

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**II TURMA ESPECIAL FACULDADE CATÓLICA DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**ECONOMIA**

**O DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UnC**  
**NO PROVÃO, NA ÓTICA DOS EGRESSOS**

**EMILIO EVERS NETO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2002**

**Emílio Evers Neto**

**O DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UnC NO  
PROVÃO, NA ÓTICA DOS EGRESSOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Dra. Silvia Modesto Nassar**

**Florianópolis, novembro de 2002**

# O DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UnC NO PROVÃO, NA ÓTICA DOS EGRESSOS

**Emílio Evers Neto**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

**Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos  
Professores:**



---

Prof.ª Silvia Modesto Nassar, Dr.ª.  
Orientadora



---

Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Membro



---

Prof.ª Rosana D. C. Zimmermann, Dr.ª  
Membro

---

Prof.ª Rosimeri de Fátima C. da Silva, Dr.ª  
Membro

**O verdadeiro desafio não está, apenas,  
em formular os melhores objetivos, mas sim  
em gerar os estímulos adequados para atingi-los.**

**The true challenge lies not only in formulating the best objectives,  
but also in creating adequate stimuli for to reach them.**

**(adaptado de John Diebold)**

**À minha esposa Elizabeth  
e aos filhos  
Carla Fabiana, Patrícia e Luis Gustavo,  
pelo amor, carinho e paciência,  
mesmo com todas as mudanças impostas  
no uso do tempo, este tão precioso bem,  
subtraído da sua companhia.**

**Aos meus pais Edemar e Nilda  
por sua amorosa dedicação.**

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir mais esta etapa acadêmica reconheço e registro que os caminhos que me levaram a atingi-la não os trilhei sozinho. Muitos colaboraram das mais diversas formas ao seu alcance.

A estes todos que entenderam minhas dificuldades, estimularam meus progressos, compartilharam ensinamentos preciosos, seus achados, seus melhores conselhos, ainda aqueles outros que foram solidários e repartiram comigo tanto as alegrias como as dificuldades, fico a dever com profunda e imorredoura gratidão.

Registro aqui, especialmente, o mais sincero obrigado:

- aos meus pais Edeimar e Nilda por terem me trazido ao mundo e alimentado de sonhos e exemplos dignos, na sua luta por deixar algo melhor, que me suportaram em sua residência durante a maior parte da pesquisa e que souberam dividir-se entre atenção preocupada e estímulos para a conclusão deste trabalho;
- ao Professor Doutor Nelson Colossi, que além de Coordenador do CPGA/UFSC, esteve sempre ao lado, pela paciência e apoio na importante parcela de interpretar e direcionar as possibilidades desta pesquisa em meio ao turbilhão acadêmico de idéias iniciais, e orientá-las ao projeto de forma segura;
- à Professora Doutora Angelise Valladares Monteiro, pela grande contribuição inicial, amizade e estímulo na definição primeira de caminhos, minha consideração e reconhecimento pelo esforço e valor;
- à Professora Doutora Silvia Modesto Nassar, orientadora final, pelo carinho e devotamento de sua orientação na análise estatística dos dados e no coroamento desta pesquisa, minha estima, admiração e amizade;
- ao Professor Gaston Mario Casamajou Bojarski, Reitor da UnC, pelo apoio e material de pesquisa tão gentilmente cedido, minha gratidão, estima e apreço;
- ao Professor José Alceu Valério, Diretor Acadêmico da UnC/Mafra, pelas colaborações, inspirações e constante disponibilidade para troca de idéias, tornando viável este anseio acadêmico sob todos os aspectos, minha amizade;
- ao Professor e Pró Reitor de Ensino da UnC, Sérgio Antonio de Souza, pela atenção, constantes inspirações e colaboração na busca e disponibilização dos dados secundários;
- ao amigo e professor José Nelson Notari, ex-coordenador do curso de administração em Mafra e hoje Presidente da Fundação, pela estimulação e apoio ao mestrado,

pela cessão de sua vaga na FAE para minha inscrição e por ter acompanhado e valorizado o meu crescimento;

