
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

02/01/1997

REGISTRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**A ESTRUTURA CURRICULAR DE ADMINISTRAÇÃO NA
VISÃO DO CORPO DISCENTE: FORMAÇÃO
PROFISSIONAL OU DE EMPREENDORES?
- UM ESTUDO DE CASO -**

MÁRISON LUIZ SOARES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.



0.292.642-1

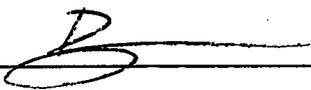


Florianópolis, 1997

**A ESTRUTURA CURRICULAR DE ADMINISTRAÇÃO NA VISÃO DO
CORPO DISCENTE: FORMAÇÃO PROFISSIONAL OU DE
EMPREENDORES?
- UM ESTUDO DE CASO -**

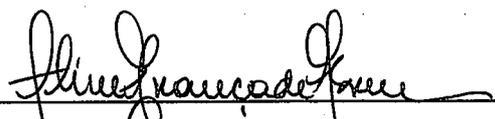
MÁRISON LUIZ SOARES

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

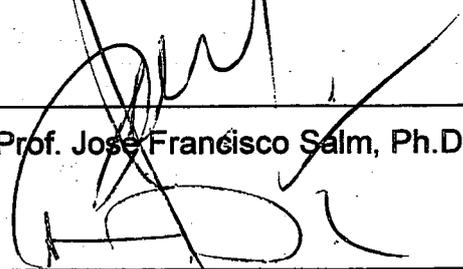


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



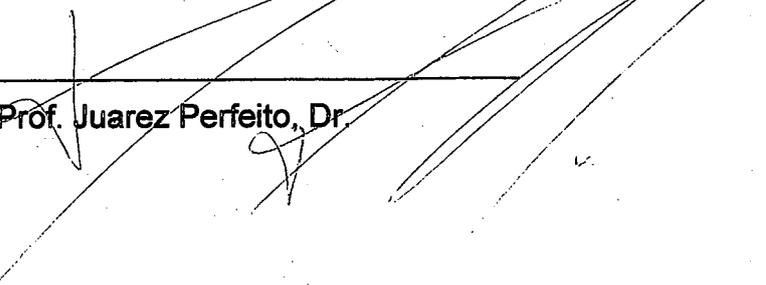
Profa. Aline França de Abreu, Ph.D.
Orientadora



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.



Prof. Álvaro Rojas Lezana, Dr.



Prof. Juarez Perfeito, Dr.

“Aconteceu que a Verdade andava pelas ruas, tão nua como nasceu. Naturalmente, as pessoas ficaram escandalizadas e não a deixaram entrar em suas casas. Todos os que a viam assustavam-se e fugiam.

E assim, enquanto a Verdade perambulava pensando em seus infortúnios, encontrou a Parábola. A Parábola estava alegremente trajada, em finas roupas, e perguntou:

- Diz-me, que significa tudo isso? Por que andas nua e pareces tão triste?

A Verdade meneou a cabeça com tristeza e respondeu:

- Tudo vai mal comigo, minha irmã. Estou tão velha e decrépita, que todos me evitam.

- O que dizes é tolice - falou a Parábola. - O povo não te evita porque estás velha. Olha para mim, por exemplo. Não sou mais moça que tu. Entretanto, quanto mais velha fico, mais gostam de mim. Deixa-me contar-te um segredo sobre o povo. Ele não gosta das coisas simples e nuas, mas sim enfeitadas e um pouco artificiais. Vamos fazer uma coisa. Empréstote roupas elegantes como as minhas e verás como o povo vai gostar de ti.

A Verdade seguiu o conselho e vestiu-se com as alegres roupas da Parábola. E vejam! O povo não mais a evitou, mas a recebia com efusão. Desde então, a Verdade e a Parábola são companheiras inseparáveis, amadas e estimadas por todos.”

(Folclore Judaico)

DEDICATÓRIAS

Às minhas filhas Melissa e Bruna

*Dois poemas que se mesclam em um só,
dois cânticos que não podem ser cantados
separadamente,
dois caminhos que conduzem a um só lugar,
duas razões, únicas e completas por si só,
dois significados grandes demais para defini-
los singelamente na minha caminhada,
duas portas que se abrem em uma só,
despertando-me e mostrando-me que a vida
tem sentido.*

Aos meus Pais

*que na singeleza de seus ensinamentos
mostraram-me, dentre tantas coisas, que o
conhecimento, a ousadia e a coragem, são
ingredientes essenciais para sermos
vencedores.*

A Nilce

*que teve um grande papel e importância em
minha vida e que despertou em mim o
espírito guerreiro daqueles que vencem.
Você
foi meu modelo!*

AGRADECIMENTOS

Eu poderia enumerar um rol de sensações que sinto neste momento. A sensação de um dever cumprido; a sensação de ter vencido mais uma etapa de uma caminhada longíqua; a sensação de poder, enfim, agora descansar um pouco. Inúmeras delas. Mas nada se compara a sensação do amadurecimento pessoal, da reflexão e do conhecimento que esta jornada proporciona. Ela é inigualável, única e somente àqueles que por ela trilham podem ter o prazer de senti-la.

Evidentemente que nesta caminhada algumas pessoas, desde a fase da concepção da idéia até à sua lapidação final, direta ou indiretamente, tornam-se companheiros de viagem. Dentre estes companheiros, não posso esquecer-me de agradecer:

- ao Professor Bruno H. Hopittke por ter me acolhido como seu orientando e que mais tarde fez a transição à Professora Aline França de Abreu, minha orientadora;

- ao Professor Neri dos Santos por ter me concedido a oportunidade, em sua gestão, de mostrar-lhe um projeto e ter sido aprovado.

- ao Amigo e Professor Fernando Luis Bär que na sua sábia simplicidade soube tão bem emprestar seus conhecimentos e sua disponibilidade.

No entanto, duas pessoas foram fundamentais, sem as quais, este trabalho, certamente, não tivesse chegado à fase final: minha querida e amiga orientadora Professora Aline França de Abreu e meu parceiro intelectual neste empreendimento, Professor Daniel Nascimento e Silva.

- à Professora Aline França de Abreu, que tão sabiamente soube me conduzir até o final deste trabalho. Paciente, compreensiva, instigadora e que ao longo do processo, acabou revelando-se e assumindo vários papéis. E, com certeza, o mais importante deles, captados por mim, através de seus atos, princípios e filosofia de vida, a de poder adotá-la como modelo, exemplo de vida, de guerreira e sobretudo vencedora.

- ao amigo e sábio companheiro, Professor Daniel Nascimento e Silva. Não tenho palavras para agradecer-lhe. Não só pelo fato das inúmeras e incansáveis vezes de ter sido minhas mãos, minha mente, minha vontade. Mas pelo fato de um dia ter tido a oportunidade de conhecê-lo. Eu lhe agradeço, Daniel, por sua coragem, imaginação, inteligência e, mais que tudo, por sua tolerância.

SUMÁRIO

(FOLCLORE JUDAICO).....	3
DEDICATÓRIAS.....	4
AGRADECIMENTOS.....	5
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
RESUMO	9
ABSTRACT	11
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	13
1.2 OBJETIVO.....	17
1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	17
1.4 METODOLOGIA APLICADA.....	18
1.5 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	18
1.5.1. Perguntas de Pesquisa	18
1.5.2. Definição Operacional das Categorias Analíticas em Estudo.....	19
1.5.3. Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa	20
1.5.4. Delimitação da Pesquisa.....	20
1.5.4.1. População.....	20
1.5.4.2. Delineamento da Pesquisa.....	21
1.5.4.3. Fontes de Dados.....	21
1.5.4.4. Tratamento dos Dados.....	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 OS NOVOS PARADIGMAS E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR DO FUTURO	27
2.2. A SINGULARIDADE DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	41
2.3 A RELAÇÃO UNIVERSIDADE X COMUNIDADE	44
2.4 A UNIVALI E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS IV	48
2.5 AS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES.....	51
3. ANÁLISE DOS DADOS.....	54
3.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS: IMAGEM DA UNIVALI	56
3.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS: SATISFAÇÃO COM A GRADE CURRICULAR.....	69
3.3 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS.....	83
3.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS	91
4. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
4.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
4.2 CONCLUSÕES	97
4.3 RECOMENDAÇÕES	101
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXO	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desafios à competência gerencial

Quadro 2 - Posturas e comportamento

Quadro 3 - Modelos teóricos de administração universitária

Quadro 4 - Os atributos dos empreendedores

Quadro 5 - Médias e desvios padrões da percepção dos graduandos sobre a Univali

Quadro 6 - Médias e desvios padrões da satisfação dos graduandos com a grade curricular

Quadro 7 - Disciplinas que cursaram e que não gostariam que constassem na grade curricular

Quadro 8 - Disciplinas que gostaria que constassem na grade curricular

Quadro 9 - Habilidades básicas de um administrador moderno

Quadro 10 - Habilidades básicas necessárias a um empreendedor

Quadro 11 - Sugestões apresentadas para a melhoria do curso

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 - Imagem da Univali na comunidade externa
- Gráfico 2 - Satisfação pessoal do graduando em ter estudado na Univali
- Gráfico 3 - Percepção da satisfação dos outros graduandos por terem estudado na Univali
- Gráfico 4 - Valorização da Univali por professores e funcionários
- Gráfico 5 - Expectativa profissional com a formação recebida
- Gráfico 6 - Preparação da Univali para o futuro
- Gráfico 7 - Sentimento de orgulho em cursar administração na Univali
- Gráfico 8 - Sentimento de prestígio por estudar na Univali
- Gráfico 9 - Organização da Univali
- Gráfico 10 - Humanização da Univali
- Gráfico 11 - Capacidade da universidade em vencer desafios
- Gráfico 12 - Encadeamento lógico das disciplinas
- Gráfico 13 - Disciplinas desnecessárias na grade curricular
- Gráfico 14 - Disciplinas com conteúdos insuficientes
- Gráfico 15 - Adequação da grade curricular para a formação de empreendedores
- Gráfico 16 - Disciplinas com conteúdos repetidos
- Gráfico 17 - Atualização do ensino adquirido
- Gráfico 18 - Abrangência do ensino adquirido para a vida profissional
- Gráfico 19 - Aplicabilidade do ensino adquirido
- Gráfico 20 - Contemplação do conteúdo da grade curricular
- Gráfico 21 - Domínio dos professores sobre o conteúdo da grade
- Gráfico 22 - Desenvolvimento a habilidade de relacionamento humano
- Gráfico 23 - Nível de satisfação com o conteúdo da grade curricular

RESUMO

Esta investigação teve como objetivo analisar a ênfase sobre a grade curricular do curso de graduação em administração, trazendo à baila a seguinte discussão: o curso deve estar orientado para a formação profissional ou de empreendedores? Para tanto, estudos sobre a grade do curso e avaliações sobre a percepção dos alunos quanto a questão foram levados a cabo num estudo de caso realizado sobre a grade curricular do curso de graduação em Administração do Campus IV da Universidade do Vale do Itajaí.

Como existem duas grades curriculares paralelas (uma vez que houve mudança das grades curriculares dos cursos de graduação), o objeto de estudo desta pesquisa, portando, restringiu-se ao estudo da grade curricular que está sendo extinta, inclusive como forma de subsidiar a implementação da grade em implantação.

A pergunta de pesquisa que norteou o desenvolvimento desta pesquisa buscou responder a seguinte questão: a formação profissional do curso estaria voltada para a capacitação de administradores empreendedores ou apenas conferia a titulação de administradores sem uma orientação profissional específica. Através de um estudo de caso, foram buscadas as percepções individuais dos alunos concluintes do segundo semestre de 1996, população desta investigação. Foram coletados dados primários através de questionário, composto de questões abertas e questões fechadas.

O pré-teste do instrumento foi realizado na turma de formandos do primeiro semestre de 1997. Os dados quantitativos foram organizados e tratados através do pacote estatístico SPSS. Os dados qualitativos foram organizados de forma a serem identificados os itens de maior frequência, para que fossem detectados os pontos em comum de percepção dos respondentes.

Como foram utilizadas unidade e nível de análise individual (curso de administração), os resultados obtidos não podem ser objeto de generalização. Os resultados obtidos mostram que a formação profissional obtida pelos formandos não está claramente direcionada exclusivamente para a formação de empreendedores ou para a formação de qualquer especificidade de administradores. Percebeu-se, contudo, uma grande manifestação de uma formação profissional direcionada para as atividades empreendedoras por parte dos respondentes, principalmente na indicação de temas e assuntos que deveriam ser contemplados na grade curricular que cursaram e nas sugestões de disciplinas voltadas eminentemente para questões centrais do cotidiano dos empreendedores.

A importância central desta investigação, em termos teóricos e práticos, é o de subsidiar a elaboração de novas investigações sobre o assunto e contribuir para as reformulações necessárias da nova grade curricular em implantação, inclusive como instrumento que possibilite identificar a percepção dos estudantes acerca da formação profissional que os cursos de graduação lhes oferecem.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the emphasis placed on the graduation courses in business administration's subject grid. It pursued the answer of the following question: is the course's subject grid must be directed towards to professional development or towards to entrepreneurship? In this sense, investigations about the students perceptions were done in a case study in the Administration Course at campus IV of the Universidade do Vale do Itajaí.

Since there are two ongoing, but different, subject grid (because there has been a change for all administration courses), this research focused on the oldest one, as a way to help the fully implementation of the new one.

More specifically, this research investigated if the course is directed towards to an entrepreneurship development or just a professional formation without any specific professional orientation. Through a case study, the students' perceptions of the class of 1996-2 were investigated. The raw data were gathered through questionnaires, with quantitative and qualitative answers.

The pre-test was done with the class of 1997-1' students. The raw quantitative data was processed using the statistical software SPSS. The qualitative data were organized in a categorical frequency distribution in order to help describing the main students' perception points.

Since the investigation was conducted in a single case study, its results cannot be generalized. The results showed that the students' professional development is not clearly directed, exclusively, to entrepreneurship or to any specific administration ability. However, the results showed that the students did want an entrepreneurship development, mainly through their manifestation by indicating themes and subjects that should be included in the grid that they passed through, and by suggesting subjects related with central points of an entrepreneur's daily activities.

The relevance of this research, for theory and practice, is to contribute with the elaboration of new investigations about this theme and also to contribute with the necessary reformulation brought by the new grid. It is also an instrument to identify the students' perception about the kind of professional development that the business administration courses at the graduation level offer.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Ramos (1984) assevera a necessidade de se reconceituar grande parte (ou a maioria) da teoria administrativa; a razão seria a inadequação ou incapacidade dos conceitos atuais em traduzir de forma realista a diversidade ou multidiversidade do universo organizacional. Grosso modo, a preocupação do autor de "*Redução Sociológica*" é marcar um *divortium aquarium* entre uma concepção estável e previsível das organizações do passado (com sua visão de mundo particular) e as novas concepções das organizações modernas, alicerçadas na concepção real do homem, enquanto ser biológico, político e social.

Essa discussão não é exclusiva da ciência das organizações. Também faz parte da preocupação da Sociologia do Conhecimento (Berger, 1984), da Psicologia (Damásio, 1996) e da Filosofia (Habermas, 1990), dentre outros setores do conhecimento humano. É isso que tem dado formas denotativas à chamada crise da ciência contemporânea¹.

A ruptura que se pode estar vivenciando se faz refletir tanto no cotidiano das pessoas quanto no dia-a-dia das organizações, onde estruturas e processos são continuamente revistos e reelaborados, formas de relacionamentos alternativos são implementados, visões distintas de mercado e de clientes são repensadas e reconfigurações organizacionais são colocadas em prática, sob um pano de fundo muitas vezes completamente diferente dos de um passado mesmo recente.

¹ Está além da preocupação desta dissertação a questão crítica da ciência moderna, uma vez que a própria crise pode ser vista como uma fonte de superação de problemas, ou seja, é dela que podem advir as "saídas" ou soluções para questões cruciais do homem. Ver, a esse respeito, Berman, M. *All that is solid melts into Air*.

Tempos atrás ainda era ressonante uma antiga discussão acerca das relações de influência entre gestão e a realidade econômica (Galbraith, 1996; Rifkin, 1996). A pergunta que se fazia era, basicamente, a seguinte: é a realidade econômica que determina a forma de gestão ou, inversamente, aquela é determinada por esta? As respostas atuais direcionam para uma relação biunívoca de determinações, ou seja, não se pode pensar numa única causa para um determinado fenômeno (Drucker, 1989).

Advêm daí as recentes formulações acerca do comportamento e da realidade organizacionais. As organizações são vistas, mesmo metaforicamente como o fazem Morgan (1996) e Senge (1995), como capazes de aprendizagem. Dessa forma, surge um corolário substancialmente novo, que é a capacidade que as organizações têm de construir e desconstruir seus caminhos, de elaborar e reelaborar contextos, enfim, de criar sua própria sobrevivência, num ambiente instável e incerto. Noutras palavras, assiste-se a um prenúncio de “autarcia organizacional”, ou seja, uma auto-gestão, uma forma de *intrapreneurship*, com a consciência do imperativo da instabilidade e imprevisibilidade relativa do fenômeno ambiental (Siqueira e Baeta, 1984; Fleury e Ferreira, 1984; Mendonça, 1992).

Se a instabilidade e a incerteza são predominantes nos macro-ambientes organizacionais, também fazem-se presentes no contexto intra-organizacional, de forma que as mudanças geradas no macro-ambiente exercem uma profunda necessidade de reorientação intra-organizacional. No caso catarinense de contextos de organizações universitárias, o que se tem verificado é uma tentativa de readaptação ou mesmo de atualização das modificações sofridas no macro-ambiente, fazendo com que as organizações universitárias, numa atitude socrática, busquem conhecer a si mesmas, inclusive com o reordenamento de grande parte de suas atividades e formas de ação.

Algo similar tem acontecido com o curso de graduação em administração da Universidade do Vale do Itajaí, no que tange à formação de

administradores. A UNIVALI é palco, hoje, de transformações que refletem tanto as macro quanto as microtendências atuais. E isso de duas formas: de um lado, não pode se dissociar dos grandes acontecimentos globais que afetam profundamente seus objetivos; de outro, tem que contemplar a especificidade regionalizante que seus regimentos e estatutos preconizam². Noutras palavras, suas ações no sentido de formação profissional devem dar consistência aos novos pressupostos paradigmáticos da instabilidade e da imprevisibilidade, tanto em nível macro (preocupações filosóficas, éticas, ambientais etc) quanto micro (preocupações com a realidade da área de inserção da Universidade, seus problemas e suas potencialidades).

O que tem movido a escolha dessa questão como objeto para esta dissertação de mestrado é a de contribuir com um delineamento de possíveis alternativas que possam ser de utilidade para as universidades, no sentido de formulação de cursos de ação, tendo em vista a consecução de seus objetivos singulares. Um outro motivo é a determinação do Conselho Federal de Administração (CFA) de impulsionar a contribuição dos cursos de administração na formação de administradores condizente com a nova realidade político-sócio-econômico nacional e mundial.

No primeiro caso, justifica-se esta dissertação devido à similaridade da Universidade do Vale do Itajaí (tanto na sua forma de organização quanto na sua forma de funcionamento) com várias outras universidades catarinenses, as chamadas Fundações Educacionais. Como essas organizações enfrentam problemas similares, os resultados aqui expostos podem servir de referência para que elaborem e implementem cursos de ação concretos, com subsídios científicos.

No segundo caso, apesar das restrições aqui enfatizadas, pode oferecer subsídios para as gestões dos cursos de administração que as Fundações Educacionais mantêm, evidentemente que levando-se em consideração as determinações legais, emanadas do Conselho Federal de

² Ver UNIVALI. Projeto de Regionalização (1996).

Administração, que é o órgão máximo de fiscalização e monitoramento da formação profissional dos administradores. Isso representa, também, em termos práticos, uma contribuição para com o CFA, no sentido de direcionamento/redirecionamento de suas políticas e/ou diretrizes de regionalização curricular, uma vez que é delegado às universidades (através de seus cursos de administração) a elaboração curricular, respeitando-se as peculiaridades regionais na formação de seu profissional.

A UNIVALI implementou uma grade curricular, em 1994, já de acordo com as regulamentações legais, mantendo, em contrapartida, a grade curricular anterior, até que os alunos oriundos dos vestibulares anteriores a consolidem.

Através da análise das grades curriculares dos cursos de graduação pode-se constatar ou não essa contemplação. Há cursos, no entanto, principalmente da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, onde essa constatação pode ser feita quase que de imediato, como no caso do Curso de Graduação em Administração.

A questão da formação de empreendedores é anterior à implementação da nova grade curricular, principalmente entre o alunado do curso de administração, mas de caráter não oficial da Universidade. Cientes do anseio do corpo discente, em função de deficiência da grade curricular, esforços foram empreendidos, principalmente pelos professores, para que se desse bastante ênfase na formação de empreendedores, mesmo num ato de “desobediência” às orientações gerais da UNIVALI.

Dessa forma, e mesmo como uma forma de subsídio para a consolidação da nova grade curricular, urge que seja analisada a eficácia e a eficiência da grade curricular antiga em formar adequadamente empreendedores, apontando seus pontos fortes e fracos, contribuindo para com a Universidade agora com sua missão oficial de formação de Administradores capazes tanto de empreender seus próprios negócios como administrar empreendimentos de outrem.

1.2 OBJETIVO

Esta investigação teve como objetivo analisar a ênfase sobre a grade curricular do curso de graduação em administração, trazendo à baila a seguinte discussão: o curso deve estar orientado para a formação profissional ou de empreendedores? Para tanto, estudos sobre a grade do curso e avaliações sobre a percepção dos alunos quanto a questão foram levados a cabo num estudo de caso realizado sobre a grade curricular do curso de graduação em Administração do Campus IV da Universidade do Vale do Itajaí.

