soc., v. 31, n. 113, p. 1223-1245, 2010.

BRASIL, Diário Oficial da União. **LEI Nº 4.024 – LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1961.

BRASIL, Resolução nº 4. Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em administração, bacharelado, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 jul. 2005, seção 01.

BRASIL, Ministério da Educação. **Sinopse do relatório do ensino superior**. Brasília: MEC, 2006.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Sistema nacional de avaliação da educação superior: orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Relatório síntese ENADE**. Ministério da Educação. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Relatório síntese ENADE** Brasília: MEC, 2007.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Relatório ensino superior**. Brasília, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, A. C. **Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR JR, J. F.; BADIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HANASHIRO, D. M., TEIXEIRA, M.L.M., ZACCARELLI L.M. (ORGs) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HARVEY, L. **Evaluating the evaluators**. Centre for Research into Higher Education. Disponível em:<[http:// www.uce.uk/publicatios/cp/chile99](http://www.uce.uk/publicatios/cp/chile99)>. Acesso em 20 maio 2013

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 2008.

IBGE. **Relatório da população jovem no Brasil**. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 1996.

\_\_\_\_\_. **Relatório da população jovem no Brasil**. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

KNIGHT, P.; YORKE, M. **Assesment, learnig and employability**. London: 2003.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 2 ed. São Paulo: Ed 34, 2000.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed., 2004.

MAXIMINIANO, **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMINIANO, **Introdução à Administração – Edição compactada**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOROSINI, M. **Impacto das sociedades tecnologicamente avançadas na aprendizagem universitária: cidadania, empregabilidade e comprometimento**. Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_, M. **O Ensino Superior no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MOSQUERA, J.,; STOUBAUS, C. **O Professor, personalidade saudável e relações interpessoais: por uma educação da efetividade**. In: Ser Professor, Porto Alegre:EDPUCC, 2004. p.91-107.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. São Paulo: Cortez/ABONG, 2002.

SCHAIE W.; WIILIS S. **Psicologia de La edad adulta y La vejez**. 5. ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 3.ed. Petrópolis:Vozes, 2003.

TEICHLER, U. **Graduados y empelo investigación, metodologia y resultados**. Los casos de Europa, Japón, Argentina y Uruguay. Buenos Aires:, Nino y Dávila, 2005.

TEZANOS, J.F. **La sociedad dividida**: estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIGITAL

## PESQUISA FORMAÇÃO SUPERIOR E EMPREGO - ADMINISTRAÇÃO

Caro (a) ex-aluno (a) da Uniso,

A Uniso está realizando um estudo sobre formação superior e emprego na área de Administração. Com esta finalidade estamos contatando ex-alunos de graduação a fim de podermos juntos realizar esta tarefa. Nosso objetivo é conhecer o destino profissional dos ex-alunos formados em Administração e como avaliam a formação recebida. Sem sua participação esta pesquisa não se realizará. Para tanto, solicitamos que leia atentamente as questões propostas a seguir e as responda da forma mais precisa possível. A qualidade deste trabalho depende da sua colaboração. Esclarecemos que estas informações são sigilosas e se destinam unicamente à pesquisa. Agradecemos muitíssimo sua colaboração.

A coordenação da pesquisa.

**\*Obrigatório**

### Identificação sócio-econômica

#### 1. Sexo \*

- Masculino  
 Feminino

#### 2. Idade \*

#### 3. Estado civil \*

- Solteiro  
 Casado  
 Separado, divorciado  
 viúvo  
 Outro:

#### 4. Remuneração/rendimento mensal bruto da FAMÍLIA em número de salários mínimos. \*

(Salário mínimo atual R\$622,00)

#### 5. Escolaridade

	Pai	Mãe
não sabe ler nem escrever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ensino fundamental incompleto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ensino fundamental completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ensino médio incompleto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ensino médio completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ensino superior incompleto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ensino superior completo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
não sabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 6. Ocupação profissional atual ou no último trabalho

	Pai	Mãe
empresário/empregador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
profissional liberal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trabalhador por conta própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
empregado com carteira assinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
empregado sem carteira assinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trabalhados familiar remunerado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
militar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
funcionário público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agricultor (proprietário de terra ou arrendatário)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
empregado no meio rural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sabe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 7. Você se considera \*

- branco  
 negro  
 amarelo  
 pardo/mulato

Outro:

### Trabalho

#### 8. Indique sua condição atual de trabalho: \*

- empregado com registro em carteira de trabalho  
 empregado sem registro em carteira de trabalho  
 empresário/empregador

por conta própria (autônomo)

afazeres domésticos

sem trabalho remunerado

Outro:

**9. SUA remuneração/rendimento mensal em número de salários mínimos.**

(Salário mínimo atual R\$ 622,00)

**10 Empresa/instituição onde trabalha:**

**11 Cidade onde trabalha:**

**12 Cargo que ocupa:**

cargo de chefia

cargo técnico

operacional

Outro:

**13 Especifique as principais tarefas/atividades que realiza no trabalho:**

**14. Você está trabalhando na sua área de formação? \***

Sim

Não

**15. Depois de concluído o curso superior de Administração, quanto tempo você levou para conseguir emprego/trabalho na sua área de formação?**

**16. Você teve dificuldade em conseguir emprego/trabalho na sua área de formação?**

Muita dificuldade

- Alguma dificuldade  
 Nenhuma dificuldade

**16.1 Se sim, indique as dificuldades encontradas:**

## Formação Superior

**17. Por que você escolheu este curso? \***

assinale o(s) motivo(s) mais importante(s) até três, no máximo.