- à Fundação Universidade do Contestado – Mafra, em especial a seu ex-presidente, Prof. Mário Fritsch, pela amizade, estimulação e encaminhamento do apoio financeiro concedido pela instituição que possibilitou este mestrado e a realização desta pesquisa;
- aos colegas professores Kelson Fernandes, Jacir Favretto, Gildo Cardoso Nogueira, José Augusto Maievski, Carlos Eduardo Carvalho e, principalmente, Augusto Fischer, pelo incentivo e colaboração permanente, maior ainda na fase de chamamento dos egressos sorteados ao preenchimento do questionário, tendo contribuído para a viabilização e enriquecimento desta pesquisa, meu reconhecimento e gratidão;
- ao colega, amigo Prof. Ilgo Frederico Welp pela gentileza, precisão na revisão oportuna dos meus escritos, pela paciência e apoio recebido;
- aos egressos, amigos, ex-alunos do curso de administração da UnC de Mafra, que se dispuseram a revisar, discutir e ampliar visões sobre os fatores considerados na pesquisa, desde o responder ao pré-teste do questionário tão prontamente;
- aos excelentes e inesquecíveis colegas do curso de mestrado, pelas lições, pelo companheirismo e pela contínua estimulação a uma produção de qualidade;
- à minha esposa e filhos, que entenderam as dificuldades e incertezas, assimilando a realidade da minha falta de tempo para o convívio, colaborando, ora com seu silêncio, ora com o seu questionamento e sempre com o seu carinho e sua dedicada compreensão, para o desenvolvimento de cada fase. Minha imorredoura gratidão e lhes dedico todas as alegrias ao fim desta jornada. Em especial, à Beti pelo amor, companheirismo e dedicação e ao meu filho Luis Gustavo pela paciência nas soluções de informática;
- à Deus, finalmente, por ter em Sua infinita bondade iluminado a tantos benfeitores e me ter concedido a Graça do convívio com todos eles, pela saúde, pela alegria da vida e pelas inspirações.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA E ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	6
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	12
<b>2 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO.....	13
2.2 OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO.....	15
2.3 A MUDANÇA.....	18
2.4 A UNIVERSIDADE E O ENSINO-APRENDIZAGEM-CONTINUADO.....	25
<b>3 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>31</b>
3.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A CRISE DO ENSINO DE GESTÃO: UM DESAFIO.....	31
3.2 OS PROGRAMAS EXISTENTES E SUAS LIMITAÇÕES.....	35
<b>4 A UNC, CONCEPÇÃO, PERFIL E O SEU CONTEXTO DE AVALIAÇÃO</b> .....	<b>42</b>
4.1 EXPERIÊNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	44
4.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNC.....	49
4.3 ORDENAMENTOS JURÍDICOS.....	50
4.4 DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO.....	51
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>52</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	52
5.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	56
5.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	66
5.4 DIMENSÕES ANALÍTICO-PEDAGÓGICAS (AP).....	67
5.5 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	74
5.5.1 Técnica para as Dimensões AP Intrínsecas.....	75
5.5.2 Técnica para as Dimensões AP Extrínsecas.....	78
5.6 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA (ACM).....	79
<b>6 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>81</b>
6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
6.2 O DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNC NO PROVÃO .....	82
6.3 CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO DE GRADUANDOS.....	85
6.4 CARACTERÍSTICAS DOS EGRESSOS.....	105



6.5	CURSO PRÉ VESTIBULAR.....	107
6.6	COMO OS EGRESSOS PERCEBEM SEU DESEMPENHO.....	113
7	RESULTADOS.....	118
7.1	ASSOCIAÇÃO DE FATORES.....	118
7.2	SÍNTESE.....	124
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	129
8.1	CONCLUSÕES.....	130
8.2	RECOMENDAÇÕES.....	137
	REFERÊNCIAS.....	141
	APÊNDICES.....	144

## LISTA DE APÊNDICES

<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE 2 – IMPORTÂNCIA DO PROVÃO PARA OS EGRESSOS .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE 3 – TABELA DE BURT 22 x 22 (interesse, importância e dedicação, por Locais) .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE 4 - TABELA DE BURT 22 x 22 (interesse, importância e dedicação, por Resultados) .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE 5 - TABELA DE BURT 43 x 43 (todos os fatores) .....</b>	<b>155</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ACM</b>	Análise de Correspondência Múltipla de Dados
<b>ACAFE</b>	Associação Catarinense das Fundações Educacionais
<b>AI</b>	Importância da Avaliação
<b>AS</b>	Satisfação com a Avaliação
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior
<b>CEE/SC</b>	Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina
<b>CI</b>	Importância da Coordenação
<b>CINAEM</b>	Comissão Nacional de Avaliação de Medicina
<b>CRUB</b>	Conselho dos Reitores das Universidades Brasileiras
<b>CS</b>	Satisfação com a Coordenação
<b>DAP</b>	Dimensão Analítico Pedagógica
<b>DED</b>	Dedicação Docente
<b>DI</b>	Importância da Docência
<b>DS</b>	Satisfação com a Docência
<b>EI</b>	Importância do Envolvimento
<b>ENC</b>	Exame Nacional de Cursos
<b>Enem</b>	Exame Nacional do Ensino Médio
<b>EP</b>	Experiências Profissionais
<b>ES</b>	Satisfação com o Envolvimento
<b>FH</b>	Formação de Hábitos
<b>GERES</b>	Grupo Executivo para Reformulação do Ensino Superior
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>INT</b>	Interesse
<b>IMP</b>	Importância
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Sociais
<b>L</b>	Local (onde realizou-se o provão)
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e do Desporto
<b>OS</b>	Satisfação com a Organização Pedagógica
<b>PAIUB</b>	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
<b>PARU</b>	Programa de Avaliação da Reforma Universitária
<b>PI</b>	Importância do Planejamento Pedagógico
<b>R</b>	Resultado (da turma de graduandos no provão)
<b>RI</b>	Importância dos Recursos Estruturais
<b>RS</b>	Satisfação com os Recursos Estruturais
<b>SAEB</b>	Sistema de Avaliação da Educação Básica
<b>SESu</b>	Secretaria de Educação Superior
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UnC</b>	Universidade do Contestado