A pergunta de pesquisa que orientou essa investigação foi: ***“Qual a formação profissional que o curso de Administração do Campus IV - Biguaçu disponibilizou aos alunos formados no segundo semestre de 1996?”*** Os resultados aqui apresentados serviram de subsídio para o aprimoramento da nova grade curricular, cuja implantação encontra-se em andamento.

1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Como parâmetro de investigação, analisa-se a grade curricular antiga do curso de graduação em administração da Universidade do Vale do Itajaí, buscando identificar elementos capazes de comprovar sua adequação como instrumento de formação de empreendedores. Assim, estão fora da amplitude desta dissertação inferências acerca da gestão da Universidade, das políticas administrativas e questões semelhantes.

O que se busca, de certa forma, é uma avaliação da grade curricular, por um lado, e a formação recebida pelo corpo discente de administração, por outro.

Os resultados desta pesquisa dizem respeito especificamente à realidade da UNIVALI - Campus IV, não servindo, portanto, para generalizações, dada a singularidade da organização em estudo. Contudo, a metodologia de investigação proposta e os instrumentos de coleta de dados desenvolvidos podem ser aplicados a avaliação de outros cursos de administração. As estratégias de ação adotadas após o conhecimento dos resultados também podem ser utilizadas como exemplo, diretrizes a seguir, para coordenadores de cursos de administração que estejam face ao mesmo questionamento nosso.

A população desta investigação é composta por todos os alunos que finalizaram a grade curricular no ano de 1996 (primeira turma), no curso de administração do Campus IV. Não houve seleção de amostras, uma vez que todos os concluintes foram objetos-alvo desta pesquisa.

1.4 METODOLOGIA APLICADA

Como a presente investigação teve como preocupação fundamental compreender a relação entre a adequação da grade curricular do curso de graduação em administração do Campus IV e as aspirações dos graduandos, em torno de uma formação alicerçada na capacidade/potencialização empreendedora, para viabilizar esta pesquisa criaram-se os seguintes processos metodológicos.

1.5 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

1.5.1. Perguntas de Pesquisa

1. Qual a formação profissional obtida pelos alunos do curso de administração do Campus IV, formados no segundo semestre de 1996?

2. Qual o grau de satisfação dos alunos diante da formação profissional que o curso de administração lhes ofereceu?
3. Quais as principais dificuldades na formação dos discentes?
4. Quais as principais alternativas, em termos de disciplinas, de aperfeiçoamento do processo de formação dos graduandos?

As perguntas de pesquisa aqui elencadas têm como objetivo permitir a tradução da realidade da formação profissional dos discentes, para que se possa avaliar a adequação ou não da grade curricular para com a satisfação profissional dos estudantes. As respostas obtidas serão utilizadas para estudos internos posteriores da UNIVALI, inclusive como referência aos programas de avaliação que a universidade vem implementando.

1.5.2. Definição Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

1. **Aspirações dos graduandos:** diz respeito à razão de ter cursado administração: se pretendia ser empreendedor (“ter seu próprio negócio”), funcionário subalterno e/ou gerente de empresas, se tinha aspirações políticas, dentre outras.
2. **Satisfação:** consciência de que as aspirações profissionais foram concretizadas a partir dos conhecimentos adquiridos a partir da grade curricular do curso de administração concluído.
3. **Grade Curricular:** elenco de disciplinas, sistematicamente ordenadas, capazes de propiciar a formação profissional desejada.

Apesar das categorias analíticas aqui definidas serem, originariamente, empíricas, guardam estreitas relações com outras já constantes na literatura. A validade e fidedignidade dessas categorias ancoram-se em trabalhos técnico-científicas continuamente elaborados por organizações como a ANGRAD, o Conselho Federal de Administração, o próprio Ministério de Educação, dentre outros, de forma que são categorias

empiricamente aceitas, sobre as quais se alicerçam inúmeros trabalhos técnicos que têm estruturado grande parte das tomadas de decisões das instituições que tratam do ensino superior no Brasil e no exterior.

Também com base em documentos e informações³ dos cursos superiores de administração catarinenses, a maioria dos alunos recém-chegados aos cursos de administração buscam uma formação profissional que lhes permita a criação de seus próprios negócios, ou seja, têm aspirações profissionais em empreendedorismo. Não se deve deixar de levar em consideração que a formação profissional para os que não querem ser empreendedores também é garantida.

1.5.3. Definição Constitutiva de Termos Considerados Importantes no Contexto desta Pesquisa

- 1. Crenças:** representações imaginárias e/ou simbólicas relacionais entre objetos, propriedades ou idéias e a estrutura psíquica do indivíduo.
- 2. Valores:** padrões normativos que influenciam a escolha entre os cursos alternativos de ação percebidos pelos indivíduos.
- 3. Interesses:** qualquer objeto cuja importância para aqueles que o buscam é grande a ponto de determinar as suas normas de conduta e os seus julgamentos de valor.

1.5.4. Delimitação da Pesquisa

1.5.4.1. População

A população desta pesquisa foi constituída pelos alunos integrantes do curso de administração do Campus IV - Biguaçu.

³ Informações não científicas obtidas com questionários nas turmas de primeira fase apontam as aspirações profissionais de empreendedores como comum à maioria dos alunos recém-aprovados nos vestibulares, no caso do curso de administração, de forma que a validade desta categoria analítica é assegurada, não dando margens a vieses.

Não houve processo de amostragem, uma vez que toda a população foi fonte de dados para esta investigação. Esta técnica é a mais indicada por permitir a compreensão das características estabelecidas como necessárias consideradas típicas desta população.

1.5.4.2. Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, sob uma perspectiva sincrônica e corte transversal.

Justifica-se este delineamento devido à finalidade de se analisar a relação entre as categorias analíticas em estudo, ou seja, elementos de aspirações individuais dos alunos na sua formação profissional e a necessidade de se penetrar na complexidade do problema (adequação ou não da grade curricular para com a formação pretendida).

A unidade de análise é constituída pelos elementos individuais da organização (alunos formandos). O nível de análise é o individual, com concentração na especificidade do curso de graduação em administração do Campus IV - Biguaçu.

1.5.4.3. Fontes de Dados

Os dados foram coletados nos seguintes tipos de fontes:

1. Fontes Primárias: questionários com questões mistas e análise de documentos da instituição que versem especificamente sobre a grade curricular do curso de graduação em administração do Campus IV.
2. Fontes Secundárias: foram consultados documentos da organização, tais como regulamentos, normas, editais, portarias etc., e relatórios de pesquisa e de avaliação, documentos oficiais, etc. da UNIVALI e de outras instituições de ensino superior que subsidiaram e orientaram a coleta, o tratamento e a interpretação dos resultados da pesquisa.

1.5.4.4. Tratamento dos Dados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, que se desenvolve de maneira dinâmica, em contínua retroalimentação entre a coleta e a análise dos dados, foram utilizados questionários como instrumento de coleta de dados. O teste do instrumento foi realizado através de sua aplicação na turma da oitava fase do curso (turma que se forma em agosto de 1997, imediatamente após a turma objeto de estudo desta investigação).

Depois de coletados os dados, utilizou-se o pacote estatístico SPSS para o tratamento e organização dos dados, principalmente aqueles elaborados em torno da Escala de Likert; já as questões abertas foram organizadas de forma a serem identificadas as de maior frequência, para que se detectassem pontos em comum de percepção dos elementos individuais.

Em seguida, foi realizado o cruzamento dos dados da Escala de Likert com os pontos em comum de maior frequência das questões abertas, o que permitiu uma máxima amplitude na interpretação dos dados, inclusive para a confirmação e/ou retificações recíproca das informações coletadas das fontes primárias e secundárias. O detalhamento de grande parte do processo metodológico também está contido no capítulo sobre os resultados alcançados nesta investigação e suas respectivas discussões.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não se pretende descrever um histórico do ensino superior no Brasil, até porque tornaria o tema da Dissertação extremamente longo, mas algumas considerações precisam ser enumeradas como forma de encadear logicamente o objeto estudo deste trabalho.

Buarque (1989), ao fazer uma análise crítica dos problemas relacionados ao ensino superior, caracteriza a década de 80 como um momento extremamente delicado e que acabou por culminar com uma verdadeira crise, afetando sobremaneira sua qualidade. O próprio autor, entretanto, procura destacar em sua crítica sobre a perda de qualidade do ensino superior dois segmentos, quais sejam: intrínseco e funcional. O primeiro estaria relacionado ao treinamento, capacitação dos professores e recursos disponíveis e o segundo estaria ligado diretamente às expectativas criadas pela sociedade e pela comunidade interna em relação à Universidade.

Dessa forma, a perda intrínseca praticamente não existe, visto que hoje "supostamente" os professores estariam bem mais preparados e treinados que algumas décadas atrás; o que realmente estaria sendo constatada é uma perda de qualidade funcional. Em sua análise, o próprio autor termina mostrando que "a universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se. Não perdeu conteúdo, perdeu o poder de usar o seu potencial para refazer o seu conteúdo conforme às exigências da sociedade. A universidade deixou de ser vanguarda. É nisto que está o seu sentido de perda de qualidade" (Buarque, 1989, p.324) .

Outro autor que faz referência ao ensino superior no Brasil é Martins (1992, p. 167), quando aborda as deficiências e contradições do panorama universitário: "ensino decadente e de qualidade discutível, uma produção de pesquisas fundada na artificialidade dos rituais acadêmicos e sem a relevância para o desenvolvimento científico nacional, uma

generalizada ineficiência administrativa, elevados custos de operação, altos índices de ociosidade docente e de capacidade física instalada".

Ainda relacionando-se à crise atual do sistema universitário, Martins também enfoca dois fenômenos que possuem um peso importante na determinação e sustentação dos problemas encontrados na organização e funcionamento do sistema universitário, ou seja: a questão do credencialismo e do corporativismo. O credencialismo, em termos do papel do diploma na estruturação das hierarquias profissionais, e o corporativismo como o estabelecimento de privilégios legais e restrições de acesso ao exercício de profissões. Com relação ao credencialismo, Martins relata que este fenômeno "alimenta a ilusão de que a educação formal confere, *a priori*, as qualificações para o acesso aos empregos ou a posições superiores e intermediárias das hierarquias organizacionais" (Martins, op. cit., p.168).

Por conseqüência, comenta a existência de processos formais e burocráticos em que o conteúdo dos cursos acaba se tornando menos importante que seu aparato formal, sendo mais importante a aquisição do diploma, porque "os cursos deixaram de ser um projeto de formação do cidadão e de efetiva competência, transformaram-se em uma passagem fastidiosa pela rede pública ou num negócio que se pratica na rede privada" (id. Ibid., p.174).

No que tange ao aspecto formal da educação universitária no fornecimento de habilitações profissionais, continua Martins enfatizando que a sua contribuição é fundamental, porém não é integral e nem de competência exclusiva. Diz ele que "trata-se de garantir ao estudante o instrumental de base e de conhecimentos fundamentais relativos à área profissional de seu interesse e principalmente ao desenvolvimento de aptidões para aprender, incorporar, desenvolver e aplicar inovações técnico-científicas" (id. ibid., p.183).

Embora tenha apontado para várias distorções decorrentes do fato de a certificação escolar ou acadêmica ser confundida com a certificação

profissional, ele próprio reconhece a dificuldade de implementarem-se mudanças e não propõe soluções para corrigir tais deformações. Restringe-se, no entanto, em colocar algumas indagações, no final de seu trabalho, como forma de provocar um questionamento reflexivo maior, ao formular questões que buscam identificar quais as possibilidades para reformulação da legislação regulamentadora das profissões, se seria desejável a participação das associações profissionais como articuladoras e mediadoras nos processos de aferição da qualificação profissional.

Como conseqüência desta problemática discutida de forma mais ampla, os agentes participantes do sistema de ensino tentam de certa forma apontar as causas e reflexos desta situação de crise: os alunos, por exemplo, reclamam do método de ensino utilizado em sala de aula. O corpo docente, de seu lado, critica as empresas pelo fato de não saberem e não definirem com clareza o perfil do profissional que necessitam; estas, por sua vez, rebatem afirmando que as universidades estariam se preocupando basicamente com a formação técnica sem um atrelamento com a realidade prática das atividades profissionais e das necessidades organizacionais (Godoy, 1990).

A busca de um consenso é uma tarefa árdua, talvez quase impossível, mas isto não invalida nem muito menos impede que sejam discutidas com maior profundidade as questões levantadas, avaliando a postura e os desafios futuros das universidades brasileiras. O contexto impõe, segundo Senta (1989, p. 305), "auto-crítica e auto-afirmação de suas funções tradicionais: pesquisa, ensino e extensão; e de suas responsabilidades para com o Estado, a empresa, a sociedade e para consigo mesma".

Outro fator que merece ser destacado, no que tange à evolução do ensino superior de Administração no Brasil, é que a demanda por administradores aumentou sensivelmente a partir de 1964 com a adoção, por parte dos governos militares, de projeto de desenvolvimento calcado na indústria de base, que através de maciços investimentos e subsídios em

indústria pesada e maior flexibilização para a entrada do capital estrangeiro gerou o crescimento de grandes empresas, principalmente estatais e multinacionais. Com esta alavancagem passou-se a exigir pessoal qualificado para executar funções inerentes à Administração, tais como: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Martins (op. cit.) coloca que grande grupos nacionais tiveram também que profissionalizar seu quadro de funcionários para garantir a sobrevivência, abrindo assim novos espaços para a formação em administração.

Com a regulamentação da atividade do administrador, ocorrida em 1965, é que se procurou consolidar e ampliar o campo de trabalho para a profissão de administração. Nesta época, foram criados o Conselho Federal de Administração e os Conselhos Regionais para fiscalizar o desempenho da profissão e impedir que pessoas não habilitadas exercessem a profissão.

No ano seguinte (1966) foi aprovado o primeiro currículo de Administração através de resolução expedida em 08/07/66 pelo Conselho Federal de Educação (CFE) e que permaneceu vigente até outubro de 1993, quando sua reformulação foi aprovada pelo CFE.

A Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, comparando a base curricular mínima entre os dois currículos, afirmou que o novo objetivo do curso de administração deveria ser "responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar seu enfoque de solucionador de problemas para promotor de novas relações produtivas e sociais" (Angrad, 1996, p. 1) ou, de acordo com parecer do CFE sobre o novo currículo, consolidar na ação educativa, a convicção de que se precisa educar para o desconhecido delegando às escolas maior responsabilidade na determinação das habilitações específicas de seus cursos, cabendo a cada uma conferir organicidade ao estudo de todas as variáveis que interferem no fato administrativo para a consecução de seus objetivos, sua história e herança em função das necessidades de sua clientela.

2.1 OS NOVOS PARADIGMAS E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR DO FUTURO

Inúmeras críticas ao ensino superior no Brasil, notadamente a partir da década de 80, não pouparam os cursos de Administração. Nos trabalhos pesquisados, sobretudo o de autoria de Graziela Maria Comini (1994), da Universidade de São Paulo, onde a autora aborda a realidade e as perspectivas das escolas de administração do Brasil, ressaltam as deficiências do ensino ofertado pelas escolas de administração, revelando que as escolas não estão acompanhando o ritmo de mudanças observadas nas empresas. Segundo Comini (1994), este fato acaba provocando um descompasso entre o produto final oferecido pelas escolas e as necessidades organizacionais, ou seja, as escolas de administração formam profissionais cujo perfil não corresponde às necessidades que o mercado de trabalho necessita.

De uma forma geral, muitos pesquisadores estão trazendo à tona este questionamento, abordando as mudanças importantes que estão influenciando a gestão das empresas, sobretudo no que tange ao novo perfil dos executivos que se deparam com o aumento de pressões turbulentas nos negócios, inovações tecnológicas e a nova configuração de uma economia globalizada.

Senge (1990) faz menção para que se atenha a esta nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial para vencer os desafios de um mundo cada vez mais interligado, com os negócios mais complexos e dinâmicos, onde as empresas buscariam na superação das deficiências de aprendizagem uma forma de reconhecer as oportunidades e entender os perigos que bloqueiam seu desenvolvimento. Dentro desse contexto, o autor, um dos mais respeitados e bem-sucedidos especialistas em Administração do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), apresenta sua revolucionária concepção das “organizações de aprendizagem”. Diz Senge (1990, p.12) que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o desempenho e a

capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”, onde cinco novos componentes ou disciplinas vêm convergindo para inovar as organizações de aprendizagem. São elas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum, Aprendizado em Grupo e Raciocínio Sistêmico.

Domínio Pessoal: Segundo Peter Senge (1990, p.16) pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva.

Senge, diz que as organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem, mas o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional. Na verdade, Senge, enfatiza que em cada disciplina há a necessidade da implementação sistêmica, ou seja, o raciocínio sistêmico.

Para Senge (op. cit.) o domínio pessoal vai além da habilidade e competência; ele vai além da abertura espiritual, embora requeira crescimento espiritual. Em outras palavras, para Senge (op. cit., p.137) “significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo”.

Quando o domínio pessoal torna-se uma disciplina - uma atividade que integramos em nossa vida - diz Senge, ele incorpora dois movimentos subjacentes, quais sejam: o primeiro é de esclarecer continuamente o que é importante para nós e o segundo movimento consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento.

Para Senge (op. cit), pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum, quais sejam:

- a) têm um sentido especial de vida;
- b) transcendem os objetivos e metas ocasionais;

- c) possuem uma visão de que a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo;
- d) aprendem a identificar e trabalhar com as forças da mudança ao invés de resistir a elas;
- e) são profundamente inquisitivas, procurando ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si, mas não abrem mão da individualidade;
- f) se sentem parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente.

Finalizando, o Autor, afirma que as pessoas com alto nível de domínio pessoal “vivem num mundo contínuo de aprendizagem”(Senge, 1990, p.138).

O'Brien (apud Senge, 1990, p. 34) aponta para uma deficiência da sociedade moderna no seu modo de encarar o desenvolvimento humano: “Seja por que for, nós não buscamos o desenvolvimento emocional com a mesma intensidade com que buscamos o desenvolvimento físico e intelectual. Isso é lamentável, pois o pleno desenvolvimento emocional proporciona o maior grau de alavancagem para desenvolvermos nosso potencial.”

Ao utilizarmos o domínio pessoal, além de definir as estruturas que a caracterizam (tensão criativa, tensão emocional e conflito estrutural) à quinta disciplina, Senge, diz que a perspectiva sistêmica também destaca alguns aspectos mais sutis do domínio pessoal: integração entre razão e intuição, uma visão melhor da nossa ligação com o mundo, compaixão e compromisso com o todo.

Modelos Mentais: Segundo Peter Senge (op. cit., p. 17) modelos mentais “são idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo

imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes”.

Citando alguns exemplos de empresas que perderam mercados, antes considerados cativos, dentre as quais as Três Grandes de Detroit, Senge aponta como fator principal, a incapacidade de percepção de seus administradores, no que tange a seus modelos mentais.

Para o Autor, a maneira como os modelos mentais modelam nossa percepção é igualmente importante no campo da Administração. Cita, por exemplo, o caso da General Motors onde eles acreditaram que as pessoas comprovam seus automóveis baseando-se na aparência do modelo, não na qualidade ou confiabilidade. De certa forma, cita o Autor, a GM estava certa, já que foram estudos realizados através de pesquisas sobre o hábito e o perfil de seus clientes. Todavia, essas preferências foram mudando à medida que os fabricantes japoneses e alemães foram educando os consumidores americanos sobre a importância da qualidade aliada ao modelo e, evidentemente, conseguiram aumentar sua participação no mercado americano de próximo a zero para 38 por cento em 1986. De acordo com o consultor Ian Mitroff (apud Senge, 1990), essa importância dada à aparência era parte de um conjunto de princípios da GM usados como uma fórmula para o sucesso, quais sejam:

- *A GM está no negócio de fazer dinheiro, não carros.*
- *Carros são antes de tudo símbolos de status social. Portanto o modelo é mais importante que a qualidade.*
- *O mercado americano de automóveis está isolado do resto do mundo.*
- *Os operários não exercem uma influência importante na produtividade e na qualidade do produto.*

- *Todas as pessoas ligadas ao sistema não precisam ter mais que uma visão fragmentada do processo de produção, relacionada diretamente ao seu departamento.*

Para o Autor, tais princípios serviram bem à indústria automotiva por muitos anos, mas elas a encararam como se fossem “uma fórmula mágica de sucesso, para sempre, quando na verdade ela só servia para um determinado conjunto de condições dentro de um determinado prazo de tempo” (Senge, 1990, p.165).

Para Senge, o problema dos modelos mentais não está no fato de eles serem certos ou errados - por definição, todos os modelos mentais são simplificações. O problema surge, segundo o autor, quando eles são tácitos - quando estão abaixo de nosso nível de consciente. Como foi o caso dos fabricantes de automóveis de Detroit. Eles diziam: “Nós temos um modelo mental de que as pessoas só se importam com a aparência do automóvel” e a medida que o mundo foi mudando, abriu-se um espaço entre os modelos mentais e a realidade e gerando ações cada vez mais contraproducentes.

O Autor aponta a Empresa Royal Dutch/Shell⁴, como a provável pioneira a descobrir o poder potencial dos modelos mentais na aprendizagem. Administrando uma empresa altamente descentralizada durante a fase de turbulência no mundo do petróleo na década de 70, a Shell descobriu que, ajudando os administradores a esclarecer suas idéias, descobrir contradições internas nessas idéias e criar novas estratégias baseadas em novas idéias, eles teriam uma fonte inigualável de vantagem competitiva.