- por influência da família  
 para ter mais oportunidades profissionais  
 por gostar do curso  
 porque confere prestígio social  
 porque proporciona segurança de emprego  
 pelas vantagens econômicas que o curso proporciona  
 porque considera uma profissão importante para a sociedade  
 porque tinha trabalhado em áreas afins  
 por influência de amigos  
 porque este curso permitia trabalhar e estudar ao mesmo tempo  
 porque foi o curso que eu podia pagar  
 por facilidade no vestibular

**18. Turno em que frequentou o curso \***

- manhã  
 tarde  
 noite  
 integral

**19. Ano de ingresso no curso de Administração. \***

**20. Teve bolsa para realizar o curso? \***

- Sim  
 Não

**21. Você trabalhou enquanto estudou? \***

- Sim  
 Não

**21.1 Se sim, em que e quantas horas semanais?**

**22. Você continua estudando atualmente? \***

- Sim  
 Não

**23. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade, indique as aprendizagens que foram mais importantes para sua vida profissional:**

**24. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade indique o que, no seu entender, não contribuiu para sua vida profissional.**

**25. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade, indique o que foi importante para sua vida, mesmo que não o tenha sido para sua carreira profissional.**

20. Teve bolsa para realizar o curso? \*

- Sim  
 Não

21. Você trabalhou enquanto estudou? \*

- Sim  
 Não

21.1 Se sim, em que e quantas horas semanais?

22. Você continua estudando atualmente? \*

- Sim  
 Não

23. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade, indique as aprendizagens que foram mais importantes para sua vida profissional:

24. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade indique o que, no seu entender, não contribuiu para sua vida profissional.

25. De tudo o que você estudou no curso superior de Administração realizado nesta Universidade, indique o que foi importante para sua vida, mesmo que não o tenha sido para sua carreira profissional.

**26. O que você aprendeu no trabalho, que considera importante para sua vida profissional não aprendido no curso?**

**27. Considerando sua situação profissional atual, você considera que o curso superior realizado foi:**  
(assinale apenas uma alternativa)

- muito importante para minha vida profissional
- importante para minha vida profissional
- importante apenas em parte para minha vida profissional
- não foi importante para minha vida profissional

**28. Leia atentamente os itens abaixo especificados. Indique nestes itens a contribuição que o curso teve para você, assinalando no parêntese o grau desta contribuição. \***

(Preencha todos os itens; não deixe nenhum em branco)

	Muito	Pouco	Nada
ampliou minha cultura geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolveu em mim uma visão crítica sobre a sociedade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estimulou em mim o prazer de aprender e a busca de novas aprendizagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
proporcionou contatos pessoais e profissionais importantes para minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
favoreceu meu desenvolvimento pessoal e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribuiu para elevar meu rendimento econômico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
permitiu-me alcançar um status social mais elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estimulou em mim o desenvolvimento de uma cultura científica mais ampla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
propiciou-me a aquisição de conhecimentos científicos e			

tecnológicos numa área profissional específica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aprendi a tomar decisões pessoais e/ou profissionais de forma mais reflexiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ampliei minha capacidade de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribui para desenvolver minha habilidade na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribui para desenvolver minha capacidade de organizar e planejar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribui para desenvolver minha capacidade de trabalhar em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
estimulei em mim o compromisso ético	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribui para desenvolver em mim o senso de responsabilidade no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ampliei minha capacidade de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvi minha capacidade de adaptação a novas situações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvi minha capacidade de análise e síntese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ampliei minhas habilidades de relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvi minha habilidade para trabalhar de forma autônoma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
contribui para desenvolver minha capacidade de gerar novas idéias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. A seguir estão listados aspectos referentes às condições proporcionadas pela Universidade para a realização do curso de Administração. Pedimos a você que indique na coluna correspondente qual é sua avaliação.**

	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim	Péssimo
Atividades de estudo extra classe	<input type="radio"/>				
Estágios profissionais	<input type="radio"/>				
Acervo bibliográfico	<input type="radio"/>				
Laboratórios	<input type="radio"/>				
Recursos de informática	<input type="radio"/>				
Conteúdos básicos do curso	<input type="radio"/>				
Conteúdos profissionais do curso	<input type="radio"/>				
Horário de oferecimento do curso	<input type="radio"/>				

**Satisfação**

**30. Qual o seu grau de satisfação em relação ao trabalho que realiza?**

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito
- muito insatisfeito

**31. Considere, agora, sua trajetória profissional desde seu primeiro emprego até hoje, como se sente atualmente?**

- muito satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito
- muito insatisfeito

**32. Escreva, abaixo, outras observações que julgar importantes:**

**Enviar**

Nunca envie senhas em formulários do Google.

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

## ANEXO A – DIRETRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO



### RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005

#### **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.**

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea "c", da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES n os 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES n os 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;

VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;

VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;

VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – desenvolver

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.,

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no caput deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta.

Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

EDSON DE OLIVEIRA NUNES  
DOU nº. 137, seção 01 de 19/07/2005.