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Conjunto Proposto nesta Pesquisa de Dimensões Potencialmente Influenciadoras do Desempenho dos Graduandos no Provão .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 2 – Redução da escala Likert, para o grau de importância em relação aos fatores potenciais de desempenho dos graduandos do curso de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 3 – Redução da escala Likert, para o grau de satisfação em relação aos fatores potenciais de desempenho dos graduandos do curso de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 4 – Redução da escala Likert, para as percepções, em relação aos fatores potenciais de desempenho de natureza extrínseca, dos graduandos do curso de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 5 – Comparação dos desempenhos dos egressos de administração da UnC no Provão .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 6 – Número de alunos nas turmas da UnC nos provões em administração .....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 7 – Quantidade de Alunos por turma, de acordo com os graduandos das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de Administração da UnC .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 8a – Distribuição da ocupação com trabalho acima de 40 horas semanais, das turmas de administração da UnC (% dos alunos) .....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 8b – Distribuição do grau de ocupação, em horas de trabalho semanal, dos graduandos de administração da UnC nas turmas de 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 8c – Porcentagem de egressos das turmas de administração da UnC nos anos de 1999, 2000 e 2001, quanto ao número de horas diárias trabalhadas .....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 9 – Distribuição das faixas de renda médias das famílias dos graduandos das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 10 – Proporção de graduandos que cursaram o Segundo Grau em Escola Pública das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 11 – Proporção de graduandos que dispõe de microcomputador em suas residências e o utilizam bastante, das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 12 – Proporção de graduandos casados dentre a população de graduandos das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 13 – Proporção de graduandos que utiliza freqüentemente a biblioteca entre as turmas de administração da UnC .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 14 – Tempo médio em horas de estudo semanal dos graduandos das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 15 – Domínio das disciplinas ministradas e atualização dos professores, nas indicações dos graduandos das turmas de administração da UnC .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 16 – Porcentagem dos graduandos de administração da UnC, das turmas de 1999, 2000 e 2001, que manifestam interesse por outras atividades na área, como empreendedores .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 17 – Freqüência das idades ao ingressar no curso de administração, turmas de egressos de 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 18 – Idade média dos graduandos do curso de administração, turmas de 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 19 – Descrição das formas de acesso ao curso de administração da UnC dos graduandos das turmas de 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 20 – Freqüência da utilização e a duração de cursinhos preparatórios para o acesso ao curso de administração da UnC, pelos respondentes da pesquisa graduandos em 1999, 2000 e 2001 .....</b>	<b>107</b>
<b>Figura 21 – Características dos tipos de Segundo Grau que cursaram os</b>	<b>108</b>