Objetivo Comum: Segundo o Autor, o objetivo comum extrapola qualquer conceito sobre individualidade ou propriamente objetivos pessoais ou individuais que nunca chegam a ser compartilhados pela organização

⁴ É uma empresa multicultural, criada em 1907 a partir de um “acordo de cavalheiros” entre a Royal Dutch Petroleum e a Shell Transport and Trading Company, com sede em Londres. A Royal Dutch Shell possui atualmente mais de uma centena de empresas operando no mundo inteiro, dirigidas por administradores originários das mais diversas culturas.

como um todo. Centrando seu raciocínio sobre como a grande maioria das organizações atuam, no que tange ao perfil de seus líderes, o autor, defende a idéia de que quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não como obrigação, mas por livre e espontânea vontade.

Para o Autor, o que falta é uma disciplina que transforme o objetivo individual em um objetivo comum - não um "livro de receitas"-, mas um conjunto de princípios e técnicas. Senge diz que um objetivo compartilhado ou comum, não é uma idéia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante. Pode ser inspirado por uma idéia, mas assim que ganha impulso - se tiver força suficiente para atrair mais de uma pessoa -, diz Senge: "deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto"(Senge, 1990, p. 190). Mais adiante o autor conclui: "As pessoas começam a vê-lo como se existisse" (op. cit., p.190). Poucas forças nas relações humanas, para o autor, têm o poder de um objetivo que é de todos.

Para Senge, num nível mais simples, um objetivo é a resposta à pergunta: "O que queremos criar?". Assim como os objetivos pessoais são imagens que as pessoas carregam na mente e no coração, o mesmo acontece com os objetivos compartilhados pelas pessoas de uma mesma organização. Diz o Autor: "Eles criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades"(op.cit., p.190).

O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado, segundo Senge.

Aprendizagem em Grupo: Segundo o Autor, o aprendizado em grupo é vital porque a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas é o grupo, não os indivíduos. O fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprenderem, diz Senge.

Para o autor, o aprendizado em grupo começa com o diálogo, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um raciocínio em grupo.

Para Senge, “o aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do pessoal”(op. cit., p.213). Senge alerta para a necessidade premente de se implementar o aprendizado em grupo nas organizações para fazer frente aos novos desafios que o mundo está impondo.

Para Senge, (op. cit., p. 213) pessoas que precisam umas das outras para agir, vêm se tornando as unidades chaves de aprendizagem dentro das organizações. Segundo o autor, “isso se deve ao fato de que quase todas as decisões importantes são atualmente tomadas em grupo”

Para o autor, dentro das organizações, o aprendizado em grupo tem três dimensões fundamentais, quais sejam:

1. é necessário analisar com discernimento as questões complexas. Neste caso, o grupo deve aprender a canalizar o potencial de muitas mentes de maneira que a inteligência em conjunto seja maior que a individual.
2. existe a necessidade de se tomar ações inovadoras, coordenadas. Ter consciência de que as equipes de sucesso desenvolvem o mesmo tipo de relação, onde cada membro tem consciência que faz parte da mesma equipe e age de modo complementar as ações dos outros integrantes.
3. existe a influência dos membros de um grupo sobre outros grupos. Isto significa dizer, que a maioria das decisões tomadas por equipes de nível mais alto são executadas por outras equipes.

Raciocínio Sistêmico: É a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-se num conjunto de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas

isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização.

Para Senge, é fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto, ou seja: objetivo comum para conseguir um engajamento a longo prazo; modelos mentais para detectar as falhas na nossa maneira atual de ver o mundo; aprendizado em grupo para que as pessoas possam enxergar além dos limites de nossa perspectiva pessoais e domínio pessoal para nos motivar a pesquisar continuamente como nossas ações afetam o mundo em que vivemos.

Finalmente, diz Senge: “O raciocínio sistêmico torna compreensível o aspecto mais sutil da organização de aprendizagem - a nova maneira pela qual os indivíduos vêem a si mesmo e ao mundo”(op. cit., p. 22).

No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, o que o autor chama de *metanóia*, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante dele, deixarmos de ver nossos problemas como sendo causados por alguém ou alguma coisa “lá fora” para compreendermos que eles são causados pelos nossos próprios atos.

Para Senge, a visão de um objetivo sem o raciocínio sistêmico acaba criando lindas imagens do futuro sem que se saiba exatamente o que se deve ser feito para que elas se tornem realidade. Sem ele, diz Senge: “a semente do objetivo cai em solo estéril” (op. cit. p.21).

Para Senge, o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

Ulrich (1989, p. 11) é outro autor que faz menção e escreve sobre os novos desafios para os executivos que se deparam com o aumento de

pressões e condições turbulentas nos negócios, visto que os mesmos necessitarão responder com novas formas de pensar e de se comportar para ganharem competitividade num ambiente de constantes mudanças. Segundo o autor, existe:

- primeiro, a necessidade de se tornar globalmente e não mais localmente competitivo;
- segundo, a necessidade de constante desenvolvimento de habilidade para implementação de inovações face às rápidas mudanças tecnológicas;
- terceiro, a concorrência de mudanças demográficas na composição de trabalho, diferenças nas taxas de natalidade, melhor nível de instrução, maiores diferenças de níveis de renda e alterações na estrutura familiar, pressionando as organizações a se modificarem;
- por último, a tendência de concentração de capital tem levado a um aumento do número de fusões e aquisições, reestruturações corporativas e terceirizações.

Em termos de estudos brasileiros nesta linha de raciocínio, encontra-se o texto de Marcovith (1991) que também enfatiza as tendências mundiais de mudanças. Além da corrida tecnológica mundial, verifica-se uma maior consciência ecológica e restrições energéticas globais que criam desafios que deverão ser enfrentados pelas empresas e órgãos públicos. Referindo-se a um encontro de executivos em Davos (*World Economic Forum*), comenta que foram identificados os seguintes desafios:

- escassez de trabalhadores qualificados para as funções emergentes;
- maior número de concorrentes a nível global;
- clientes exigindo qualidade superior nos produtos e serviços;
- maior complexidade e diversidade nos mercados consumidores;
- crescente regulamentação ambiental.

Tais desafios, destaca o autor, acabam por provocar algumas modificações na gestão das empresas, especialmente naquelas em processo de transnacionalização. Dentre estas mudanças, mereceriam destaques:

- aceleração de inovações;
- encurtamento dos ciclos de produtos;
- concentração nos negócios básicos da empresa;
- utilização de equipes multidisciplinares e investimentos em subsidiárias no exterior quando o mercado for mais atraente.

Uma outra contribuição que se encontra nesta “teia” de autores que discorrem sobre esta nova composição mundial e que estão exigindo das organizações uma nova concepção de gestão é a de Fleury e Ferreira (1982), mostrando que na década de 90 a principal vantagem competitiva das empresas estará fundamentada no conceito de “*learning organizations*”, ou seja: “organizações que têm dentro de si o germe da aprendizagem e da inovação” (1993, p. 31).

Os autores, ao discorrerem sobre o processo de formação de gestores para esta realidade organizacional, mostram que o perfil do gestor deverá contemplar as seguintes habilidades:

- **Designer:** projetar cenários, definir missões, políticas e estratégias.
- **Professor:** revelar modelos mentais, gerar tensão criativa, trabalhar de forma sistêmica.
- **Guia-potencializador:** auxiliar as pessoas a se desenvolverem, potencializar trabalhos em grupo, propiciar comprometimento com os objetivos organizacionais.

Fleury e Ferreira (1982) ainda vão mais longe em suas abordagens quando questionam a forma como esse gestor é formado pelas escolas de administração, mostrando que existe uma grande lacuna na formação de gestor com característica de guia-potencializador de pessoas e a situação fica ainda pior no que tange à formação de gestor com perfil de

“professor”. As escolas, conseqüentemente, acabam trabalhando mais no sentido de formação de um estrategista “designer”.

Outro texto extremamente pertinente que discute os desafios à competência gerencial na busca de competitividade e eficiência é o de Fischer (1992). A Autora mostra que os desafios são de duas naturezas: a primeira estaria relacionada à necessidade de mudança do papel de gerente para gestor e a segunda estaria relacionada às modificações de posturas e habilidades requeridas nos gestores, nos quais passam a ser valorizadas habilidades como boa comunicação, iniciativa de ação e decisão, atuar de forma eficaz em equipe e ter visão global do negócio, conforme mostram os quadros seguintes.

Quadro 1 - Desafios à competência gerencial

De gerente	a gestor
• Atuação profissional concentrada	• Atuação profissional diversificada
• Experiência profissional acumulativa	• Experiência profissional ampliada
• Conhecimento especializado	• Conhecimento multidisciplinar
• Competência para reproduzir	• Competência para criar
• Capacitação técnica e gerencial difusas	• Capacitação técnica e gerencial definidas
• Conhecimento profundo interno	• Conhecimento abrangente dos ambientes externo e externo

Fonte: Fischer (1992, p. 14).

Quadro 2 - Posturas e comportamento

De obediência e disciplina	à autonomia empreendedora
• obediência a hierarquia	• iniciativa de ação e decisão
• obediência as normas e padrões	• autonomia para criar e mudar
• centraliza controles e informações	• delega controles e informações
• baixa comunicação interpessoal	• alta comunicação interpessoal
• visão focada no ambiente interno	• visão ampliada dos contextos interno e externo
• alta capacidade de produzir trabalho individual	• alta capacidade de gerar e coordenar trabalho em grupo
• ênfase em técnicas e instrumentos	• ênfase em pessoas e relações
• resistência à mudança e à inovação	• flexibilidade para adoção de novas posturas e métodos de trabalho
• passivo para ações e desenvolvimento profissional	• assume auto-desenvolvimento pessoal e profissional
• baixa apetência para atividades interativas	• desenvoltura para atuar em parceria integrativas

Fonte: Fischer (1992, p. 15).

Na mesma linha de raciocínio e análise acerca deste questionamento dos novos gestores ou especificamente deste novo perfil de profissionais, outro quem vem contribuindo de forma significativa e revolucionária acerca do tema é Goleman (1995), ao apontar um novo caminho: o das emoções. Goleman mostra como a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode destruir vidas e acabar com carreiras promissoras, esclarecendo, ao mesmo tempo, de que modo se pode atuar diretamente sobre a inteligência emocional para que os problemas assim possam ser evitados. Na sua obra máxima discorre sobre como a sociedade está apresentando sinais evidentes de que está emocionalmente “doente”. Isto se deve, em grande parte, a própria cultura, que somente tem apostado no intelecto, relegando a um segundo plano o lado emocional do homem. Goleman traduz em seu livro a necessidade de se juntar mente e coração.

Aliás, o objetivo é exatamente este e poderia ser traduzido na busca de respostas à seguinte interrogação: Como levar a inteligência à emoção?

Dessa forma, *Inteligência Emocional* caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor. Para tanto, envolve talentos tais como a capacidade para auto-motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; implica auto-consciência, empatia e compreensão do outro; envolve características sociais, tais como, persuasão, cooperação, negociação, liderança, etc.

Para Goleman, o Quociente Intelectual (QI) alto não é garantia de sucesso, prestígio ou felicidade, porém as escolas e a nossa cultura concentram-se tão apenas na capacidade acadêmica, ignorando o desenvolvimento da inteligência emocional. Por isso cita cinco domínios ou aptidões principais da Inteligência Emocional, segundo ele, imprescindíveis para fazer frente a estes novos desafios, sobretudo para quem exerce cargos de liderança. São eles:

1. **Conhecer as próprias emoções:** ter autoconsciência para reconhecer um sentimento quando ele ocorre e saber controlá-lo com discernimento e auto-compreensão.
2. **Lidar com emoções:** lidar com sentimentos e desenvolver a capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, da tristeza ou da irritabilidade incapacitantes. Pessoas fracas nesta aptidão vivem frustradas, desesperadas e as que conseguem desenvolvê-la recuperam-se com rapidez das frustrações e outras perturbações inerentes da vida.
3. **Motivar-se:** colocar as emoções a serviço de uma meta é extremamente importante à criatividade e produtividade.
4. **Reconhecer emoções nos outros:** aptidão fundamental - a empatia. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Essa aptidão as tornam melhores em profissões cujo perfil tenha relação direta com "lidar com pessoas".

5. Lidar com relacionamentos: é a aptidão para lidar com as emoções dos outros; é imprescindível para quem exerce cargo de liderança.

Assim, habilidades para persuadir, articular sentimentos, tomar decisões, liderar, comunicar-se eficazmente, agregar pessoas, etc. e que fazem parte da Inteligência Emocional estão sendo consideradas como essenciais no perfil profissional dos novos tempos.

Na mesma linha de contribuições acerca do tema, a *Revista Exame*, em sua edição de setembro de 1996, ressalta em sua reportagem de capa que a nova era exige uma nova atitude dos executivos. Cita uma pesquisa elaborada pela *Coopers & Lybrand*, com a colaboração do Comitê de Educação Continuada da Câmara Americana do Comércio, onde o objetivo era o de saber as habilidades que devem ter hoje os profissionais que almejam uma carreira bem sucedida em qualquer área. As habilidades do administrador enquanto profissional citadas pelas 200 companhias brasileiras e multinacionais (instaladas no Brasil) e que responderam ao questionário foram:

- capacidade para realizar e assumir riscos;
- ser ético e íntegro;
- ter visão de futuro e capacidade de planejamento;
- estar orientado para processos, pessoas e resultados;
- ter habilidade de negociação e flexibilidade para mudança;
- ter espírito inovador e criativo;
- ter boa liderança e exercê-la através do exemplo;
- ter habilidade em solucionar problemas;
- ser bom comunicador e articulador.

Portanto o QI não oferece, segundo Goleman, na prática, grande potencial para o sucesso profissional sem o bom aproveitamento do QE e vice versa. Ambos são parceiros integrais na vida mental. Derruba-se, assim, o mito de que se deve sobrepor a razão à emoção, mas ao contrário, deve-se buscar um equilíbrio entre ambos.

A partir dos desafios apresentados em nível pessoal e organizacional, o grande questionamento que se coloca reside nos questionamentos propostos por Marcovitch (1991, p. 5): “de que maneira as faculdades, escolas e centros de educação e treinamento em administração estão apoiando as empresas que respondem aos desafios futuros? A formação gerencial está pronta para responder a mudanças tão radicais num mundo dual que constitui um ambiente em permanente turbulência?”

2.2. A SINGULARIDADE DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

A tentativa de se compreender a realidade organizacional das universidades é um desafio que tem crescido nas últimas duas décadas. Um primeiro motivo para a tentativa de formar este *corpus* teórico foi a constatação das enormes diferenças existentes entre a realidade das organizações universitárias e os demais tipos de organizações.

Esta é a razão da fundamentação teórica deste estudo estar baseada em três alicerces epistemológicos: o primeiro busca indicar uma síntese das teorias atuais sobre a organização universitária, apontando seus principais pontos problemáticos. O segundo mantém estreita relação com o primeiro e alicerça-se no processo de captação dos desejos e aspirações dos indivíduos constituintes da localidade de inserção, seja em forma de obtenção de formação profissional ou demanda de serviços e aquisição de tecnologias geradas pelas instituições universitárias; é uma tentativa de vincular a realidade universitária a uma dimensão de responsabilidade social, ou seja, seu estreitamento de relação recíproca com seu ambiente. Finalmente, a última procurará desvendar como a universidade transforma-se em meio (como se organiza, planeja e age) para a realização daquelas necessidades e desejos.

Tendo como objetivo a necessidade de se compreender e explicar a realidade das organizações universitárias um conjunto de conhecimento foi gerado numa tentativa de oferecer às universidades um corpo teórico capaz de tratar de seus problemas específicos, peculiares, em detrimento de abordagens com enfoques meramente empresariais ou, por outro lado, com matizes de instituições dos organismos públicos.

A natureza dessa diferenciação tem seus fundamentos epistemológicos e metodológicos. A capacidade analítica do *corpus* teórico em gestão universitária sobrepassa os aspectos diferenciativos (idade, tamanho, complexidade, natureza do instituidor ou mantenedor etc.) e direciona para uma tipologia própria em termos de universidade pública, comunitária e empresarial. Evidentemente que outras visões e tipologias poderão ser formuladas a partir do cruzamento dos aspectos diferenciativos com os tipos de universidade aqui apresentados.

Afora as homogeneidades e heterogeneidades possíveis de serem observadas e catalogadas, as universidades mantêm uma série de problemas teóricos - e, conseqüentemente metodológicos - que as diferenciam de outros tipos de organizações. Um primeiro diz respeito à questão do controle. Estudos de Cohen & March (1983), Marquis (1988), dentre outros, apontam para uma frouxidão no controle do ensino e da pesquisa, principalmente porque os objetivos são vagos, ambíguos e conflitantes, seus clientes são reativos e tentam influenciar o processo decisório, a tecnologia é difusa e problemática (Meyer, 1991).

Um outro problema está ligado à execução do trabalho. Os executores (professores, principalmente) requerem autonomia, não gostam ou não aceitam supervisão e são afetados pela tensão entre o cosmopolitismo e o localismo, sofrem tensão entre seus valores profissionais e as expectativas burocráticas e tendem a não aceitar avaliação por parte dos administradores.

Estes são uns dos motivos por que Cohen & March (1983) denominaram a universidade como uma anarquia organizada. Segundo eles, há um alto grau de autonomia nas decisões individuais na área acadêmica, a liderança formal é fracamente hierárquica na área acadêmica e as decisões acontecem e são altamente temporárias. Como se pode notar, há uma predominância e/ou alternância entre o predomínio político e burocrático na realidade organizacional das universidades. Daí a diferença básica entre o corpo teórico em formação para explicar e compreender a realidade universitária daquele da realidade empresarial.

No entanto, os estudiosos da realidade universitária distinguem quatro modelos teóricos gerais de universidades, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Modelos teóricos de administração universitária

Modelo	Característica
Burocrático	A universidade é uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, e organizada para maximizar a eficiência.
Colegiado	A universidade como uma comunidade de estudiosos, que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, reivindicando participação da comunidade acadêmica nas decisões, que são tomadas por consenso entre os pares.
Político	A decisão obedece mais a parâmetros políticos do que burocráticos; objetiva incluir fatores de consenso e processos burocráticos de decisão.
Anarquia Organizada	Os dirigentes servem como catalisadores; canalizam atividades; não mandam nem negociam; não planejam de forma ampla, mas facilitam a continuação de um processo.

Adaptado de Vahl, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU/CPGA/UFSC, 1991, p. 120.

Como se pode perceber, nos quatro modelos acima há uma metamorfose de dimensões conceituais e relacionais que direcionam para um patamar de natureza política enquanto forma de perceber e tentar explicar a realidade diferente das universidades. Para estreitar a concepção de universidade no plano não meramente conceitual, então, precisa-se vinculá-la a uma dimensão do campo empírico, de forma que qualquer que seja a realidade da UNIVALI, em termos de enquadramento nos modelos, tenha-se um referencial que permita a coleta de dados e informações que possibilite e

viabilize a relação de variáveis do modelo com o objeto desta investigação. Para isso, buscou-se a vinculação em termos de relacionamento universidade x comunidade. O que significa que quanto mais alto o nível de relacionamento recíproco com a comunidade mais coerentes estarão suas ações com as finalidades últimas da organização.

2.3 A RELAÇÃO UNIVERSIDADE X COMUNIDADE

A literatura sobre o papel da Universidade é bastante diferenciada acerca de suas amplitudes e formas de tratamento desse objeto. Essas diferenciação englobam diversas e amplas dimensões de mundo, retratadas na prática quotidiana das organizações, nas suas formas de organização e, principalmente, nas formas de inter-relacionamento com a sociedade, de forma mais ampla.

Nóbrega (1980, p. 81), refletindo sobre o descompasso entre as aspirações da universidade e a da sociedade, diz que "basta de pensar abstrato, eqüidistante de todos os tempos e lugares, porque não se insere em realidade alguma. Basta de diletantismo acadêmico, quase acadêmico, quase devaneio da cultura, inútil às massas, porque serve apenas de adorno intelectual de alguns. A este terceiro momento, transição do pensamento para a ação, o cumprimento da universidade com o aqui e agora, chamamos de regionalização da universidade".

Na realidade, essa preocupação aparece também em muitas outras reflexões, onde o caráter de coerência entre a organização e seu ambiente são amplamente discutidos. Essa concepção traz à luz a falta de relacionamento mais direto entre a universidade e seu suposto mercado, para utilizar uma linguagem empresarial. Evidentemente que há relevância desse tipo de abordagem, uma vez que nenhuma organização pode prescindir do seu meio, inclusive para a sua própria subsistência.

Entretanto, o composto da responsabilidade social no ambiente engloba outras variáveis. O mesmo autor (Nóbrega, 1980, p. 93) conclui que "uma universidade para o desenvolvimento sócio-político seria, portanto, dotada de autonomia para pensar e de pensamento unitário para agir. Esta ação seria de fazer graduados e pós-graduados voltados para a região a que pertencem, através de uma opção radical que refletisse em suas próprias estruturas".

Dessa forma, o papel da universidade diria respeito ao grau de coerência entre suas ações e a necessidade de seu ambiente, através de orientações sociais e políticas refletidas em suas ações, de forma autônoma. Essa autonomia, contudo, no sentido pleno do termo, já engloba uma noção de responsabilidade, fundamental para o exercício de uma suposta liberdade de agir. A ação com relação a fins específicos é bastante privilegiada neste tipo de abordagem regionalizante.

No entanto, por trás dessas concepções regionalizantes muitas vezes está um papel um tanto quanto paradoxal: a universidade desempenhando um papel social de cunho muitas vezes paternalista e assistencialista, que antes de capacitá-la a agir por si mesma torna-a dependente desta nova forma de inter-relacionamento.