respondentes das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de administração da UnC ...	
<b>Figura 22</b> – distribuição dos tipos de estágios supervisionados desenvolvidos pelos egressos das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de administração da UnC .....	109
<b>Figura 23</b> - Distribuição em atividades profissionais dos egressos do curso de administração, nos anos de 1999, 2000 e 2001 .....	110
<b>Figura 24</b> – Satisfação e adequação que o curso representou para os respondentes, caracterizando a imagem que tem do curso de administração como egressos de 1999, 2000 e 2001 .....	110
<b>Figura 25</b> – Distribuição dos egressos do curso de administração da UnC, das turmas de 1999, 2000 e 2001, segundo suas percepções sobre a atitude de recomendar ou não o curso para amigos .....	111
<b>Figura 26</b> – Grupo de egressos de administração de 1999, 2000 e 2001, que se graduou ou não com a sua turma inicial .....	112
<b>Figura 27</b> – Distribuição das Frequências para o esforço dedicado à resolução do provão, na percepção dos egressos do curso de Administração 1999, 2000 e 2001.....	114
<b>Figura 28</b> – Importância dada pelos egressos do curso de administração da UnC nos provões de 1999, 2000 e 2001 .....	115
<b>Figura 29</b> – Interesse no provão na indicação dos egressos de administração da UnC, turmas de 1999, 2000 e 2001 .....	116
<b>Figura 30</b> – Plano de relações entre o Interesse, a Importância e a Dedicção dos egressos do curso de administração da UnC nos Provões de 1999, 2000 e 2001 .....	119
<b>Figura 31</b> – Ampliação da parte central da Fig. 30 .....	119
<b>Figura 32</b> – Plano relacional obtido pela técnica de Análise Multivariada de Dados (ACM), em três dimensões, do conjunto de dados Interesse, Importância e Dedicção dos Egressos do Curso de Administração da UnC .....	120
<b>Figura 33</b> – Plano relacional entre as dimensões analítico pedagógicas Docência, Coordenação e Organização Pedagógica, segundo os locais onde se aplicou o provão de administração na UnC, de acordo com a visão dos egressos de 1999, 2000 e 2001 .....	122
<b>Figura 34</b> – Plano relacional para os fatores docência, coordenação e organização pedagógica, segundo os resultados do provão de administração na UnC, visão dos egressos de 1999, 2000 e 2001 .....	123
<b>Figura 35</b> – Plano relacional para o conjunto de fatores AP intrínsecos e AP extrínsecos, segundo os locais e resultados dos provões de administração 1999, 2000 e 2001 na UnC, na visão dos egressos .....	125
<b>Figura 36</b> – Ampliação da parte central da Fig. 35, destacando os deslocamentos dos locais 1 e 2 .....	126
<b>Figura 37</b> – Plano relacional reunindo as questões preparação para o provão, análise e críticas decorrentes, segundo locais e resultados onde os egressos realizaram seus exames, nas turmas de 1999, 2000 e 2001 .....	127
<b>Figura 38</b> – Importância do provão na indicação dos egressos de administração da UnC, turmas de 1999, 2000 e 2001.....	150

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Quantidade de egressos do curso de administração da UnC que responderam ao provão em 1999, 2000 e 2001; por Local .....	56
TABELA 2 - Desempenho e conceito dos egressos de Administração da UnC nos provões de 1999, 2000 e 2001; de acordo com as notas padronizadas pelo Ministério da Educação .....	82
TABELA 3 – Distribuição percentual da carga horária semanal trabalhada pelos graduandos da UnC, no período 1999 à 2001, durante a maior parte do curso ...	89
TABELA 4 – Frequência de uso da biblioteca .....	98
TABELA 5 – Quadro de horas dedicadas aos estudos, dos graduandos de administração da UnC nas turmas de 1999, 2000 e 2001; percentual sobre horas por semana .....	100
TABELA 6 – Indicação das preferências profissionais dos graduandos das turmas de administração de 1999, 2000 e 2001, da UnC; em porcentagem .....	103

## **RESUMO**

**EVERS NETO, Emílio. O desempenho do curso de administração da Unc no provão, na ótica dos egressos. 2002, 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.**

**Orientador: Sílvia Modesto Nassar, Dra.  
Defesa: 19/11/02**

A presente pesquisa aborda a relação entre o desempenho de graduandos de curso de administração da Universidade do Contestado – UnC, no Exame Nacional de Cursos de 1999, 2000 e 2001, e a gestão deste mesmo curso, na ótica de seus egressos. São destacados os aspectos teórico, metodológico e técnico na definição de fatores que evidenciam esta natureza. Enfatiza-se os principais quadros de importância e de satisfação para os egressos e, sob suas percepções, analisados estatisticamente como dimensões analítico-pedagógicas de natureza intrínseca e extrínsecas ao curso, em suas influências na avaliação. As atenções colhidas através dos indivíduos são direcionadas para as turmas e sua diferenciação é comparada pelos dados secundários. Na primeira fase foram pesquisados os egressos, por questionários aplicados diretamente pelo pesquisador. Na segunda fase foi montado o banco de dados e feita a análise por tabulação simples utilizando relações percentuais e análise multivariada. A terceira fase inclui a análise final que utilizando também os dados secundários demonstrou a validade da amostra e significantes diferenças entre turmas e locais, associando-os a alguns fatores, grupos ou posicionamentos de indivíduos. Vale ressaltar, que embora o foco seja identificar fatores preponderantes, este estudo demonstra que pequenos grupos, de naturezas diversas contribuem para alterações significantes. O estudo não teve a intenção de apresentar as causas de cada fator influenciador, mas, algumas correspondências de dados esclarecem fortes indícios e alertam para tendências a serem continuamente monitoradas ligadas à avaliação integrada do processo de ensino-aprendizagem, envolvendo aspectos de gestão do curso e a motivação dos envolvidos.

**Palavras-chave: Avaliação; Provão; Egressos.**

## ABSTRACT

**EVERS NETO, Emílio. O desempenho do curso de administração da Unc no provão, na ótica dos egressos. 2002, 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.**

Orientador: Silvia Modesto Nassar, Dra.

Defesa: nov. 11/2002

*The present research include the relationship behind graduate's performance in administration courses of the Contestado University – UnC, on the National Examination of Courses in the 1999, 2000 and 2001 years, and the managerial of this course front of all egresses' visions. It shows the theoretical, methodological and technique aspects in factors definitions that makes evident this nature. It emphasizes the importance's and satisfaction's prior boards for the egresses and, under his perceptions, statistically analyzed, how analytic-pedagogical dimensions for intrinsic and extrinsic course's nature, in their appraisal influences. Individual's perception researches are conveyed to their classes and differences are compared with the secondary data. In the first phase was researched the egresses with questionnaires, directly applied by the researcher. In the second phase it was made a database and realized the analysis by simple tabulation using percentile relation and multivariate analysis. The third phase includes end analysis, using also the secondary data, shows the sample's validity and significant differences between classes and places, by association to some factors, groups and individual's positioning. It's important to demonstrate that although the focus was to identify preponderant factors, this study has demonstrated that small groups, for different natures, are contributing for significant changes. The study didn't have the intention to show the causes of such influential factor, but some data correspondences to clearing strong indications and call attention for tendencies that will be monitorial, linked at the total appraisalment in the teaching-apprenticeship process, the managerial course's aspects and the all involved parts motivation's.*

**Key Words:** Appraisal; Examination of Courses; Egresses.



## 1 INTRODUÇÃO

Em nenhuma outra época a sociedade questionou tanto as instituições de ensino como o faz agora, mormente as universidades nestes últimos anos. A avaliação das atividades de uma Universidade, pelo que transparece de seus resultados ou de seu desempenho, suscita análises nos meios acadêmicos onde os próprios estudantes cobram mais qualidade de ensino, bem como a sociedade à sua volta.

Tais posicionamentos são decorrentes de uma mudança cultural, provocada pelos impactos crescentes da tecnologia, resultando em uma maior atenção pública na qualidade do ensino ofertado. Desta forma a busca de diferenciais positivos, dentre outros fatores, reflete na importância crescente dada à mídia sobre o ENEM e o ENC (os 'provões' do segundo e do terceiro grau). Estes são instrumentos políticos do atual sistema público de avaliação das instituições de ensino deste nível no Brasil, e que, sendo os únicos indicadores publicados, até agora, tem maior interesse social.

Nesta pesquisa busca-se analisar questões relativas ao desempenho no Provão, enquanto aplicado a egressos do curso de administração da Universidade do Contestado – UnC, uma das instituições do sistema fundacional catarinense, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pela UFSC.

As manifestações frente ao Provão desafiam os envolvidos com a qualidade dos diferentes cursos superiores, que buscam alinhamentos, criam alternativas, sugerem alguns referenciais nos meios universitários. Assim são cada vez mais discutidas propostas de avaliação institucional, como as do Ministério da Educação,

do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e de outras associações de classe ou das próprias instituições de ensino superior que se especializam e aprofundam conhecimentos no exercício da sua necessária aplicação.

Discute-se os resultados da avaliação sistemática de desempenho no Provão, e a percepção de sua importância, bem como os fatores contributivos para que, a partir destes, instale-se um processo de mudança que possa resultar em desempenho superior dos futuros administradores graduados na UnC.

A reflexão inicia na busca dos agentes responsáveis, depois pela forma e mais adiante pelos aspectos contextuais favoráveis.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.1.1 Tema

A exposição pública dos resultados do provão revela o lado mercadológico dos cursos, favorecendo alguns e condenando outros. Avaliar passa a ser também questão de sobrevivência no mercado por que indicadores baixos podem diminuir o número de inscrições para os exames vestibulares e elevar os índices de evasão dos ingressos. Docentes e dirigentes começam a sentir esta tendência, a diminuição do número de alunos matriculados nas turmas. Prejuízo certo nas instituições privadas.