Ora, o benefício da universidade é indireto e geralmente a longo prazo (Bergquist e Armstrong, 1986) e é pretender demais que substituam os órgãos responsáveis por este tipo de ação. O papel da universidade diz respeito à sociedade como um todo e não a uma pequena parte (se bem que a maioria da população é que é alvo dessas ações paternalistas, como assistência social, assistência hospitalar, creches etc.) de seus estratos.

É neste caminho trilha a assertiva de Fagundes (apud Meyer Jr, 1986, p. 26), de que "a verdadeira função da extensão é a de fazer com que a universidade assuma uma nova postura e reoriente o ensino e a pesquisa socializando seus benefícios", mas com uma centralização na suposta função específica da extensão como força motriz da universidade. A singularidade

desta concepção reside na sua efemeridade, o que explica a conclusão do autor de que "é assim que o sentido da extensão enquanto função da universidade reside no seu não-sentido. Quando tiver contribuído para a deselitização do ensino e da pesquisa, para as transformações estruturais da sociedade e para a socialização da universidade, a extensão tornar-se-á desnecessária, terá cumprida a sua função, como não função da universidade. O caráter da extensão é, pois, o da provisoriedade e não o de perenidade, e o seu limite é a transformação e não a conservação".

Este tipo de abordagem, apesar da sua validade enquanto forma de ação concreta, peca pela falta de visão a longo prazo, apesar de esta parecer óbvia⁵. Na realidade, a transformação é uma constante no quotidiano das universidades (mesmo no desempenho de papéis ou funções que não são os seus) com relação à transmissão de conhecimentos (transformando individualmente os homens, o conhecimento, a visão de mundo individual e social e a sociedade) e a geração de novos outros (com poderes de transformar organizações e, mais uma vez, a própria sociedade).

Subjaz ainda um cunho altamente assistencialista e paternalista, mesmo quando se pretende essa forma de superação da realidade na descrição de uma suposta responsabilidade social das organizações⁶. Aliás, tal preocupação também está fora do meio universitário, fazendo parte das concepções empresariais, públicas e privadas, como o seguinte extrato de Gonçalves (1980, p. 61) indica que "a sociedade começa a dirigir-se à empresa, cada vez com maior frequência e mais ênfase, para **pedir-lhe que**

⁵ Levando-se em conta o jogo entre função e não função e se se considerar a não função como algo estranho a este tipo de organização, como pretende o autor, a universidade estaria dando passos para trás, ao invés de perseguir seus próprios objetivos. Afinal, são as funções sociais que distinguiriam as organizações entre si.

⁶ O que se aponta aqui não é a questão propriamente dita de engajamento social das organizações, mas a própria natureza daquilo que se poderia chamar de responsabilidade social das organizações, ou seja, qual o método de contribuir para com a emancipação social dos indivíduos. Dentre vários provérbios neste sentido, um ainda é altamente ilustrativo, o de "não dar o peixe, mas ensinar a pescar", o que

a ajude a resolver grandes problemas sociais [grifo nosso] não porque a considere única responsável pelo aparecimento dos mesmos, mas porque reconhece na empresa recursos e competências capazes de favorecer de maneira decisiva a resolução desses problemas. Em consequência, a empresa vê-se solicitada a assumir responsabilidades muito mais amplas em relação à sociedade, bem como obrigada a servir a um grande número de valores humanos".

Bonilla (1991) cita a transformação das estruturas universitárias e o desenvolvimento de um trabalho amplo e profundo de natureza social como um dos objetivos da universidade. Por outro lado, concentra-se na necessidade de encontrar um equilíbrio entre os recursos da universidade e a satisfação social. Acontece, porém, que essas instituições não têm um padrão monetário a ser investido de forma maximizante de seus resultados, havendo sempre necessidades de mais recursos. Uma das supostas saídas seria o aproveitamento de suas capacidades de gerar conhecimentos e proporcionar serviços a partir de suas quantidades e qualidades de recursos. Daí a proposta de seu balanço social que englobaria: a) o resgate da autoridade moral da universidade; b) o eficaz direcionamento de planos e recursos tanto para as atividades fins da universidade como para as atividades meio; e c) a aplicação do modelo holístico, que aborda os graves problemas da questão da relevância social.

Aqui há uma preocupação mais direta com o relacionamento do ambiente interno das organizações e o seu contraposto externo; a necessidade da busca de eficiência interna e a eficácia externa da alocação de recursos. No entanto, quanto ao nível de participação substantiva do contingente humano não há referências; a alusão remonta a uma relação ambiente x ambiente, organização x desorganização (com relação à instabilidade do ambiente externo).

traz como consequência uma abertura de diálogo entre sociedade e organizações, entre os indivíduos e suas próprias materializações relacionais que o ultrapassam.

Há coincidência entre essa concepção e a de Frantz (1986) e Durham (1986), que prima pela identidade entre o *campus* universitário e a população local ou regional e a concepção de que todo saber é extraído da prática social dos homens. A relação aqui aponta a contrapartida de uma extração que deve ser retornada: a sociedade permite conhecer-se e o sujeito do conhecimento deve obrigar-se a dar retorno ao objeto.

No entanto, o retorno seria em termos de satisfação de necessidades da sociedade-alvo do conhecimento. Mas neste caso, a universidade não estaria fazendo outra coisa diferente do conjunto de órgãos instituídos para resolver problemas específicos para os quais foram criados. Também há, ou pelo menos haveria, a sobreposição de responsabilidades entre organizações. E o papel da universidade deve ser diferenciado do das outras organizações, mesmo que haja convergência entre as várias funções da várias organizações - o que seria altamente compensador e economizador de esforços. Até aqui, por mais que se queira dar novos contornos ao papel que a universidade deve ter junto à sociedade é meramente ao aspecto de sobreposição de responsabilidades, que na maioria das vezes contradiz a essência fundamental diferenciadora da universidade de outras organizações, que essas concepções têm como seu ponto problemático⁷.

2.4 A UNIVALI E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS IV

A Universidade do Vale do Itajaí não possui um sistema de planejamento formal. Suas ações estão concentradas, basicamente, nas

⁷ Mais uma vez, o problema reside mais na questão de legitimação que no ponto de vista prático. Mais como problema ideológico do que busca de convergência entre a prática organizacional, seus resultados e as formas justificadoras de sua existência. Por exemplo, quem advogar que a universidade não tem razão social de existência está sendo contraditório, porque os conhecimentos gerados e aproveitados no Brasil pelas organizações (principalmente as indústrias) eminentemente nacionais, na sua

atitudes singulares de seu principal executivo; na maioria das atenções da prática universitária, na realidade, estão direcionadas para concretizar “o decidir” de seu principal administrador.

Essa singularidade é vista por Meyer Jr. (1988) como um processo de racionalização de atitudes de planejamento, isto é, embora não haja um sistema de planejamento formal, as ações são praticadas e um corpo de assessores, auxiliares, diretores etc. é responsabilizado no sentido de torná-las concretas, o que significa concretizar o planejamento informal, racionalizá-lo. Esse tipo de atitude, contudo, não é um fenômeno isolado, pelo contrário, uma vez que todo processo de planejamento não tem a possibilidade concreta de basear-se estritamente no cálculo apriorístico, uma grande parte das ações organizacionais terão de ser, necessariamente, casuísticas, intuitivas, não-planejadas.

Como essa orientação geral de gestão é praticada em todos os quatro *campi* da universidade, é bem possível que haja determinadas diferenças substanciais em relação a aspectos essenciais da realidade universitária multi-*campi* não perceptíveis por essa forma de gerenciamento. Noutras palavras: se houver diferenças substanciais na comunidade, conseqüentemente há que haver formas distintas de gestão, adequadas à realidade de inserção. Mesmo que haja uma orientação geral de planejamento informal e direção-comando hierárquicos do tipo burocrático, no bojo da atuação há que haver contemplada a forma específica de se tratar com pessoas e problemas (Meyer Jr, 1986).

Há a suspeita intuitiva de a orientação geral dos cursos de administração da UNIVALI, direcionada para a formação de empreendedores, não ser a pretendida por grande parte dos alunos. E essa divergência pode ser uma das causas essenciais de diversos problemas encontrados no dia-a-dia do curso de administração do campus IV. Além do mais, em quaisquer dos modelos teóricos de gestão universitária acima apontados, há que se

quase totalidade são originários das universidades, principalmente as públicas. E

distinguir nitidamente qual o objetivo da clientela principal do curso, na figura de seus alunos de graduação.

O curso de graduação em administração é, dentre os demais cursos de administração do Campus IV da universidade, o que mais vem sofrendo mudanças qualitativas. Houve, nos últimos dois anos uma elevação geral da titulação de seu corpo docente (com perspectiva de nos próximos dois anos a maior parte ser portadora de mestrado e doutorado), criaram-se meios de aperfeiçoamento profissional discente (como o exemplo da Consult Jr, empresa de consultoria administrada pelos alunos) e de representação estudantil (Centro Acadêmico de Administração), implementaram-se programas de pesquisa e de extensão.

Um reflexo dessa qualidade impressa no curso tem sido uma busca, por parte de professores menos graduados, por cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado) e de aperfeiçoamento científico e profissional, aliada a uma modificação perceptível no relacionamento entre os docentes e destes com os alunos. No entanto, sem uma base de sustentação científica e empiricamente comprovada o planejamento da continuidade da qualidade do curso fica comprometida. Esta é uma das contribuições desta investigação: a de subsidiar o aprimoramento da nova grade curricular, para que reflita os anseios e necessidades de formação técnico-científica de seu quadro discente, a elaboração de um plano do curso, de um plano pedagógico e de planos de ensino disciplinares e interdisciplinares.

A orientação de gerenciamento do curso de administração encontra-se estruturada sob três dimensões básicas de formação técnico-científica, tendo como referências pesquisas como a de Berndt e Nagelschmidt (1995) e Silva (1995a): capacidade técnica, capacidade conceitual e capacidade de relacionamento humano. A primeira diz respeito à habilidade no emprego de instrumentos e ferramentas de gerenciamento no cotidiano da vida profissional; a segunda está relacionada com a capacidade

isso já seria cumprir um papel altamente relevante, do ponto de vista social.

de transformação e aperfeiçoamento dos conhecimentos de que dispõe o profissional, ultrapassando a dimensão meramente técnica, aprendendo a aprender continuamente; e a terceira vincula-se à habilidade necessária de reconhecer as capacidades e deficiências de outrem quando do trabalho em grupo, numa tentativa de redução dos efeitos do egocentrismo inerente ao homem, direcionando-o para ações dialógicas.

Pesquisas recentes (Berndt e Nagelschmidt [1995]; Silva [1995]; Oleto [1995]; Teixeira [1995]; Angrad [1996]) que buscam uma universalidade de formação profissional têm apontado este esquema triádico. O importante a ressaltar é que, independentemente da formação que qualquer curso de graduação em administração vise, tal esquema deve ser contemplado. Evidentemente que também devem ser trabalhados os demais componentes e/ou variáveis que interferem ou encaminham a formação adequada do formando, conforme especificado a seguir.

2.5 AS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES

Timmons (1985), quando se refere à mentalidade empresarial, destaca uma série de características ou atributos vitais às próprias atividades de empreendedor. Como resultado de investigação, os atributos apontados por Timmons tentam aproximar uma forma de perfil ideal de empreendedores aos tempos modernos. O quadro abaixo resume os resultados obtidos pelo autor.

Quadro 4 - Os atributos dos empreendedores

Atributos	Especificação
Comprometimento total, determinação e perseverança	Mais que qualquer outro fator, é a dedicação total ao êxito que leva o empreendedor a vencer os obstáculos.
Busca de aperfeiçoamento e crescimento	Os empreendedores têm um forte desejo de competir, a buscar a excelência contra padrões auto-impostos e a seguir objetos desafiadores.

Atributos	Especificação
Oportunidade e objetivo orientados	Um padrão claro entre os empreendedores de sucesso é o foco sobre a oportunidade ao invés de recursos, estrutura ou estratégia.
Ter iniciativa e responsabilidade pessoal	Há consenso entre pesquisadores de que o empreendedor efetivo busca e toma iniciativa ativamente para a resolução de problemas e que a natureza orientada à ação do empreendedor é auto-evidente.
É persistente na resolução de problema	Não se intimidam com situações difíceis, são extremamente persistentes e realistas em reconhecer o que podem fazer.
São conscientes e têm senso de humor	Têm fina consciência dos pontos fracos e fortes seus e de seus sócios e do ambiente em que atuam.
Buscam e usam <i>feedback</i>	Têm um desejo insaciável em conhecer quão bem estão suas performances; buscam compreender como estão agindo e como melhorar suas performances. Para isso, buscam e usam o <i>feedback</i> como central ao hábito de aprender com os fracassos.
Usam controle interno	Não acreditam que o sucesso ou fracasso de seus empreendimentos sejam governados por fato, sorte ou outras forças externas.
São tolerantes à ambigüidade, à tensão e à incerteza	Os novos empreendedores consideram que os trabalhos são indefinidos e mutantes; quando os clientes e colaboradores são novos as surpresas são inevitáveis.
Calculam e compartilham os riscos	Tratam muito mais com os riscos que com recursos financeiros: arriscam suas reputações.
Baixa necessidade de status e poder	Grande parte dos empreendedores derivam sua motivação pessoal do desafio e excitação de criar e construir um empreendimento.
Integridade e Confiança	A integridade e a confiança são a fibra e a ligação que unem o sucesso pessoal e as relações comerciais que os fazem resistir e enfrentar os desafios encontrados.
Resolução, urgência e paciência	Um dos paradoxos face aos empreendedores é a simultânea necessidade de decisão imediata, obtenção de resultados rápidos, visão de longo prazo e paciência em gerenciar adversidades.
Saber tratar com o fracasso	A habilidade em usar as experiências fracassadas como uma forma de aprender a tratar com problemas similares no futuro é uma característica essencial dos empreendedores.
Construtor de equipe e fazedor de heróis	Não somente reconhecem que é raramente possível construir uma empresa substancial com o trabalho isolado, mas que precisam ativamente construir uma equipe. Têm uma estranha habilidade em fazer heróis dentre as pessoas que atraem para o empreendimento.

Fonte: adaptado de Timmons (1985).

Depois de identificar as características capazes de serem aprendidas por qualquer pessoa disposta a tornar-se um empreendedor, Timmons apresenta quatro atributos “não tão aprendíveis”: 1) energia

superior, saúde e estabilidade emocional; 2) criatividade e inovação; 3) alta inteligência e habilidade conceituai; e 4) visão e capacidade de inspirar.

Como se pode perceber, esses atributos, apesar de sua forma genérica, guardam uma relação de proximidade com as capacidades gerais que os administradores teriam que desenvolver, que são a capacidade técnica, a capacidade conceitual e a capacidade de relacionamento humano. Noutras palavras, talvez a grande transformação por que tenham que passar as formações de administradores para os novos tempos seria justamente o domínio dessas capacidades, principalmente como forma de adequação entre a formação recebida e a capacidade de ação num mundo de revoluções paradigmáticas.

3. ANÁLISE DOS DADOS

Para a obtenção dos dados, foi utilizado um questionário misto, contendo questões abertas e fechadas. A análise que será desenvolvida a seguir foi organizada sequencialmente à estrutura do instrumento de coleta, isto é, primeiramente serão objetos de análises os dados referentes às questões fechadas para, posteriormente, serem analisados os dados das questões abertas.

Este procedimento é relevante, principalmente para que se possa detalhar (especificar) a amplitude das respostas, o grau de relacionamento entre elas e, principalmente, que permita o processo de indução/generalização, confirmando e/ou retificando as fontes teóricas de sustentação dessa dissertação.

Esse primeiro grupo de questões foi subdividido em dois fatores: o primeiro diz respeito à percepção individual de cada aluno concluinte acerca da Universidade do Vale do Itajaí. São questões relacionadas, principalmente, com o ambiente, relacionamento humano (professores, funcionários e entre estudantes), valorização da universidade por parte de seus membros (funcionários, professores estudantes e corpo diretor), dentre outras.

O segundo grupo trata da satisfação propriamente dita em relação à formação profissional recebida. O cerne deste grupo de questões é justamente a adequação ou não da grade curricular no sentido de permitir a preparação como profissional da administração de cunho empreendedor. Noutras palavras, procurar saber se a grade curricular antiga do curso de graduação em administração do Campus IV - Univali estava ou não preparando profissionais capazes de ações empreendedoras.

O delineamento desta pesquisa foi realizado a partir de análises de investigações similares, como por exemplo os trabalhos de Berndt e

Nagelschmidt (1995), Silva (1995), Oletto (1995), Teixeira (1995) e o da Angrad (1996). Essas pesquisas serviram de ponto de referência para a identificação das variáveis que, por sua vez, foram subdivididas em sub-variáveis. Sobre essas sub-variáveis foram elaboradas as questões para objeto de análise. Estudos como o de Teixeira (1995) e Berndt e Nagelschmidt (1995) direcionam-se para duas variáveis-chave: a imagem da instituição e a estruturação da grade curricular, eleitas para o desenvolvimento dessa dissertação.

Essa forma de delineamento e operacionalização de investigações científicas são encorajadas por autores como Ackoff (1975), Minayo (1995) e Chizzotti (1995), principalmente para casos como este, de dissertação de mestrado (Eco, 1980). Assim, o questionário foi elaborado contemplando as sub-variáveis, a partir de questões similares encontradas na literatura, como aconselha Dill (1996) e Dunbar e Bresser (1988), que detalham este procedimento.

Para avaliar a eficácia e a eficiência do instrumento foi realizado um pré-teste com os alunos da oitava fase do curso de administração, por apresentar características similares aos dos alunos respondentes. Foram detectados alguns problemas de ambigüidades em algumas questões, que serviram para a retificação do instrumento. Depois de retificado o instrumento, realizou-se um novo teste, onde comprovou-se sua eficiência e eficácia.

Para os dados quantitativos (questões fechadas), a técnica de análise consistiu na elaboração de uma escala (a de Likert), composta de cinco (05) alternativas gradativas: 1 (concorda plenamente), 2 (concorda em grande parte), 3 (posição neutra ou ambivalente), 4 (discorda em grande parte) e 5 (discorda plenamente). Para os dados qualitativos foram elaboradas questões abertas, onde os respondentes estavam livres para apresentar as respostas que melhor se enquadrassem às questões formuladas.

A técnica de análise dos dados consistiu da identificação do comportamento médio das respostas quantitativas de cada questão (da escala Lickert) e o confronto com o seu respectivo desvio-padrão. A forma de análise dos dados qualitativos consistiu da elaboração de *rankings* de respostas, isto é, anotaram-se as respostas que apresentavam o maior índice de frequência, das mais frequentes para as menos frequentes, em termos quantitativos (número de respostas iguais).

A coleta de dados foi realizada entre os dias 6 e 24 de janeiro de 1997, período este que foi da entrega ao recebimento dos formulários devidamente preenchidos. Não foi realizada amostragem, uma vez que todos os componentes da população responderam aos questionários. De uma forma geral, não houve problemas no processo de coleta, organização e análise de dados, uma vez que a metodologia utilizada foi elaborada a partir de análise de metodologias similares.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS: IMAGEM DA UNIVALI

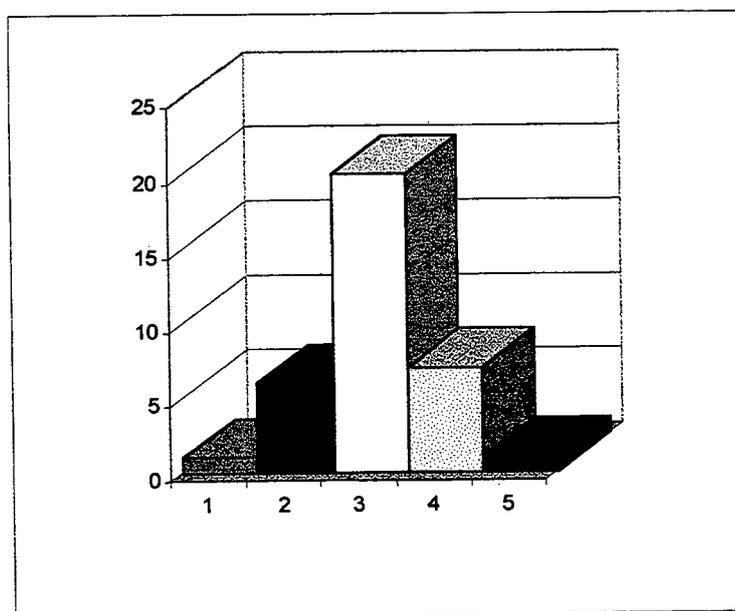
Os dados relativos às questões a seguir foram organizados em torno de um *continuum* (escala Likert), cujos extremos apontam para uma menor satisfação (valor mínimo) e para uma maior satisfação (valor máximo). Esta escala é a mais indicada para a organização e análise de dados relativos a percepções individuais de respondentes.

Ainda com relação ao comportamento dos dados, é importante ressaltar a possível ocorrência do fenômeno da ambivalência, ou seja, uma concentração dos dados em torno do valor central da escala, o que denota uma falta de consenso entre os respondentes acerca da questão formulada. A ambivalência é importante porque resulta em atitudes imprecisas e, ao contrário do que se poderia pensar, inclui respostas extremadas sobre o objeto (Eagly e Chaiken *apud* Bell, Esses e Gregory (1996)). Kaplan (1972) mostrou que, ao assinalar o ponto central de uma escala, a pessoa pode ser

indiferente ou extremamente ambivalente, mas que também pode ser interpretada como uma posição ambivalente.