Vários cursos se reestruturam buscando novos perfis. Estes esforços concentram-se tanto na grade curricular e no método, quanto na estrutura ao dispor da instituição para o ensino, para a pesquisa que se (re)anima e para a extensão que se avoluma e aprofunda-se rumo aos serviços sociais e à cidadania, o que

requer adequações do corpo docente - busca-se novas habilidades e conteúdos. Por certo, a busca da melhoria deve estar surgindo da identificação de quais fatores são relevantes a este processo, em cada âmbito e em cada contexto.

É a avaliação dando curso à identificação de falhas e à busca de possíveis melhorias.

A avaliação permite a reorientação dos caminhos e das ações necessárias ao desenvolvimento. Segundo Durhman, apud Pinto e Patrício (2000, p.108), "nenhum sistema de ensino superior no mundo contemporâneo, pode cumprir suas funções se não acolher mudanças conforme se alteram as demandas da sociedade". Cabe, portanto, às instituições de ensino de modo geral e, neste contexto, às de ensino superior de modo especial, avaliarem-se e serem avaliadas.

Nesta pesquisa busca-se, com maior ênfase, a identificação e a análise, à luz dos interesses da educação e do aprimoramento contínuo, dos fatores que já estejam contribuindo para gerar diferenciais de desempenho entre os campi da UnC. Tomou-se um dos seus cursos como unidade de análise, propositalmente o curso de administração que vem sendo avaliado desde 1996.

Discute-se o papel da avaliação, a percepção de sua importância e os fatores contributivos para desempenho superior frente ao provão segundo a visão dos alunos egressos. Levanta-se possíveis ações de melhoria, visando colaborar no processo de mudança o que pode resultar em novas melhorias do desempenho.

O testemunho dos egressos, principais envolvidos nos provões, propicia subsídios para a análise da realidade pelo conjunto de informações destes participantes e pela indicação de suas percepções sobre os fatores preponderantes nos resultados desta avaliação. A par do levantamento entre os egressos, são também importantes os dados documentais que registram a as notas do provão

comparativamente às notas dos demais graduandos de administração avaliados na Região Sul do Brasil e no Estado de Santa Catarina.

### 1.1.2 Problema

Considera-se para que se continue a pesquisa com maior proveito, importante definir de forma mais adequada e correta o problema em questão:

**a partir da avaliação sistemática de desempenho do curso de administração dos campi da UnC, no Provão, que fatores podem ser evidenciados como influenciadores dos resultados das turmas de graduandos, atribuídos pelo Inep nesta avaliação, nos anos de 1999, 2000 e 2001?**

## 1.2 OBJETIVOS

De acordo com o Webster's International Dictionary citado por MARCONI e LAKATOS (1999, p.17), "a pesquisa é uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo. Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos". A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores preponderantes para desempenho dos alunos do curso de administração dos campi da UnC nos Provões de 1999, 2000 e 2001.

A pesquisa considera os resultados nos campi de Mafra, Canoinhas, Caçador, Concórdia e Curitiba em três provões sucessivos (1999, 2000 e 2001), ainda de Fraiburgo, regido por Caçador no mesmo período. Considera o conjunto de informações pertinentes, incluindo a verificação testemunhal pela ótica dos egressos e documental pelos instrumentos de avaliação existentes. Relaciona-se ao processo de ensino-aprendizagem e ao planejamento e condução do curso, registrando os resultados discentes, as atividades dos docentes e dos gestores em relação ao Provão.

Estas percepções foram colhidas através de questionário aplicado aos egressos. Obtidas, portanto, diretamente com os clientes do processo de ensino-aprendizagem, exploram as suas percepções das relevâncias e das causas contributivas no seu desempenho individual e coletivo no Provão. Leva-se em consideração que os resultados desta pesquisa possam contribuir na possível revisão de outros aspectos e até em outros cursos pelo uso da mesma metodologia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Visando facilitar o alcance do objetivo principal, permitindo seu equacionamento de forma mais clara, pretende-se aqui:

- 1) descrever o histórico de desempenho que caracteriza o curso de administração em cada campus da UnC no período de 1999 à 2001;

- 2) identificar os fatores intrínsecos e extrínsecos segundo a percepção dos egressos;
- 3) investigar a associação dos fatores com o desempenho dos graduandos, como resultados de suas turmas no provão (o como influenciaram e as suas preponderâncias neste contexto).

### 1.3 JUSTIFICATIVA E ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.

Esta pesquisa caracteriza um estudo de caso concreto de avaliação, por meio da realidade de cursos de administração, e de seus desempenhos frente ao Exame Nacional de Cursos (daqui para frente chamado exclusivamente de provão), que ocorre anual e simultaneamente em cinco campus e mais quatro núcleos universitários da mesma IES. Desses, os cinco campi e um dos núcleos, já identificados, foram incluídos por terem sido avaliados há mais de três anos.