A primeira questão analisada diz respeito à imagem da universidade na comunidade externa. As respostas obtidas apontam para uma ambivalência de percepção (tendência esta que se manifesta na maioria das respostas), com leve inclinação para a esquerda, o que significa que os respondentes perceberam, ao mesmo tempo, aspectos positivos e negativos acerca da questão. Neste sentido, os alunos percebem a imagem da universidade na comunidade externa como fortemente ambivalente, conforme pode ser visto através do gráfico 1.

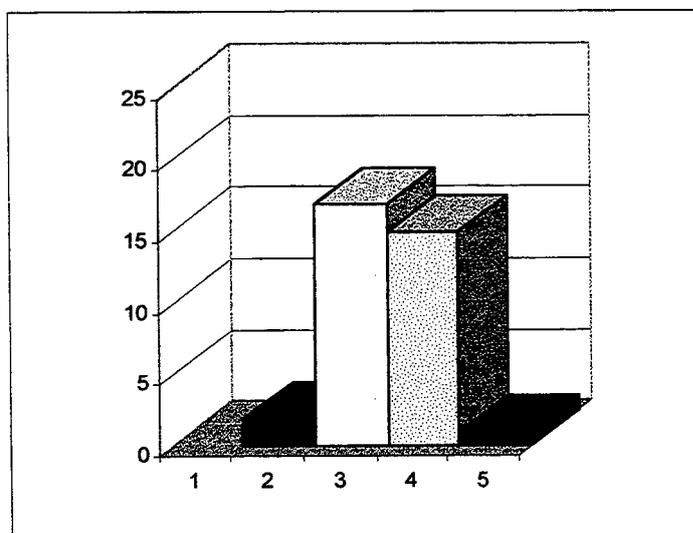
Gráfico 1 - Imagem da Univali na comunidade externa



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

A questão relacionada com a satisfação pessoal do graduando em ter cursado administração na Univali - Campus IV correspondeu à segunda pergunta do questionário. O que se pretendia detectar com este item seria se, na hipótese de uma escolha atual, se voltaria a fazer o mesmo curso e na mesma universidade. Mais uma vez as respostas apresentadas apontaram para uma concentração em torno de um intervalo que se pode interpretar como variando de uma posição intermediária em direção a aspectos positivos, mesmo levando em consideração uma pequena concentração de percepções em relação ao extremo do *continuum* de valor 2, mas que é contrabalançado com percepções tendentes ao extremo máximo.

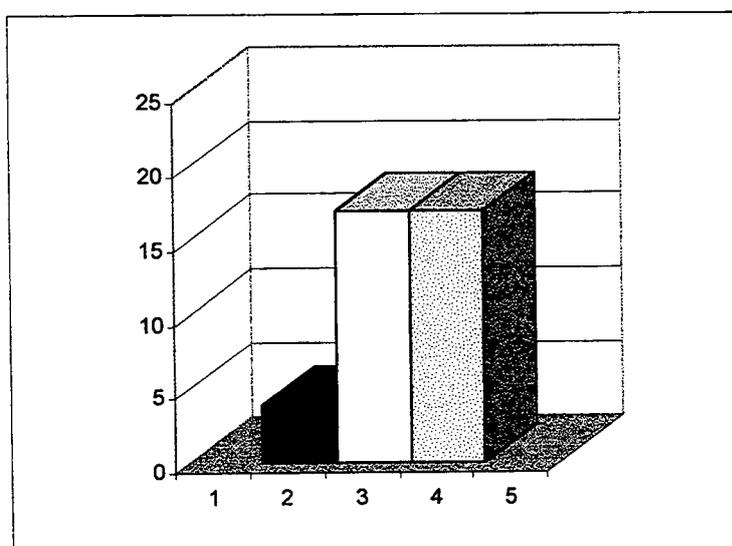
Gráfico 2 - Satisfação pessoal do graduando em ter estudado na Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Uma das questões que pode ser considerada como interessante nos resultados desta análise (a terceira pergunta do questionário) diz respeito justamente à percepção que os graduandos tiveram sobre a satisfação de seus colegas em relação ao curso. Esta “percepção da percepção dos outros” não é muito diferente da percepção individual apontada no gráfico acima, o que pode ser evidenciado pela concentração em torno dos valores 2, como extremo mínimo, e a aproximação, como valores altos em torno do extremo máximo, conforme gráfico 3 seguinte.

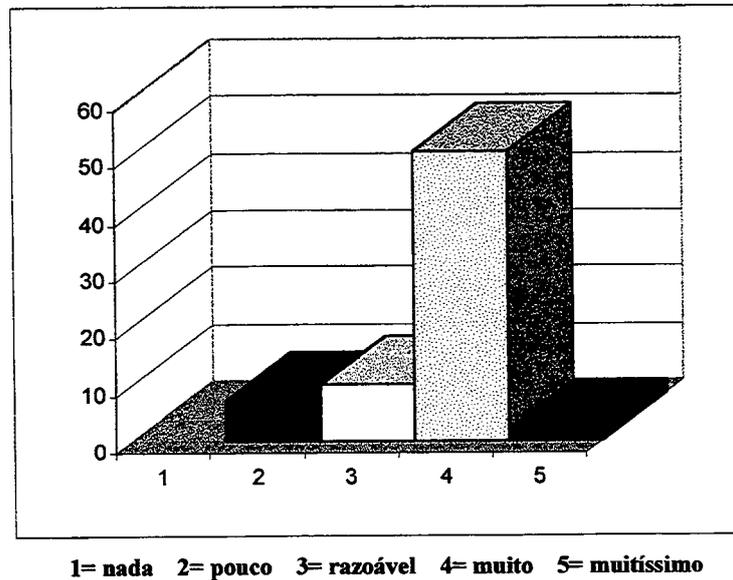
Gráfico 3 - Percepção da satisfação dos outros graduandos por terem estudado na Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

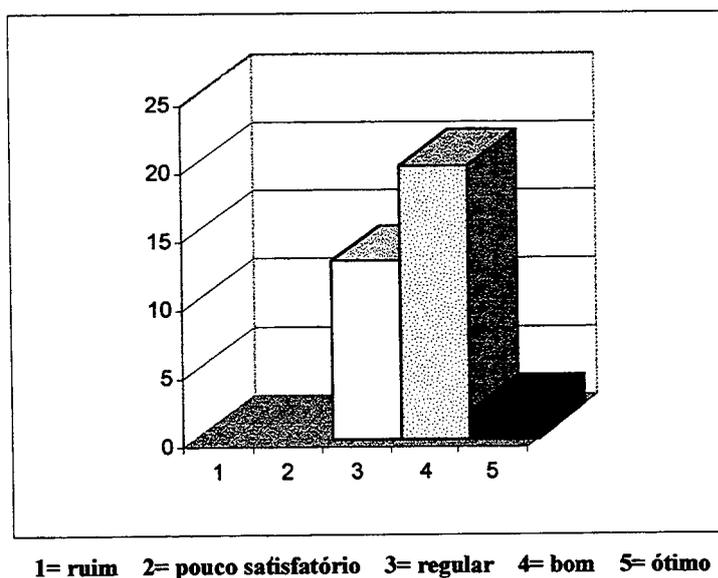
Procurou-se identificar também a percepção que os graduandos tinham acerca do comportamento de professores e funcionários da universidade no sentido de valorizar a imagem da universidade, com o intuito de saber se professores e funcionários mantiveram atitudes que buscassem elevar o nome da universidade nas comunidades externa e interna. As respostas obtidas concentraram-se em torno do intervalo de valor 2 a 5 (praticamente toda a escala), com o valor 4 despontando como o de maior quantidade de respostas; porém não se pode deixar de levar em consideração o aparecimento de um número expressivo de respondentes em torno do valor 2, mesmo com o aparecimento de um pequeno número de respostas concentradas no valor máximo.

Gráfico 4 - Valorização da Univali por professores e funcionários



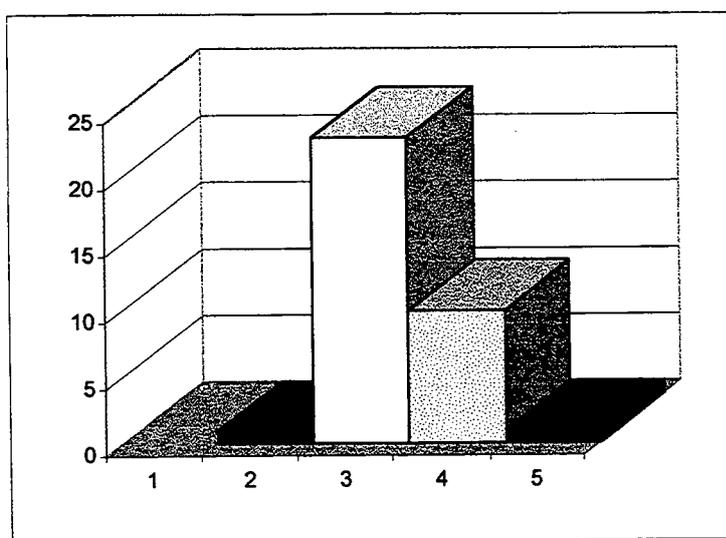
Uma grande preocupação levantada na busca de dados para uma compreensão mais acurada da “potencialidade” da grade curricular diz respeito à visão do futuro profissional dos concluintes, considerando a formação profissional que tinham acabado de receber. As respostas apontam para uma posição que se pode chamar de intermediária, com maior concentração no valor 3, mas com quantidade altamente significativa de respostas no valor 2, o que pode significar, grosso modo, um ponto de preocupação para os planejadores de grades curriculares e para o corpo dirigente da universidade, apesar da existência de um número reduzido de respostas em torno do valor 4.

Gráfico 5 - Expectativa profissional com a formação recebida



A preparação da universidade com relação ao futuro, no sentido de melhoria de qualidade de ensino e elevação de sua imagem junto à comunidade externa, foi um item considerado importante para a compreensão de fenômenos que poderiam ser denominados de externos ou de impactos na formação profissional dos graduandos. A percepção indica uma concentração das respostas no valor intermediário, com quantidade expressiva no valor 3. De uma forma geral, estes dados apontam para uma percepção com tendências positivas, conforme pode ser detectado no gráfico 6 abaixo.

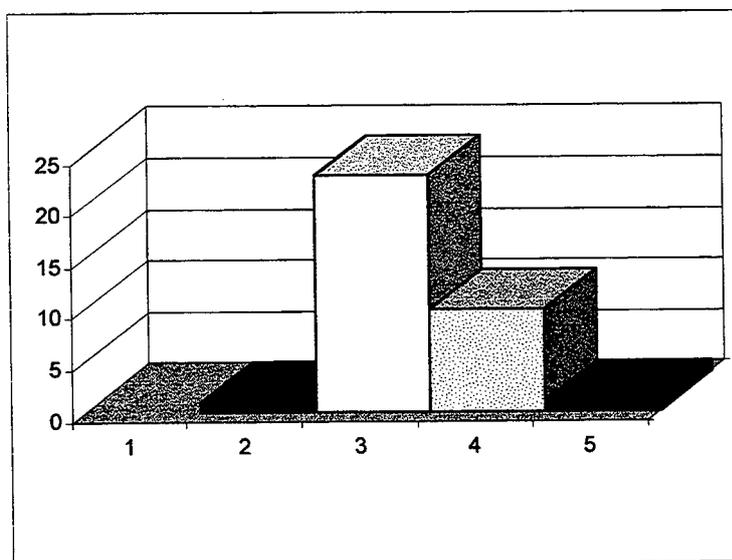
Gráfico 6 - Preparação da Univali para o futuro



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Este item teve como objetivo identificar a satisfação do graduandos em estudar na Univali, tendo como parâmetro sentir alguma espécie de orgulho ao dizer a alguma pessoa de fora da universidade que cursava administração na Univaii. Esta visão indireta da imagem pública da universidade teve resultados com valores concentrados, em sua maioria, nos valores 3 e 4 (com concentração maior neste último); no entanto, o valor 2 recebeu um número significativo de respostas. De forma geral, este item pode ser considerado como uma percepção com tendências positivas.

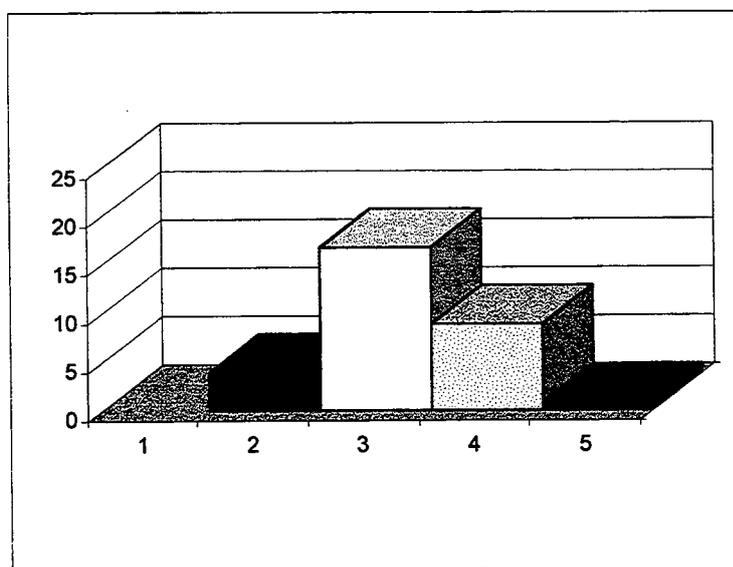
Gráfico 7 - Sentimento de orgulho em cursar administração na Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Procurou-se medir o reconhecimento de terceiros sobre as qualidades do curso de administração da Univali. As respostas obtidas para este item apontam uma grande concentração em torno do valor intermediário 3, com um número expressivo, também, sobre o valor 4; estes dois valores representam a quase totalidade das respostas. Também foram obtidas respostas em torno do valor 2 e 5 (este em menor número). A conclusão que se pode chegar na análise deste item aponta, mais uma vez, para uma tendência positiva, mostrando uma satisfação moderada em relação ao prestígio social obtido junto a terceiros por cursar administração na Univali.

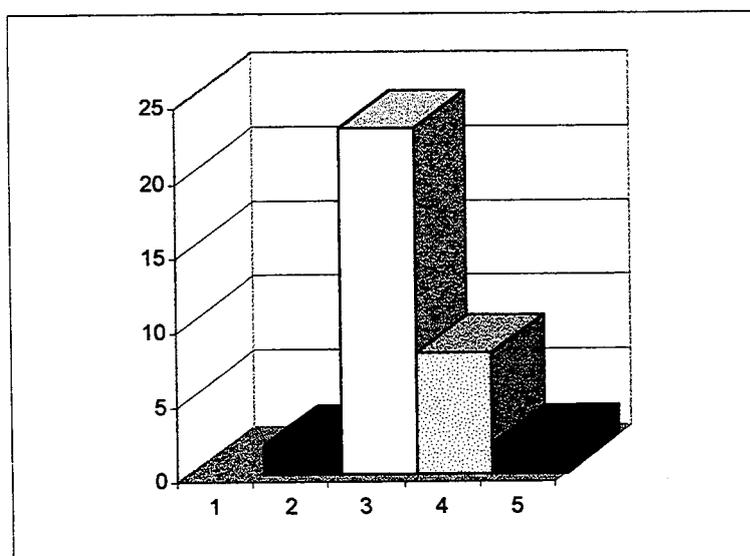
Gráfico 8 - Sentimento de prestígio por estudar na Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

No item relativo à organização da Univali, procurou-se identificar a percepção dos graduandos em relação à eficiência e eficácia da universidade em atingir seus resultados, principalmente a formação profissional de seu alunado. As respostas concentraram-se expressivamente em torno do valor 3 e, em grau significativo, no valor 4. Respostas também foram obtidas em torno dos valores 2 e 5, mas em números não significativos. A análise aponta para um resultado ambivalente, com uma pequena inclinação para o aspecto positivo.

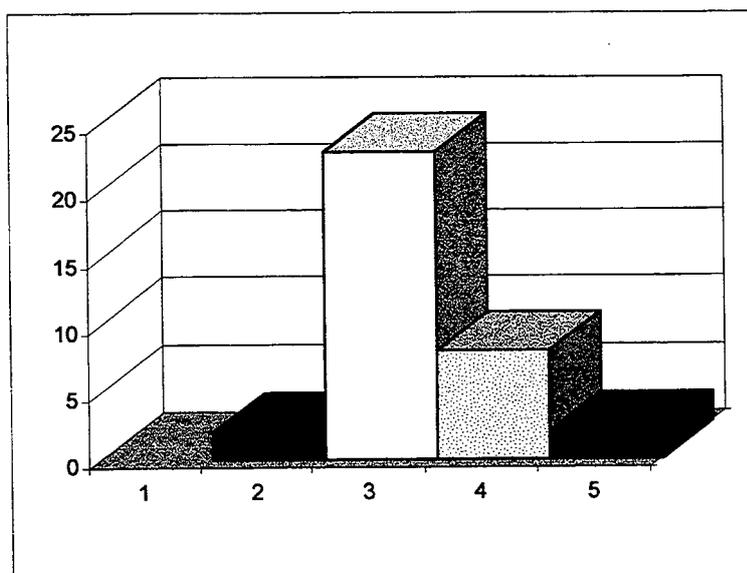
Gráfico 9 - Organização da Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Este item (humanização da Univali) procurou identificar a percepção dos graduandos em relação ao sentimento de solidariedade e relacionamento interpessoal dos membros da universidade, principalmente o corpo diretor (coordenadores, diretores e funcionários). Os resultados identificam a universidade como uma organização humanizada, uma vez que as respostas concentraram-se sobre o valor 3 (maior número), mas com graus altamente significativos nos valores 4 e 5.

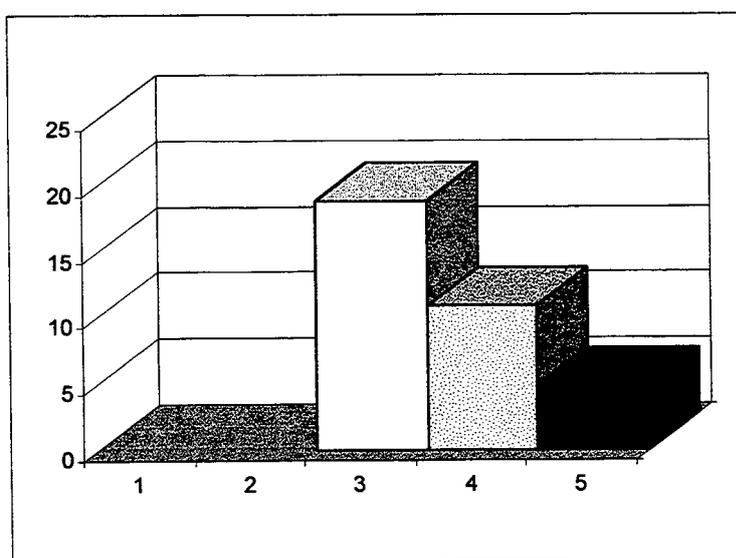
Gráfico 10 - Humanização da Univali



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

O último item deste grupo das questões fechadas procurou identificar a percepção dos graduandos em relação à capacidade da universidade em vencer os desafios emanados das transformações políticas, sociais e econômicas próprias de uma era de globalização. As respostas apresentadas pelos respondentes levam a um resultado que apresenta a universidade como relativamente apta a vencer desafios, uma vez que um número expressivo concentrou-se em torno dos valores 3, 4 e 5, mas com um número significativo em torno do valor 2.

Gráfico 11 - Capacidade da universidade em vencer desafios



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Quadro 5 - Médias e desvios padrões da percepção dos graduandos sobre a Univali

AFIRMATIVA	Média	Desvio Padrão
Imagem da Univali na comunidade externa	3,03	0,79
Satisfação pessoal com a Univali	3,43	0,65
Percepção da satisfação dos colegas com a Univali	3,29	0,67
Valorização da Univali por professores e funcionários	3,37	0,88
Futuro profissional estudando na Univali	3,69	0,58
Preparação da Univali para o futuro	3,31	0,58
Imagem pública da Univali e sentimento de orgulho	3,43	0,78
Prestígio por estudar na Univali	3,23	0,81
Organização da Univali	3,29	0,67
Humanização da Univali	3,60	0,74
Modernidade/desafiadora da Univali	3,43	0,92

Como pode ser melhor visualizado no quadro acima, todas as médias concentraram-se em torno dos valores 3,03 e 3,69. Tomando-se este comportamento isoladamente, percebe-se que a imagem da universidade, segundo a percepção dos respondentes, apresenta tendências positivas, e isso talvez possa ser reflexo do atendimento, em parte, de seus desejos e/ou aspirações profissionais com a formação profissional recebida.

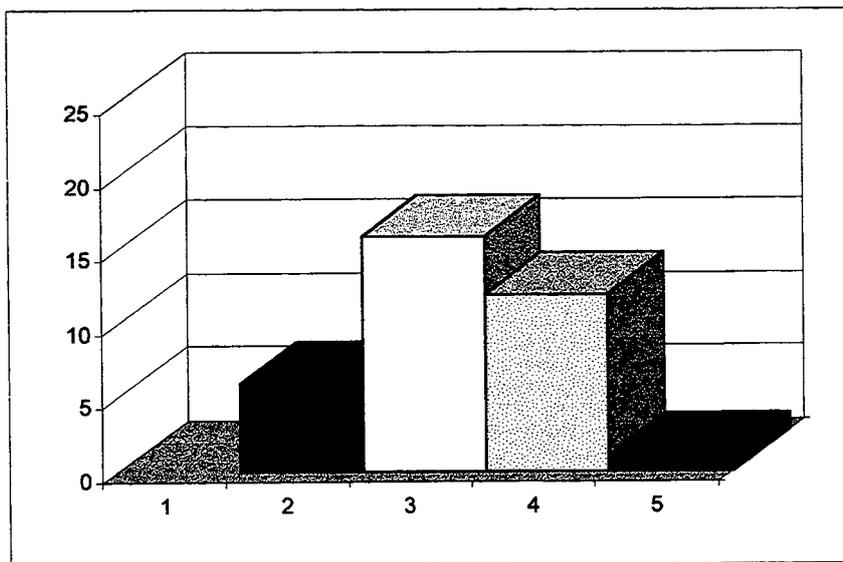
Por outro lado, levando-se em consideração os valores dos desvios-padrões individuais, que variaram entre ,58 e ,92 para o grupo de questões, percebe-se uma certa homogeneidade nas percepções individuais, o que vem dar validade ao fato de a universidade apresentar uma imagem institucional com tendências ambivalentes, segundo a percepção dos recém-formados.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS: SATISFAÇÃO COM A GRADE CURRICULAR

O segundo grupo de questões fechadas teve como preocupação a identificação do nível de satisfação dos graduandos com a grade curricular propriamente dita. Este tópico concentrou-se em itens que proporcionasse uma melhor compreensão das repercussões das disciplinas constantes no currículo antigo do curso de administração, em torno de questões-chave, como a atualização do ensino adquirido, a possibilidade de haver disciplinas com conteúdos repetitivos, se a grade é vista como capaz de proporcionar a formação de empreendedores e questões similares. Para auxiliar nas interpretações das respostas obtidas será de grande valia o quadro 1 no final desta seção, que contém as médias e desvios padrões das questões.

O primeiro item considerado foi o encadeamento lógico das disciplinas do currículo, isto é, se as disciplinas estavam organizadas de uma forma tal que disciplinas de conteúdos básicos, introdutórios, dessem sustentação a disciplinas mais específicas, de conteúdos mais complexos. As respostas obtidas concentraram-se no valor intermediário 3, com um número altamente significativo no valor 4, apesar de serem obtidas respostas significativas no valor 2. Levando-se em consideração a média das respostas (3,23) e seu respectivo desvio padrão (0,77), pode-se afirmar que os concluintes do curso de administração do segundo semestre de 1996 consideram o encadeamento lógico das disciplinas como regular, denotando mais uma vez a forte ambivalência da questão, conforme pode ser detectada no gráfico 12 abaixo.

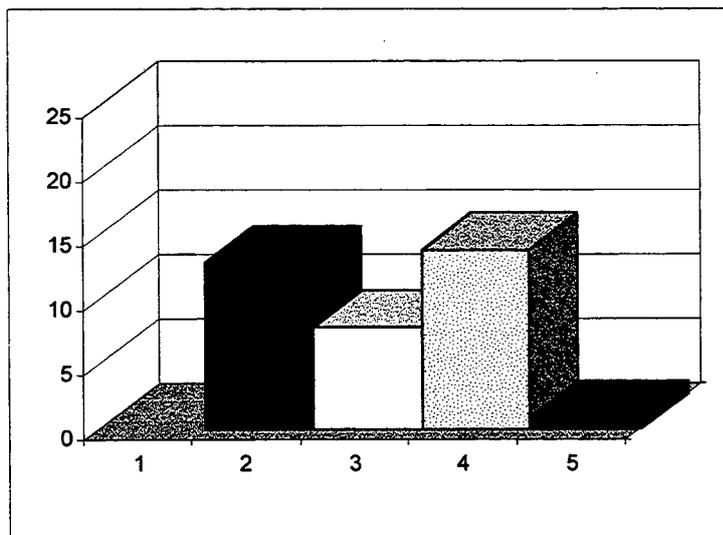
Gráfico 12 - Encadeamento lógico das disciplinas



1=nada 2=pouco 3=razoável 4=muito 5=muitíssimo

O segundo item dizia respeito à existência ou não, na grade curricular, de disciplinas desnecessárias atualmente. Os concluintes concentraram suas respostas nos valores 2 (em maior número de incidência), 3 e 4. No entanto, aparecem respostas contemplando o valor 1 (de menor grau), apesar do valor 5 ser também ser contemplado. Quando se analisa a média das respostas obtidas (2,80) e seu desvio padrão (1,05) verifica-se a confirmação da percepção de não existência de disciplinas desnecessárias na grade curricular cursada, conforme gráfico 13 abaixo.

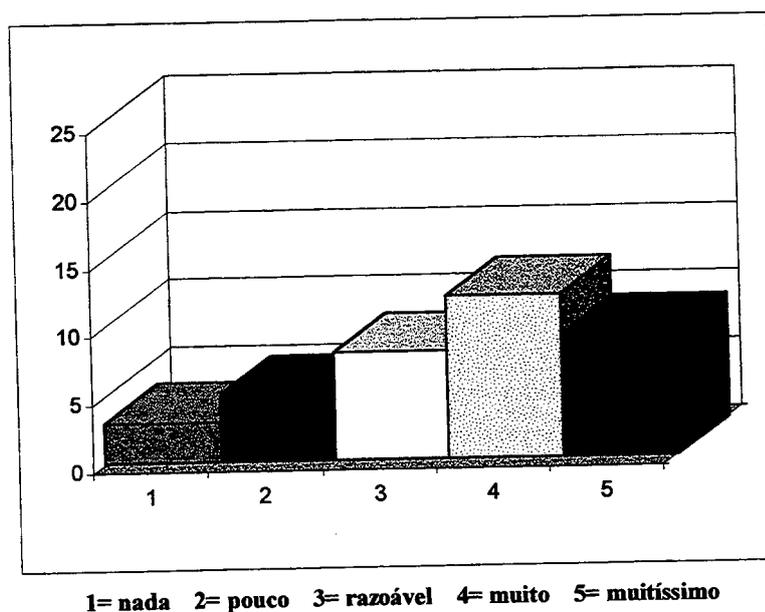
Gráfico 13 - Disciplinas desnecessárias na grade curricular



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitíssimo

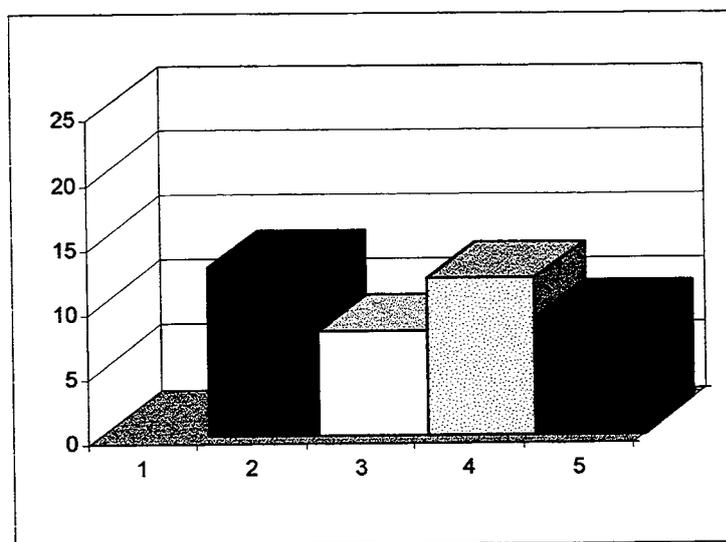
A suficiência do conteúdo programático das disciplinas para a formação profissional desejada pelos alunos é um item considerado fundamental para a análise da adequação do currículo para a formação profissional dos administradores. As respostas dadas para este item concentraram-se sobre o valor 4, valor modal, com os valores 3 e 4 recebendo também números expressivos, onde o valor 2 aparece com uma freqüência bastante significativa. Essas respostas identificam a existência da ambivalência, onde uma parte dos alunos considera suficientes os conteúdos existentes e outra parte os considera insuficiente. No entanto, quando se consideram os valores da média das respostas (3,74) e seu desvio padrão (1,01) percebe-se que a percepção global dos alunos está mais próxima do valor 4 que do valor 3, haja vista a dispersão relativamente alta das respostas, o que não permite concluir que haja alguma concordância acerca da não existência de disciplinas com conteúdos insuficientes.

Gráfico 14 - Disciplinas com conteúdos insuficientes



Como ultimamente a Univali tem direcionado seus esforços para a formação de empreendedores a partir da grade curricular de administração, as respostas obtidas com relação a este item tendem a não confirmar tal possibilidade, pelo menos não com a grade curricular antiga. Apesar do valor intermediário 3 ter recebido o maior número de respostas e aparecer um número altamente significativo no patamar 4, as respostas expressivas no patamar 2 forçaram a média para baixo (2,86), com um desvio padrão relativamente baixo (0,77), o que parece confirmar uma convergência ou proximidade de percepções, mesmo com a constatação do fenômeno da ambivalência, conforme ilustra o gráfico 15.

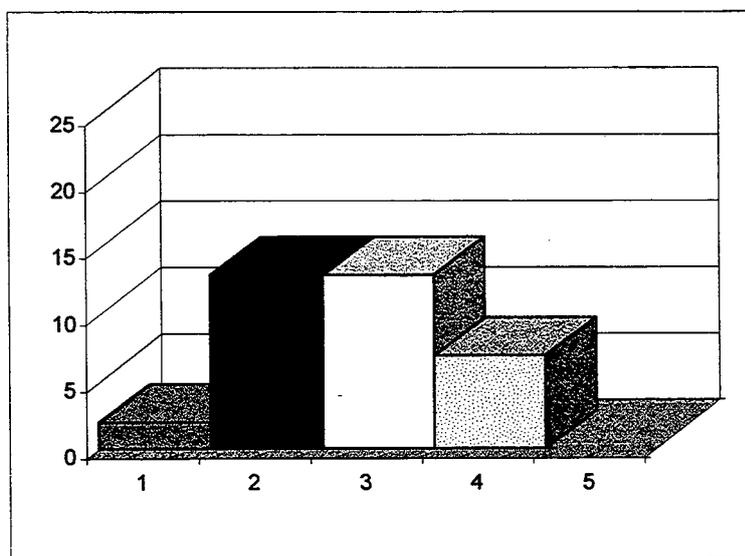
Gráfico 15 - Adequação da grade curricular para a formação de empreendedores



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Com relação à possibilidade da existência de disciplinas com conteúdos repetidos, isto é, assuntos tratados em uma disciplina com um determinado nome constarem em uma outra disciplina com nome diferente, em parte ou no todo, as respostas obtidas são ambivalente em relação a tal realidade. Mesmo com o valor intermediário 3 apresentar o maior número das percepções individuais, o valor 2 (bastante expressivo), juntamente com o valor 1 (com número menos significativo), anulou as respostas significativas sobre o valor 4. Isso pode ser mais facilmente detectado através da médias das respostas (2,71) e seu desvio padrão (0,77), como mostra o gráfico 16 abaixo.

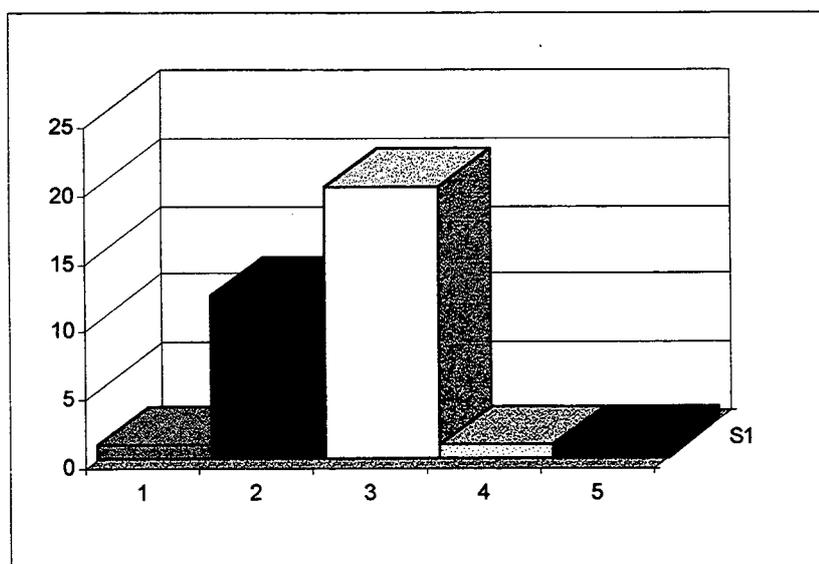
Gráfico 16 - Disciplinas com conteúdos repetidos



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitissimo

A questão da atualidade do ensino tem sido um dos pontos de grandes discussões nas reformas curriculares dos cursos de graduação. Por isso este item foi contemplado como chave para a compreensão do objeto de estudo desta investigação. As respostas obtidas apontam para uma falta de consenso acerca da atualização ou não da grade curricular, uma vez que, mesmo o valor intermediário 3 ser o de maior frequência, o valor 2 forçou o índice da média para baixo (2,69). Esta percepção parece ser mais nítida quando levado em consideração o valor do desvio padrão (0,72).

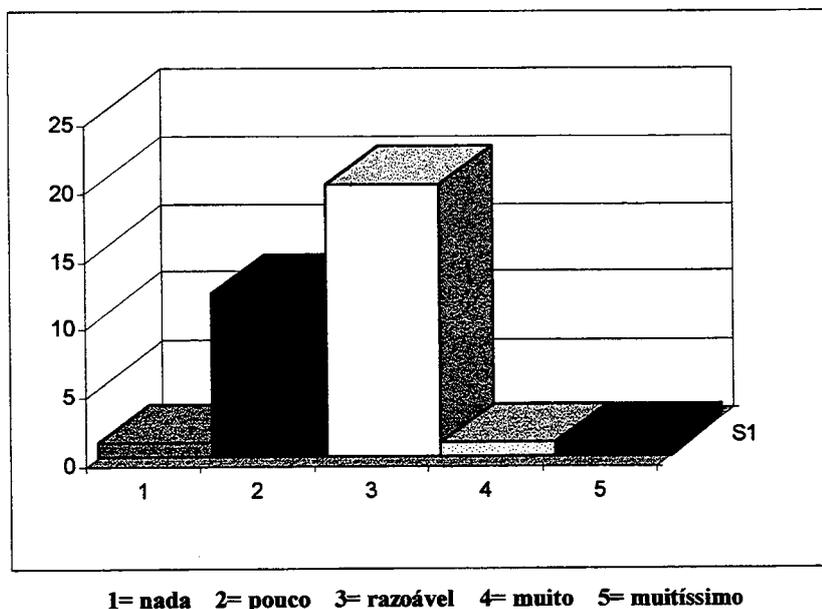
Gráfico 17 - Atualização do ensino adquirido



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitíssimo

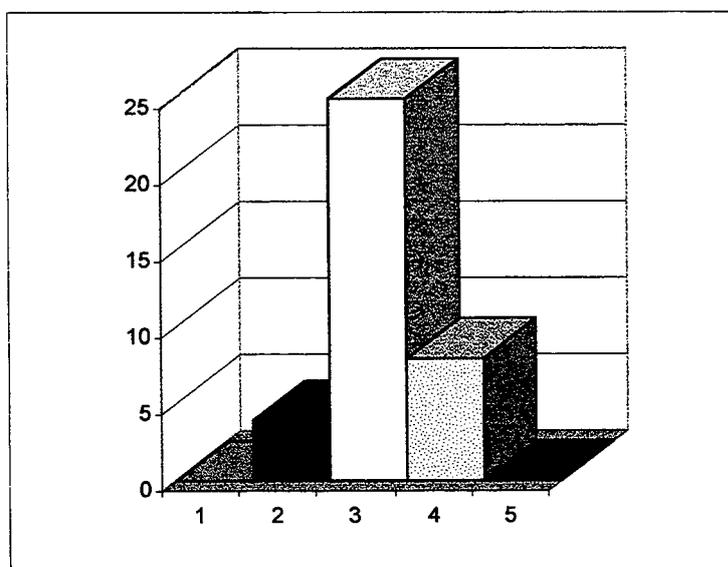
Interrogados acerca da possibilidade do ensino adquirido poder abarcar os vários desafios e problemas próprios da vida profissional de um administrador, as respostas dos concluintes apontaram para a média mais baixa de todo o grupo de questões formuladas (2,66), com um desvio padrão baixo (0,73). A maior incidência das percepções individuais concentrou-se sobre o valor intermediário 3; no entanto, as incidências sobre os valores 2 e 1 forçaram a redução da média, apesar do valor 4 ter sido contemplado. Note-se, também, que o comportamento verificado para este item aproximase bastante daquele verificado com o item anterior.

Gráfico 18 - Abrangência do ensino adquirido para a vida profissional



A aplicabilidade do ensino adquirido com a grade curricular antiga recebeu respostas que indicam visões ambivalentes. Com uma média de 3,14 e desvio padrão de 0,55 (o menor de todos os itens analisados), as percepções individuais incidiram sobre o valor intermediário 3 expressivamente, com o valor 4 recebendo a segunda maior carga de respostas e o valor 1 com uma frequência significativa. No entanto, os dados colhidos não permitem uma confirmação contundente da aplicabilidade ou não do ensino adquirido na vida profissional, a partir das percepções individuais dos concluintes do curso de administração.

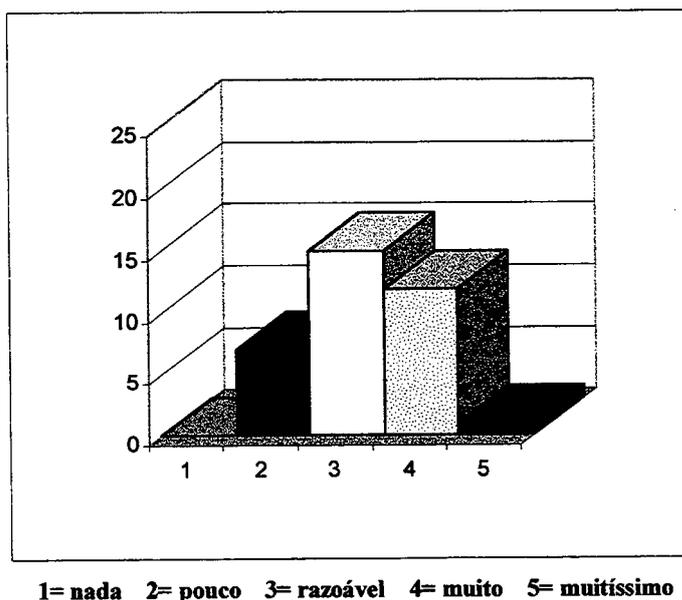
Gráfico 19 - Aplicabilidade do ensino adquirido



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitissimo

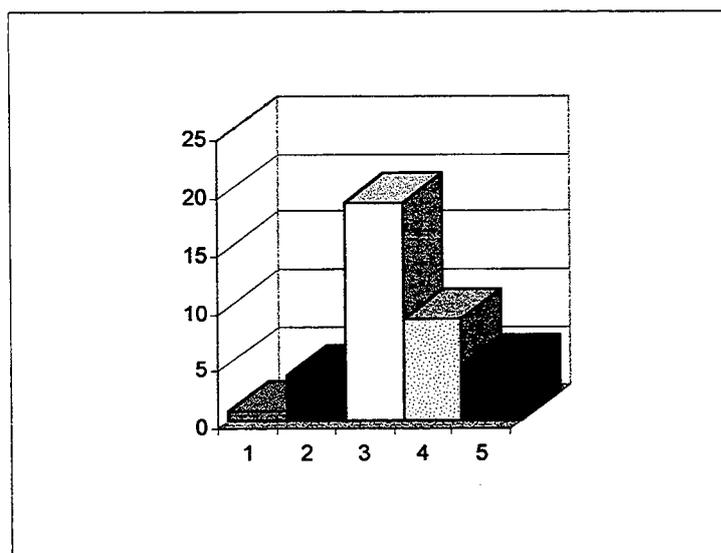
Uma grande preocupação dos responsáveis pelo gerenciamento de cursos de graduação é justamente com o conteúdo programático das disciplinas, no sentido de serem repassados integralmente aos graduandos, mesmo levando-se em conta a importância de outros fatores, como a forma como o ensino é ministrado, por exemplo. Quando interrogados se o conteúdo da grade foi integralmente cumprido, as respostas dos graduandos concentraram sobre os valores 3 (em maior número) e 4 da escala, com o valor 2 recebendo uma incidência altamente significativa e o valor 5 sendo contemplado de forma não significativa. O comportamento das respostas explica a média deste item em 3,20, com um desvio padrão de 0,80, o que denota, mais uma vez, a ambivalência das percepções. Dessa forma, não se pode afirmar categoricamente a contemplação ou não do conteúdo da grade curricular, apesar de uma tendência muito fraca para o aspecto positivo.

Gráfico 20 - Contemplação do conteúdo da grade curricular



Evidentemente que não basta que um curso apresente uma grade curricular suficiente e atual sem que haja professores capazes de trabalhá-la em sala de aula ou em outras atividades de ensino/aprendizado. Quando interrogados acerca do domínio dos professores sobre o conteúdo da grade curricular cursada, as respostas obtidas apontam para um comportamento deste item similar ao item anterior, principalmente por estarem mutuamente interligados. Mesmo apresentando respostas altamente significativas tendentes à confirmação de que os professores dominam os conteúdos programáticos da grade curricular (valores 4 e 5), o maior grau de incidência foi sobre o valor intermediário 3, aparecendo também os valores 2 e 1 com respostas significativas. Este fenômeno pode ser constatado também pela sua média (3,20) e desvio padrão (0,83), mostrando uma baixa dispersão ou divergência de percepções, apesar de uma baixíssima tendência a confirmação de falta de domínio dos professores.