O curso de administração da UnC é noturno. Direciona-se esforço na evidenciação da natureza das influências neste contexto, o que interessa sobremaneira aos principais envolvidos, os egressos - estes homens e mulheres que passaram pelo curso e ora enfrentam a realidade no mercado de trabalho e os gestores, responsáveis pelas possíveis melhorias do processo.

O desafio está na busca cuidadosa e no registro das condições que vem viabilizando alguns sucessos comparativos, servindo de possíveis alicerces para os seus contínuos aprimoramentos, bem como obter referências quiçá norteadoras para o replanejamento de atividades e para o desenvolvimento do processo de avaliação desta instituição de ensino superior.

A observação atenta do fenômeno ocorrido no curso de Administração da Universidade do Contestado (UnC) desde a aplicação do provão, vai permitir a obtenção de um referencial comparativo. Assim a caracterização de uma situação isolada, exitosa e diferencial, a luz dos critérios e premissas que orientam a elaboração destas avaliações, deve ter tido razões específicas que resultaram neste desempenho melhor. A análise pode levar a fatores contributivos que merecem ser identificados e estudados para servirem de base ao possível processo de reconstrução continuada deste sucesso. Muitas indagações poderiam ser formuladas para esta pesquisa que poderia incluir visões múltiplas desta realidade.

*Sim: mas por que ocorrem?*

*Por que diferenças de desempenho no provão ao longo do tempo entre campus da mesma instituição a cada turma e no mesmo curso?*

*Como melhor conhecer, registrar e explorar os efeitos influenciadores de desempenho superior neste contexto acadêmico e social?*

*Como isto reflete nas expectativas, nas oportunidades e no desempenho acadêmico e profissional dos egressos?*

Uma situação de sucesso repetido de um campus, cria no seio da Universidade, em primeiro plano humores estimuladores de atitudes de alguns e expectativas de muitos. Estes efeitos podem gerar estimulações a novas mudanças que interessam, científica e gerencialmente, na medida em que possam servir ao processo de melhoria, ao crescimento e ao desenvolvimento da instituição como um todo e da sociedade à sua volta.

Nesta pesquisa, em especial, busca-se a interpretação dos fatores que já estejam contribuindo para os êxitos e fracassos relativos, nas unidades

universitárias, à luz dos interesses dos clientes do processo, da educação e do aprimoramento contínuo, tomando o curso de administração como caso.

A análise destes esforços locais pode contribuir com a identificação de fatores de gestão influenciadores de resultados. Existiram esforços de planejamento (colegiados, diretores acadêmicos e coordenadores de curso) neste mesmo período, voltados à melhoria do desempenho. Antes de buscar qualquer comparação, interessa buscar conhecer bem o fenômeno e, quiçá, explicitá-lo, respeitadas as limitações da pesquisa.

Assume-se, como referência importante, o fato de que já se tem histórico de seis anos da aplicação do provão, no curso de administração, e que cada campus adota autonomamente ações avaliativas (que não tem sido discutidas preventivamente de forma integrada).

Almeja-se, como em todo trabalho científico, contribuir de forma prática para a evidenciação da realidade, para a indicação de aspectos pedagógicos e administrativos que possivelmente estejam resultando em desempenho diferencial.

Acredita-se na importância do processo de avaliação. Pode propiciar melhores resultados ao relacionar causas e efeitos, ao formar juízo e obter maior conhecimento da importância dos fatores preponderantes ao sucesso ou insucesso de cada turma. Pode orientar ou reordenar a introdução de práticas gerenciais e acadêmicas recomendáveis, provocáveis pela reflexão ditada pelo conjunto de conclusões a respeito.

Espera-se através deste esforço, obter informações que permitam (pela sua adequada interpretação) resultados ainda mais relevantes da atuação da instituição, dos seus dirigentes e dos seus profissionais da educação, conforme o esperado pela sociedade regional e por todos os envolvidos em cada um dos seus cursos.



Considera-se que subjacentes estão fatores de naturezas diversas, que podem, na medida em que bem caracterizados, servir de base para a rediscussão do processo de avaliação. Podem permitir o estabelecimento de novas e possíveis métricas e, através deste esforço, esclarecer influências internas e externas, demonstrar pontos fortes e fracos. Como conseqüência, acredita-se, possam auxiliar quiçá, com novos elementos de convicção nesta abordagem da realidade e nas análises que possibilitem a adoção de melhores estratégias, tanto no âmbito da gestão acadêmica como na administrativa e organizacional.