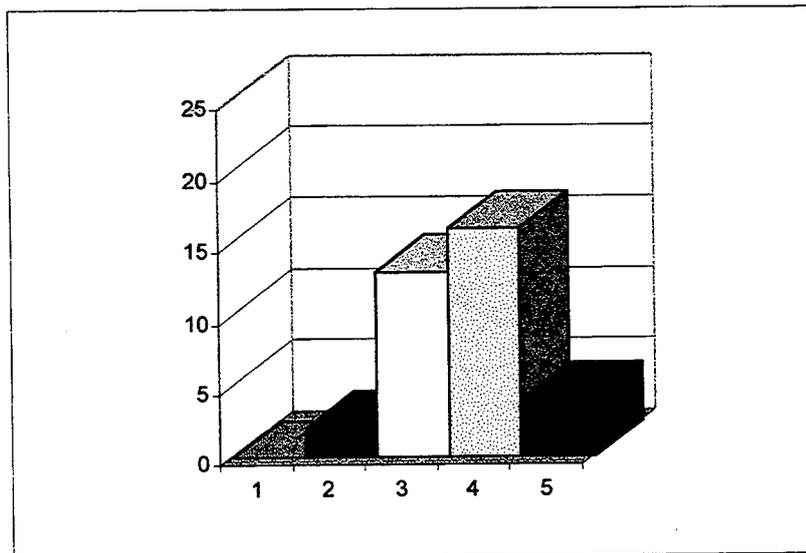
Gráfico 21 - Domínio dos professores sobre o conteúdo da grade



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitíssimo

Não é fato desconhecido que as preocupações com a dimensão substantiva, isto é, com o aspecto humano das organizações vem ganhando corpo atualmente. Este fenômeno também tem sido objeto de relevância para a formação profissional dos administradores. Neste sentido, foi perguntado aos graduandos de administração se a grade curricular permitiu o desenvolvimento das suas habilidades de relacionamento humano. As respostas geradas apontaram para a média mais alta deste grupo de questões (3,63), com um desvio padrão de 0,77. Apesar deste comportamento, este item não pode ser considerado como tendente a confirmar um desenvolvimento desta habilidade, o que também pode ser confirmado com as respostas concentrando-se nos valores 3 e 4 (este em maior escala) majoritariamente e nos valores 5 e 1 (este de forma não significativa).

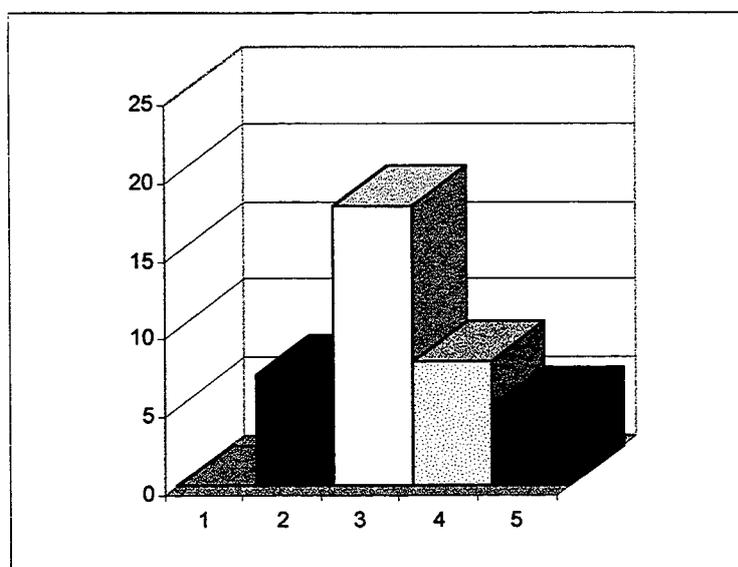
Gráfico 22 - Desenvolvimento da habilidade de relacionamento humano



1= nada 2= pouco 3= razoável 4= muito 5= muitíssimo

Com o intuito de identificar o nível de satisfação dos concluintes com o conteúdo da grade curricular, as respostas obtidas neste item em particular apontam para uma média de 3,20, com um desvio padrão de 0,87, o que indica, na percepção geral do alunado concluinte, uma fraca satisfação. Este comportamento foi gerado, principalmente, pela incidência das respostas em torno do valor intermediário 3, com os valores 2 e 4 anulando-se mutuamente, sendo justamente o aparecimento de respostas sobre o fator 5 que fez com que o quadro geral apresentasse uma pequena tendência para a confirmação de uma fraca tendência para a satisfação, de uma maneira global.

Gráfico 23 - Nível de satisfação com o conteúdo da grade curricular



1= ruim 2= pouco satisfatório 3= regular 4= bom 5= ótimo

Quadro 6 - Médias e desvios padrões da satisfação dos graduandos com a grade curricular

AFIRMATIVA	Média	Desvio padrão
Encadeamento lógico das disciplinas	3,23	0,77
Disciplinas desnecessárias	2,80	1,05
Disciplinas com conteúdos insuficientes	3,74	1,01
Adequação da grade p/ formação de empreendedores	2,86	0,77
Disciplinas com conteúdos repetidos	2,71	0,86
Atualização do ensino adquirido	2,69	0,72
Abrangência do ensino para a vida profissional	2,66	0,73
Aplicabilidade do ensino adquirido	3,14	0,55
Contemplação do conteúdo da grade	3,20	0,80
Domínio dos professores sobre o conteúdo da grade	3,20	0,83
Desenvolvimento das habilidades técnicas, conceituais e de relacionamento humano	3,63	0,77
Satisfação com o conteúdo da grade curricular	3,20	0,87

Como pode ser melhor visualizado no quadro acima, todas as médias concentraram-se em torno dos valores 2,71 e 3,74. Tomando-se este comportamento isoladamente, percebe-se que a satisfação com a grade curricular, segundo a percepção dos respondentes, apresenta tendências negativas em algumas questões e positivas em outras.

Por outro lado, levando-se em consideração os valores dos desvios-padrões individuais, que variaram entre 0,55 e 1,05 para o grupo de questões, percebe-se uma certa heterogeneidade nas percepções individuais, ou falta de consenso, confirmando as tendências ambivalentes também a este grupo de questões.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Para complementar as informações quantitativas obtidas com as perguntas fechadas, foram incluídas perguntas sem definição prévia de escolha de resposta, buscando possibilitar a expressão de percepções dos formandos, não contempladas no bloco anterior do questionário.

Neste sentido, foram incluídos questionamentos acerca das disciplinas cursadas que os concluintes gostariam que não constassem na grade curricular, disciplinas que não cursaram e que gostariam que fossem incluídas, quais as habilidades básicas para o sucesso profissional de um administrador moderno, as habilidades básicas necessárias aos empreendedores e, finalmente, uma visão crítica acerca do curso que propiciasse uma alavancagem em termos qualitativos. As respostas obtidas estão sumarizadas nos quadros abaixo.

Essas questões foram elaboradas da seguinte forma: como os alunos tinham disponíveis todo o elenco de disciplinas à sua disposição, tanto do currículo novo quanto do currículo antigo (currículo este que eles cursaram), perguntou-se, por exemplo, quais as disciplinas que os recém-formados tinham cursado e que não gostariam que elas constassem na grade curricular que foi cursada. Cada aluno elegeu, no máximo, 5 disciplinas (esses escores, evidentemente, sofreram variações, com alguns alunos não apontando nenhuma disciplina, por exemplo). Foi feita uma lista com todas as disciplinas eleitas. A seguir, contaram-se a frequência de aparecimento de cada disciplina, isto é, quantas vezes ela foi citada (no sentido de não ser desejada como fazendo parte da grade curricular cursada). São esses *rankings* que foram objeto de análise, conforme apresentados a seguir.

Quadro 7 - Disciplinas que cursaram e que não gostariam que constassem na grade curricular

Disciplinas	Frequência de citação
• Turismo e Hotelaria	34
• Contabilidade (redução da carga horária)	15
• Estudos de Problemas Brasileiros (EPB)	12
• Matemática	11
• Português	07

As disciplinas acima indicadas apresentam, grosso modo, algumas das principais alterações sofridas na elaboração da nova grade curricular. Por exemplo, a disciplina Contabilidade teve sua carga horária substancialmente reduzida, além, evidentemente, de uma nova concepção de estudos e práticas contábeis ser introduzida, o que, em tese, permitiria ao administrador usá-la como uma ferramenta essencial a processos de tomada de decisão e compreensão da realidade organizacional.

O que se pode deduzir das disciplinas aqui elencadas pelos graduandos (e que vem confirmar o caráter ciclotímico das preocupações científicas), é que determinadas disciplinas de cunho instrumental (como a contabilidade e a matemática) e aquelas de compreensão da realidade (como seria o caso do estudo dos problemas brasileiros em EPB), quando não são propriamente o objeto de estudo, carecem de uma constante readequação para que não faça perder sua finalidade no currículo e não se transforme, de per se, em fim. Noutras palavras, disciplinas-meio não podem ser configuradas como disciplinas-fim (e é esse o caso da disciplina Português, que estava direcionada basicamente para tratar dos mesmos assuntos tratados em nível de primeiro e segundo graus, carecendo de uma tematização mais organizacional, empresarial).

Finalmente, a disciplina Turismo e Hotelaria, talvez por fazer parte de um grupo de disciplinas optativas (com reduzidas opções), obteve uma frequência muito alta devido, principalmente, ao enfoque dado, ou seja,

procurava mostrar apenas características e conceitos próprios daquelas áreas, sem fazer relação com o aspecto gerencial propriamente dito.

Quadro 8 - Disciplinas que gostaria que constassem na grade curricular

Disciplinas	Frequência de citação
• Administração de Empreendimentos	19
• Recursos Humanos	18
• Ética/Filosofia	14
• Línguas estrangeiras	11
• Oratória	06
• Planejamento Estratégico	06
• Projetos Empresariais	05
• Psicologia Organizacional	04
• Sociologia	04

Este quadro sumariza a preocupação dos graduandos com alguns aspectos da vida organizacional que, atualmente, são o centro das atenções dos modernos estudos e pesquisas na ciência das organizações, como é o caso do resgate do caráter substantivo das organizações.

No entanto, como se pode visualizar, a disciplina mais requerida foi justamente a Administração de Empreendimentos, o que vem confirmar o desejo e a necessidade dos estudantes em se capacitarem técnica e cientificamente para a “abertura de seus próprios negócios”. As respostas aqui apresentadas ratificam a decisão do corpo diretor da universidade em fazer do curso de graduação em administração um centro capacitador e fomentador de futuros empreendedores.

A questão substantiva faz parte do elenco de disciplinas citadas, como Recursos Humanos (com o aumento da carga horária), Psicologia Organizacional (no estudo a partir de várias tendências psicológicas e psicanalíticas dos problemas de inter-relacionamento humano e suas

implicações) e a Sociologia Organizacional (no estudo de poder, dominação, liberdade e temáticas correlatas).

Duas observações também importantes precisam ser colocadas:

a) preocupação com o aprendizado de línguas estrangeiras: é resultante justamente do processo de globalização/internacionalização da econômica e, também, processos derivativos na dimensão política e social, que apresenta fortes impactos na própria gestão organizacional. Aqui se depreende um “ir além” do estudo puro e simples da forma culta do português, ou seja, uma possível tomada de consciência de que há uma língua internacional que precisa ser apreendida para que não se seja alijado do entendimento e compreensão de fatos e fenômenos da atualidade;

b) a preocupação com a ética e a filosofia: como num processo natural, os graduandos perceberam que apenas o conhecimento eminentemente técnico tem seus limites na própria técnica; isso significa que se deve ir além da técnica em si, ou seja, ser capaz de criar técnicas e tecnologias ainda não disponíveis, principalmente tecnologias organizacionais. É neste sentido que a filosofia desponta como uma infraestrutura singular. De outra parte, o estudo da ética também responde com a necessidade de interpretação do uso que faz das técnicas e tecnologias em busca de um determinado bem, de uma dimensão estética do convívio entre os homens, o que vem confirmar a preocupação com a dimensão substantiva por parte dos concluintes de administração e que gostariam que isso fizesse parte da formação dos futuros administradores.

Quadro 9 - Habilidades básicas de um administrador moderno

Habilidades	Frequência de citação
• Capacidade de liderança	18
• Criatividade	10
• Relações humanas	10
• Capacidade de planejamento	09
• Visão	08
• Flexibilidade	07
• Ousadia	06
• Capacidade de trabalho em equipe	06
• Dinamismo	05
• Organização	05

Com relação às habilidades que todo administrador moderno deveria ter para alcançar o sucesso profissional (que seria o profissional formado para ocupar determinados cargos e posições nas organizações e sociedade modernas), o grupo de características apresentadas podem ser organizadas em três grupos: capacidade técnica, capacidade conceitual e capacidade de relacionamento humano.

Capacidade Técnica: diz respeito ao domínio de determinados instrumentais e ferramentas imprescindíveis às atividades normais dos administradores, como o domínio acerca de técnicas de planejamento, de organização, de invenção de novas tecnologias, etc. Pode-se utilizar de uma frase feita para precisar ainda mais o sentido desta capacidade: saber fazer.

Capacidade Conceitual: esta dimensão da capacidade humana diz respeito ao conhecimento dos fundamentos de uma determinada técnica ou tecnologia, ou seja, capacidade de explicar o porquê do uso de uma determinada técnica, seus fundamentos, seus limites, suas implicações. É exatamente essa capacidade que permite aos administradores (e às

peças, de um modo geral), ir além de, de superar algo, de inventar, de criar algo, como demonstrado na habilidade “criatividade” do quadro em referência. Da mesma forma, é possível uma frase feita para a compreensão desta dimensão: saber por que fazer.

Capacidade de Relacionamento Humano: numa época em que o fenômeno substantivo recrudescer de forma veemente, não seria por acaso que o maior leque de habilidades listadas se refiram diretamente a esta dimensão das capacidades humanas. Isso não implica no anulamento ou negação da importância do conhecimento técnico; antes, significa na necessidade quase que natural de ir-se além da técnica para que se encontre o homem criador das tecnologias e da necessidade de se compreender formas adequadas de relacionamento interpessoal. É isso que responde por habilidades listadas como liderança, relações humanas, ousadia e flexibilidade, dentre outras possíveis.

Quadro 10 - Habilidades básicas necessárias a um empreendedor

Habilidades	Frequência de citação
• Atualização	14
• Comunicação	11
• Correr riscos	07
• Criatividade	06
• Dinamismo	06
• Espírito empreendedor	05
• Flexibilidade	04
• Inovação	04

O elenco de habilidade listadas acima direcionam para uma percepção interessante do alunado em relação a um perfil ideal de

empreendedores. Em primeiro lugar, deixam-se de lado concepções de empreendedores como aventureiro: aquele que, cegamente, aventura-se por um negócio qualquer quase que intuitivamente, sem dados e bases concretas que justifiquem suas empreitadas. Para que haja uma maior probabilidade de sucesso é necessário, por exemplo, que o empreendedor tenha conhecimento daquilo que pode afetar o seu negócio, que esteja atualizado.

Em segundo lugar, que desenvolvam os empreendedores uma série de habilidades que podem ser consideradas como essenciais à própria sobrevivência de seus negócios, como a capacidade de liderança, que saibam se comunicar e se fazer entender, que saibam e estejam dispostos a correr riscos (mas com base em dados concretos e informações confiáveis), que sejam flexíveis e dinâmicos, dentre outras.

Finalmente, as habilidades apontam para uma conclusão da seguinte forma: que o empreendedor deve ser um técnico em empreendimentos, que deve possuir uma série de conhecimentos fundamentados empírica e teoricamente, que seja capaz de se relacionar e se comunicar eficiente e eficazmente e que tenha habilidades de relacionamento interpessoal bem desenvolvidas. Conseqüentemente, os cursos de administração que estão voltados para a formação desse perfil profissional devem elencar disciplinas-chave que contemplem o desenvolvimento dessas habilidades.

Quadro 11 - Sugestões apresentadas para a melhoria do curso

Sugestões	Frequência de citação
• Mais pesquisa	11
• Mais estudos sobre liderança	08
• Mais estudos sobre empreendedorismo	07
• Mais pragmatismo	07
• Mais trabalho em equipe	07
• Mais conhecimento sobre as empresas locais	05

• Mais estudos sobre elaboração de projetos	05
• Mais estudos sobre Ética	05
• Ampliar a biblioteca	04
• Criar laboratório	04
• Mais estudos sobre Filosofia	04
• Mais estudos sobre Informática	04
• Mais estudos sobre Psicologia	04

Este quadro sumariza as questões abertas, em particular, pode-se perceber que, grosso modo, os concluintes não consideram a grade curricular antiga de toda “ruim”, mas que simplesmente faltaram mais estudos e/ou ênfases sobre determinados temas, assuntos e/ou disciplinas.

Essas sugestões apontam tanto para questões de infra-estrutura (biblioteca, laboratório e meios para propiciar aulas práticas e visitas a empresas, etc.) como para questões ligadas diretamente à própria estrutura curricular do curso de graduação em administração.

As sugestões que tocam diretamente a grade curricular, mais uma vez, convergem para a compreensão da dimensão substantiva das organizações, como é o caso das sugestões de mais estudos acerca de filosofia, psicologia e liderança (mesmo o item “mais trabalho em equipe” pode ser aqui alocado). Não se pode deixar de considerar, entretanto, o item “mais estudo sobre empreendedorismo” que, apesar de aparecer apenas de uma única forma, indica o direcionamento de suas preocupações últimas, se se considerá-lo associado à necessidade de “mais conhecimento sobre as empresas locais”, que são exemplos típicos de capacidade empreendedora prática.

3.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS

Analisando-se os quadros 9, 10 e 11 conjuntamente percebe-se que, quando os recém-formados listam habilidades básicas de um administrador moderno como capacidade de liderança, criatividade, relações humanas e capacidade de planejamento como prioritárias, há uma nítida distinção nessas categorias com as apontadas como habilidades básicas para um empreendedor (atualização, comunicação, correr riscos e criatividade). Evidentemente que há algumas similaridades entre essas categorias identificadas, no entanto a disparidade é bastante ampla no conjunto das habilidades apontadas.

De uma certa forma, parece que essa distinção detectada tende a reproduzir constatações intuitivas, com possíveis conotações estereotipadas, das atividades desenvolvidas por administradores, por um lado, e por empreendedores, por outro. Isso é de grande significação para este estudo, inclusive é um fato que clama por uma nova investigação acerca da distinção, segundo a percepção do corpo discente, do que seja próprio das atividades de administradores e do que seja específico das atividades dos empreendedores.

Talvez, também, não seja por acaso a predominância do fenômeno da ambigüidade na quase totalidade das questões aqui analisadas individualmente. Noutras palavras, poder-se-ia até ensaiar uma possível hipótese central de nova investigação: a de que os recém-formados não tivessem claro o que seja um empreendedor, suas atividades e suas habilidades básicas necessárias para ser bem-sucedido.

Evidentemente que essa suposição, também intuitiva, não invalida os resultados aqui apresentados; pelo contrário, vem corroborar a alta significância e relevância da investigação (e o fato de encontrar ou produzir novas dúvidas é uma constante nas atividades de pesquisa). Mas o fato da falta de clareza da distinção entre administrador e empreendedor parece se confirmar quando comparado com as sugestões apresentadas para a

melhoria do curso, onde listaram-se, por ordem de freqüência, os seguintes: mais pesquisa, mais estudos sobre liderança, mais estudos sobre empreendedorismo, mais pragmatismo e mais trabalho em equipe.

Note-se que a categoria **mais estudos sobre empreendedorismo**, com freqüência 07, parece confirmar a falta de clareza de que se suspeita aqui. De uma forma geral, as sugestões apresentadas convergem para uma certa ambivalência entre habilidades próprias de administradores profissionais (mais estudos sobre elaboração de projetos, mais trabalho em equipe, mais estudos sobre psicologia, etc.) e habilidades próprias de empreendedores (mais estudos sobre empreendedorismo, mais conhecimento sobre as empresas locais, mais estudos sobre liderança, etc.).

Comparando-se esses resultados com o quadro 6 (médias e desvio-padrão da satisfação dos graduandos com a grade curricular) o resultado é similar: a constância da ambigüidade acerca do fenômeno sob estudo. Como o conjunto das respostas apresenta comportamento em termos de média que varia de 2,66 a 3,74 e desvio padrão variando de 0,55 a 1,05, nota-se o fenômeno da falta de consenso mais claramente.

Vale ressaltar, mais uma vez, que as questões elencadas no quadro 6 sumarizam a percepção sobre a formação recebida dividida em elencos de itens relacionados à formação profissional de administradores e de empreendedores. Em todas as respostas apresenta-se nitidamente a falta de consenso do grupo acerca da formação profissional recebida na graduação. Isso pode ser traduzido, grosso modo, nos seguintes termos: há recém-formados que consideram terem recebido formação de empreendedores e de administradores ao mesmo tempo ou que há recém formados que consideram terem recebido formação específica (ou de administradores ou de empreendedores).

O que se pode afirmar como dedução global dos dados obtidos é que há uma forte ambivalência acerca da formação alcançada. Noutras palavras, não há uma percepção consensual acerca do problema em questão

nesta investigação, o que poderia ser traduzido da seguinte forma: os recém-formados, nas suas percepções, não são taxativos se foram formados administradores profissionais ou empreendedores.

4. CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista as grandes transformações deste final de século e de milênio, com o recrudescimento principalmente de questões ligadas ao “resgate” da dimensão humana nas organizações, onde as características mais fortes apresentam-se com fortes conotações de instabilidade e imprevisibilidade, as organizações precisam orientar-se por novos padrões de organização e funcionamento, principalmente as organizações universitárias.

Acompanhar a evolução das mudanças proporciona a abertura de novas oportunidades de ação. No entanto, uma questão permanece aberta a futuras investigações: como agir praticamente num ambiente turbulento, uma que apenas há a percepção dessa mutabilidade constante? Evidentemente que não se pode ficar alheio a tudo isso, assim como não se pode aventurar por qualquer curso de ação, principalmente quando o que está em jogo, no caso dos cursos de graduação em administração, é justamente o futuro, não só profissional dos acadêmicos, mas principalmente seu futuro de vida.

É neste sentido que os resultados globais desta investigação coincidem com os resultados de Comini (1994), quando afirma que “o grande receio que permeia o ambiente acadêmico é de se perder a oportunidade de se introduzir inovações e não se refletir com a profundidade e velocidade necessárias sobre o tipo de profissional que se deseja formar. Desta forma, as instituições também estariam perdendo a chance de se diferenciar em termos de qualidade e excelência no ensino e aprendizagem” (p. 113).

Também deve-se ressaltar que os problemas existentes nas organizações universitárias são extremamente complexos e delicados, não devendo restringir-se exclusivamente aos aspectos curriculares. O que se pretende chamar a atenção é que os cursos não se atenham apenas às mudanças de ementas e conteúdos programáticos em si, mas que também conduzam a uma reflexão acerca da forma de como são transmitidos os conhecimentos. Dessa forma, devem-se fazer necessárias estratégias de

cunho pedagógicos e de gestão coerentes e consistentes buscando-se atingir o desenvolvimento de habilidades, posturas e atitudes desejadas ao administrador futuro.

4.1 Considerações Finais

Algumas das sugestões apontadas pelos alunos recém-formados para a melhoria e aperfeiçoamento do curso já foram introduzidas; outras, que não constaram da lista de sugestões apresentadas, também fazem parte desta transformação por que tem passado o curso de graduação em administração do Campus IV, da Universidade do Vale do Itajaí, conforme itens abaixo:

- a) Subsídios para a grade curricular nova, uma vez que o mestrando foi membro da equipe de elaboração da grade curricular nova.
- b) Implantação da Consult Jr (empresa de administração composta por acadêmicos do curso), visando oportunizar a vivência de casos práticos empresariais.
- c) Laboratório de pesquisa, tendo em vista a formação de um corpo de acadêmicos voltados para a investigação científica de problemas organizacionais.
- d) Restruturação do quadro docente, uma vez que foi detectado que grande parte dos problemas encontrados estava relacionada com a forma de transmissão dos conhecimentos (falta de experiência, didática, etc.), havendo uma redução de 46 para 27 professores.
- e) Interdisciplinaridade, onde os professores do curso debatem as relações de suas disciplinas, buscando-se o engajamento como forma de aperfeiçoar e atualizar seus conteúdos programáticos.

- f) Subcomissão de avaliação, formação de um grupo composto por professores, alunos e funcionários com o objetivo de diagnosticar o curso e apontar possíveis soluções para os problemas encontrados, visando a melhoria da qualidade do curso.

- g) Comissão para análise das disciplinas da grade curricular nova, tem como objetivo avaliar a adequação e o ordenamento das disciplinas da grade curricular, visando a melhoria da qualidade da formação profissional dos acadêmicos.

- h) Modelo pedagógico para o curso de administração, criação de um grupo que está estudando a possibilidade de elaboração de um modelo específico para o curso.

- i) Estágio curricular, planeja-se uma nova modalidade de estágio curricular onde o acadêmico potencialize os domínios conceituais com a aplicabilidade prática.

- j) Relação Universidade x Empresa, em função do isolamento e do desconhecimento das necessidades do mercado, tem-se implantado diretrizes de aproximação com o segmento empresarial através das atividades de extensão e da Consult Jr.

4.2 Conclusões

As conclusões deste estudo, a partir das percepções dos alunos recém-formados do curso de administração do Campus IV, da Universidade do Vale do Itajaí, turma do segundo semestre de 1996, podem ser elencadas da seguinte forma:

a) Formação profissional ambígua

Segundo os recém-formados, a formação profissional que a Univali lhes proporcionou não é voltada exclusivamente para o empreendedorismo, assim como não apresenta características exclusivas de preparação como mão-de-obra especializada para o mercado de trabalho, o que denota uma dimensão ambígua de formação profissional.

b) Necessidade por desenvolvimento das capacidades técnicas, conceituais e de relacionamento humano

As respostas apresentadas primam por uma necessidade de formação que contemple não apenas as características técnicas de formação profissional que os cursos superiores devem proporcionar. Precisa-se, segundo os recém-formados, desenvolver as capacidades conceituais e de relacionamento humano. Isso guarda grande proximidade com os modernos pensamentos acerca dos novos desafios que os administradores terão que enfrentar, num ambiente turbulento, onde há a predominância de caracteres instáveis e imprevisíveis, principalmente o ser humano.

Esta percepção, ao mesmo tempo que aponta a necessidade de contemplação das capacidades conceituais e de relacionamento humano, indica o excesso de disciplinas cursadas que contemplam apenas a dimensão técnica, que autores como Ramos (1984) chamam de uma formação instrumental. Urge que seja contemplada, então, a chamada dimensão substantiva, multidimensional, do homem.

c) Necessidade de formação centrada na capacitação de empreendedores

Ao mesmo tempo que este estudo conclui sobre a necessidade de ampliação do universo formacional dos estudantes de administração, contemplando o aspecto triádico (conceituai, técnico e de relacionamento humano), não há consenso, pelo menos não por parte dos recém-formados investigados, se a formação de empreendedores é o desejo profissional dos discentes.

Apesar de estudos como o de Oleto (1995) terem discutido essa necessidade de singularidade em termos de formação profissional para os estudantes de administração da região Sul do Brasil, ao considerar a especificidade dessas regiões e na força que as pequenas, micro e médias empresas representam, as conclusões aqui colocadas resguardam sua validade. É interessante considerar que as sugestões apresentadas pelos discentes guardam estreita relação com os estudos que apostam no desenvolvimento de um novo perfil de empreendedores, convergindo em termos de capacidade analítica da realidade, de capacidade de elaboração de planos de ação, ao mesmo tempo em que preserva a multidimensionalidade biológica, social e política do ser humano.

d) Convergência das características empreendedoras com a moderna concepção paradigmática

A concepção de um perfil de empreendedor guarda estreita relação com modernas concepções administrativas, como a necessidade de se aprender a aprender, a visão sistêmica da organização e do ambiente, a valorização do indivíduo nas organizações. De uma maneira geral, há convergência entre o perfil delineado e a visão paradigmática atual, tanto de paradigmas organizacionais quanto de visão de mundo.

Noutras palavras, a conclusão que se pode chegar é que há a necessidade relacional e conjunta de uma guinada de um paradigma tecno-

instrumental para um paradigma alternativo de dimensão tecno-conceitual-substantivo, onde, ao mesmo tempo que contempla a racionalidade técnica própria das organizações burocráticas, contempla, também, a singularidade humana na sua multidimensionalidade. É justamente do jogo dessas duas preocupações que podem emergir novos profissionais das organizações, tornando concreta a necessidade prática de indivíduos capazes de “aprender a aprender”, onde extensos *curricula* e amplas experiências vividas não mais se encaixam no perfil profissional exigido pelas organizações, mas sim o seu conhecimento das fontes de informações mais diversas (quem são, onde estão, sobre o que tratam, etc.).

e) Eficácia do instrumento de avaliação

A elaboração de um instrumento de avaliação da formação profissional eficaz representa um dos méritos desta investigação. Ao partir da análise de instrumentos similares utilizados em outras investigações, criou-se um instrumento próprio, singular, que contemplasse a especificidade da organização em estudo: o curso de administração do Campus IV, da Universidade do Vale do Itajaí.

Uma vez que o instrumento resguarda a singularidade do ambiente catarinense, esta investigação apresenta facilidade de replicabilidade (Selltiz, 1974) em outras organizações universitárias catarinenses, representando, assim, uma grande contribuição para o alargamento das fronteiras do conhecimento acerca da realidade universitária catarinense, sob o ponto de vista da análise de cursos de graduação em administração.

f) Convergência entre as sugestões de melhoria do curso e as ações atuais implementadas

Dentre as sugestões apresentadas, quase todas já estão sendo implementadas. Podem-se citar: a) foram aprovados outros projetos de pesquisa, num total de sete (07) projetos em andamento; b) foi criada a Consult Jr como forma de propiciar aos estudantes a prática no cotidiano das

organizações, com o desenvolvimento de atividades de extensão (consultoria e assessoria organizacional); c) mais conhecimento acerca da realidade das empresas da região, tanto através do desenvolvimento dos projetos de pesquisa como com as atividades da Consult Jr; d) ampliação da biblioteca, com a aquisições contínuas de obras e assinatura de revistas técnicas e científicas sobre a ciência da administração; e d) a criação do laboratório de pesquisas científicas, do curso de administração.

Estas ações representam uma reorientação do curso de graduação em administração em manter um estreito relacionamento com a comunidade, tanto com relação à busca da formação profissional mais adequada (contemplando desejos e aspirações dos indivíduos), quanto com a contribuição com seu desenvolvimento político-sócio-econômico. Também representa um passo rumo à vivência sistêmica, de inter-relacionamento e reciprocidade ambiental, buscando-se ao mesmo tempo o auto-desenvolvimento e a colaboração com o desenvolvimento da comunidade, num exercício de responsabilidade social da Universidade do Vale do Itajaí.

4.3 Recomendações

- a) Investigação científica, por administradores e profissionais da área educacional, tendo como objetivo a criação e o ordenamento das disciplinas ideais para a adequada formação profissional dos acadêmicos de administração.
- b) Investigação científica, do tipo análise comparativa, dos formandos dos currículos antigo e novo.
- c) Elaboração de uma tipologia do empreendedor catarinense, através de investigação científica.
- d) Realização de um levantamento dos principais problemas que afetam a continuidade das organizações catarinenses.
- e) Criação de uma sistemática eficaz de recrutamento e seleção do corpo docente.
- f) Primazia pela seleção do corpo docente com conhecimentos de pesquisas técnico-científicas e de vivência profissional.
- g) Elaboração de um plano estratégico para o curso.
- h) Elaboração e implementação de um banco de casos de gestão empresarial.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. *Planejamento de pesquisa social*. São Paulo: Edusp, 1975.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Perfil e habilidades do administrador*. São Paulo: Angrad, 1996.
- BELL, D. W., ESSES, V., GREGORY, R. The utility of open-ended measures to assess intergroup ambivalence. *Canadian Journal of Behavioral Science*, v. 28, 1996.
- BERGER, P. L. *Construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1984.
- BERGQUIST, W. H.; ARMSTRONG, J. L. *Planning effectively for educational quality*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- BERMAN, M. *Tudo o que é sólido desmancha no ar*.
- BERNDT, A .; NAGELSCHMIDT, A . M. P. C. Atributos do administrador recém-formado: um estudo de caso. *Revista de Administração*, v. 30, n. 3, p. 91-97, jul./set. 1995.
- BONILLA, J. A . A responsabilidade social da universidade e sua auto-avaliação através do balanço social. *XV Enanpad. Anais*, v. 3, p. 155-172, 1991.
- BUARQUE, C. Na fronteira do futuro: o projeto da UnB. In: DAHL, T. et ali. *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: CPA/UFSC, 1989, p. 317-333.
- CHIZZOTTI, A . *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2. ed., São Paulo: Cortez, 1995).
- COHEN, M.; MARCH, J. The process of choice. In: BIRNBAUM, R. (Org.). *Organization and governance in higher education*. Lexington: Ginn Custom Publishing, 1983.

- COMINI, G. M.** *Realidade e perspectivas das escolas de administração do Brasil: um enfoque estratégico.* São Paulo: FEA/USP, 1994 (Dissertação de Mestrado).
- COPE, R.** *Strategic planning, management and decision making.* Washington: American Association for Higher Education/ERIC Higher Education Research Report, n. 9, 1981.
- DAMÁSIO, A.** *O erro de Descartes.* São Paulo: Best-Seller, 1996.
- DILL, D. D.** Research as a scholarly activity: context and culture. In: CRESWELL, J. W. (Ed.). *Measuring faculty research performance.* San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- DRUCKER, P. F.** O advento da nova organização. *Diálogo*, v. 22, n. 1, p. 2-7, 1989.
- DUNBAR, R. L.; BRESSER, R. K. F.** Recognizing contexts and managing processes in universities. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 257-261, 1988.
- DURHAM, E. R.** A universidade e as demandas da sociedade. *Educação Brasileira*, Brasília, n. 17, v. 7, p. 23-30, 1986.
- ECO, H.** *Como se faz uma tese.* São Paulo: Perspectiva, 1980.
- FISCHER, R.** Desafio à competência gerencial. *VIII Congresso de Marketing Financeiro Argentino.* Anais. Buenos Aires: AMBA, 1992.
- FLEURY, M. T. L.; FERREIRA, R. M. F.** Gestão e participação na organização do trabalho rural. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 19-22, out./dez. 1984.
- FLEURY, P.** O ensino de graduação no Brasil: um estudo de caso. In: *Anais do VI Encontro Anual da ANPAD*, Salvador, p. 289-311, 1982.

- FRANTZ, T. R.** Universidade e compromisso social. *Contexto e Educação*, n. 1, v. 1, p. 9-13, jan./mar. 1986.
- GALBRAITH, J. K.** *A sociedade justa: uma perspectiva humana*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- GODOY, A.** *O aluno universitário: preferência em relação ao ambiente de ensino*. São Paulo: Edusp, 1990.
- GOLEMAN, D.** *Inteligência Emocional*. São Paulo: Best-Seller, 1995.
- GONÇALVES, E. L.** Mecanismos sociais na gestão empresarial: para além da vã filosofia. *Revista de Administração de Empresas*, n. 20, v. 4, p. 59-65, out./dez. 1980.
- HABERMAS, J.** *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires: Fónodo de Cultura Económica, 1990.
- KAPLAN, K. J.** On the ambivalence-difference problem in attitude theory and measurement: a suggested modification of the semanticac diferencial technique, *Psychological Bulletin*, n. 77, p. 361-372, 1972.
- KOTLER, P.; MURPHY, P. E.** Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, v. 52, n. 5, sep./oct. 1981.
- MARCOVITCH, J.** *Dirigentes para uma sociedade dual*. São Paulo: IEA/USP, 1991.
- MARQUIS, C.** *Condiciones, riesgos y perspectivas de la planeación universitaria*. México: UDUAL, 1988.
- MARTINS, G. M.** Credencialismo, corporativismo e avaliação da universidade. In: **DURHAM, E.; SCHWARTZMAN, S.** (Orgs.). *Avaliação do ensino superior*. São Paulo: Edusp. 1992, p. 167-196.
- MENDONÇA, L. E. C.** Administração participativa: onde estão as resistências? *Revista de Administração Pública*, v. 26, n. 3, p. 152-62, jul./set. 1992.

- MEYER JÚNIOR, V.** Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: **FINGER, A . P.** (Org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986.
- MEYER JÚNIOR, V.** Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis: NUPEAU/CPGA/UFSC, 1991.
- MINAYO, M. C. S.** (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 4. ed., Petrópolis: Vozes, 1994.
- MORGAN, G.** *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NÓBREGA, F. P.** A universidade e o desenvolvimento sócio-político. *Educação Brasileira*, Brasília, n. 2, v. 4, p. 77-94, 1980.
- REVISTA EXAME.** Editora Abril, p. 46-49, 1996.
- OLETO, M. M. F.** Estágio supervisionado como processo de formação e treinamento de administradores: a proposta da UFMG. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 33-46, set. 1995.
- RAMOS, A . G.** *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1984.
- RIFKIN, J.** *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- SELLTIZ, C.** *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1974.
- SENGE, P. M.** *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed., São Paulo: Best-Seller, 1990.
- SENTA, T.** Perspectivas da educação superior para o ano 2000. in: **DAHL. T.** et ali. *Desafios da administração universitária*. Florianópolis: UFSC, 1989, p. 294-310.

SILVA, D. N. *A razão em Weber e Habermas*. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1995 (Dissertação de Mestrado).

SILVAa, J. C. B. Perfil do corpo discente do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 3, p. 19-31, set. 1995.

SIQUEIRA, M. M.; BAETA, A. M. C. Mitos e potencialidades da participação em saúde. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 30-33, out./dez. 1984.

TEIXEIRA, R. C. F. S. Perfil do alunado do curso de administração como agente de mudança: uma perspectiva do futuro profissional. *Revista Brasileira de Administração contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 5-17, set. 1995.

TIMMONS, J. A. *Entrepreneurs: attributes and attitudes*. Waterloo: Canadian Industrial Innovation Centre, 1985.

ULRICH, D. Executive development as a competitive weapon. *Journal of Management*, v. 8, n. 5, p. 11-12, 1989.

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ. *Projeto de Regionalização*. Itajaí: Univali, 1996.

VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: NUPEAU /CPGA/UFSC, 1991.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Sr(a). Graduando(a),

Estamos lhe apresentando o Projeto “**A FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DE BIGUAÇU**”. Embutido neste projeto encontra-se a minha Dissertação de Mestrado que estou realizando na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, intitulada: **A Estrutura Curricular de Administração na Visão do Corpo Docente: Formação Profissional ou de Empreendedores?**

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer a sua opinião sobre os mais diferentes aspectos do dia-a-dia na nossa universidade. A sua participação, portanto, é fundamental, pois os resultados obtidos serão levados em consideração para que ocorram melhorias substantivas na qualidade das atividades de nossa organização. Assim, gostaríamos que, com sua costumeira cordialidade, respondesse a este questionário.

Os dados serão analisados com o máximo sigilo que esta atividade científica exige, mas sinta-se à vontade para responder às questões propostas, uma vez que suas informações permanecerão anônimas.

Na certeza de sua colaboração, antecipadamente agradecemos. Aproveitamos para desejar-lhe um **FELIZ NATAL, UM PRÓSPERO ANO NOVO E FELICIDADES NO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR.**

INSTRUÇÕES

1. Leia com atenção cada questão.
2. Ao lado de cada questão você encontrará uma escala de 1 a 5.
3. Assinale **SOMENTE UMA VEZ EM CADA QUESTÃO** o número que melhor expresse a sua opinião.
4. O número **1** (um) corresponde ao valor mínimo.
5. O número **2** (dois) corresponde a um valor entre o grau médio e o mínimo.
6. O número **3** (três) corresponde ao valor médio.
7. O número **4** (quatro) corresponde a um valor entre o grau máximo e médio.
8. O número **5** (cinco) corresponde ao grau máximo.

A tabela abaixo irá facilitar sua compreensão:

1	2	3	4	5
nada	pouco	razoável	muito	muitíssimo
ruim	pouco satisfatório	regular	bom	ótimo
nunca	poucas vezes	às vezes	muitas vezes	sempre

Exemplificando:

Caso você entenda que a imagem da UNIVALI é ótima, assinale no espaço que corresponde ao número **5**; se não, escolha um dos outros quatro números que melhor expresse sua opinião.

QUESTÃO	ESCALA				
	1	2	3	4	5
1.1 Você acha que a imagem da UNIVALI na comunidade externa é:					

1. Aponte 5 disciplinas que você gostaria que constassem na grade curricular que você cursou:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

2. Aponte 5 disciplinas que você gostaria que não constassem na grade curricular que você cursou:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

3. Aponte possíveis alternativas para melhorar o curso de administração.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

4. IMAGEM DA UNIVALI NA PERCEPÇÃO DOS GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTÕES	ESCALA				
	5	4	3	2	1
1) Você acha que a imagem da UNIVALI na comunidade externa é:					
2) De uma forma geral, como você avalia seu grau de satisfação em relação à UNIVALI?					
3) Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UNIVALI?					
4) Você acha que os funcionários e professores valorizam a UNIVALI?					

5) Você acredita que estudar na UNIVALI pode levar a um bom futuro profissional?					
6) Você se considera a UNIVALI preparada para o futuro?					
7) A imagem pública da UNIVALI desperta sentimento de orgulho em você?					
8) Em cada uma das afirmativas abaixo, assinale o nível que na sua opinião melhor define a UNIVALI:					
9) A UNIVALI é uma organização organizada?					
10) A UNIVALI é uma organização humanizada?					
11) A UNIVALI é uma organização moderna /desafiante?					

5. GRADE CURRICULAR E PERFIL DO FORMANDO

QUESTÕES	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Você considera que houve um encadeamento lógico das disciplinas que você cursou?					
Você detectou, na grade curricular, disciplinas desnecessárias, sem sentido para a sua formação?					
Houve disciplinas que você considera de conteúdo insuficiente, que precisava de um aprofundamento maior?					
Você considera a grade curricular que você cursou como adequada para a formação de empreendedores?					
Na sua percepção, havia disciplinas com conteúdos programáticos parecidos, repetidos?					
Você considera atualizado o ensino adquirido no curso de administração?					
A Abrangência do ensino adquirido é suficiente para o sucesso na sua vida profissional?					
Como você considera a aplicabilidade do ensino adquirido?					
De um modo geral, o ensino transmitido pelos professores contemplou o conteúdo da grade curricular?					
Até que ponto os professores mostraram domínio sobre o conteúdo da grade curricular?					
Até que ponto você desenvolveu sua habilidade técnica, conceitual e de relacionamento humano a partir do ensino recebido?					
Qual seu grau de satisfação em ter cursado a grade curricular de administração da UNIVALI?					

6. HABILIDADES BÁSICAS NECESSÁRIAS A UM EMPREENDEDOR MODERNO

Liste as habilidades básicas que você considera essenciais para a formação de empreendedores, a partir da realidade político-social-econômica atual.

1.
2.
3.
4.
5.

6. HABILIDADES BÁSICAS NECESSÁRIAS A UM ADMINISTRADOR MODERNO

Liste as habilidades básicas que você considera essenciais para a formação de administradores, a partir da realidade político-social-econômica atual.

1.
2.
3.
4.
5.