A pesquisa justifica-se também academicamente e pessoalmente a este mestrandando em administração, pois exerce papel de apoio à coordenação do curso de administração no campus de Mafra, como membro de grupo formado para a melhoria constante do curso na Universidade como um todo. Na unidade de Mafra tem o papel de professor de disciplinas profissionalizantes, onde é, também, coordenador de estágios supervisionados e trabalha vários aspectos do processo junto a seus pares e discentes envolvidos. Nestes contatos verifica especial interesse da maioria, em que ocorram, efetivamente, mudanças qualificadas.

Em suas participações e contatos, tem observado diferenças importantes na maneira de cada colegiado docente utilizar-se das propostas correntes da sistemática de avaliação institucional e, até nas rotinas de cada campus, particularmente neste curso que já tem sido avaliado pelo provão há alguns anos.

Assume-se que as informações decorrentes de trabalhos desta natureza possam constituir mais uma forma de estimular a participação efetiva de mais envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Em especial pode permitir melhor aproveitar aqueles que tenham sido preteridos nas avaliações anteriores de

qualquer tipo ou, que se demonstre, possam contribuir com maior proveito neste processo.

Pode-se assumir que a teoria da administração contribui para o entendimento de que o comprometimento docente e a estimulação positiva dos discentes ao aprendizado sejam fortes componentes dos possíveis desempenhos acadêmicos e profissionais dos egressos de qualquer curso universitário.

Assim as dimensões da análise do caso incluem verificações sobre o comprometimento das partes e sobre a motivação, na *praxis*, dos egressos de um curso de administração. Poder-se-ia entender que ela é o resultado do movimento da prática e da teoria que dela se origina e que lhe dá suporte cognoscível e impulsionador da ação, como coroamento da relação teoria-prática, como, finalmente, uma questão eminentemente humana (PEREIRA, 1982).

É, pois, foco para apreciação tanto dos docentes, incluso aí aqueles com responsabilidades organizacionais, como o coordenador de curso, bem como dos discentes, cujo envolvimento pode alterar os resultados globais de desempenho grupal.

Esta pesquisa não aprofundará a análise conceitual, mantendo-se à margem do verdadeiro mar de concepções existentes na literatura recente sobre comprometimento e motivação, evitando possíveis dispersões do objetivo desta pesquisa, na interpretação causal e fenomenológica do caso em questão. Assume, no entanto, que os interesses das partes estão em jogo, numa relação de indivíduo-trabalho, pelo lado docente e dos funcionários da organização, bem como de indivíduo-objetivos pelo lado discente.

Nesta relação são auto-influenciáveis, vez que cabe aqui o alerta de Meyer e Allen (1997) esclarecendo sobre o desenvolvimento de outras formas de

comprometimento cada vez que se angaria uma das formas que o consenso já fixou. Pelo menos três podem ser aqui lembradas: (a) afetiva, gerando vínculos por sentimentos de identificação, apego, afeição, lealdade e reconhecimento, por exemplo; (b) instrumental, com vínculos gerados pela relação entre os custos observados e os benefícios do seu esforço; (c) normativa, onde o vínculo se relaciona a valores e padrões estabelecidos, internalizando normas, estabelecendo uma concordância moral com objetivos e valores maiores da organização ou da causa que a mantém.

Não se trata, portanto, de rebuscar as razões do despertar do apego-afetivo como uma possível necessidade de reconhecimento por parte dos indivíduos na organização. Nem mesmo o espírito de cumplicidade entre docentes, discentes e a organização, ou o desenvolvimento de lealdade e dever moral, tão bem colocados por Allen e Meyer (1990).

Nesta pesquisa prefere-se observar o fenômeno por sua relação de influência nos resultados, obtidos pela permanência interessada dos agentes influenciadores no processo. Por semelhança ao conceito de Bastos (1997) que associa comprometimento aos fatores que explicam porque indivíduos se motivam a engajar-se nas atividades e permanecer na organização, melhorando o que já fazem, mesmo havendo alternativas mais atraentes.

Observou-se também que neste campo as relações entre sujeitos e os grupos/organização podem variar conforme os movimentos de ambos.

Justifica-se avaliar, portanto, os aspectos ligados aos docentes e aos discentes. Quanto a estes últimos agentes do processo, os discentes, certos fatores ambientais, concretos ou imaginários, de natureza extrínseca ao processo, são capazes de alterar, às vezes de forma incontrolável, as relações dos sujeitos entre si

e com os grupos/organizações, interferindo nos objetivos e no alcance dos resultados (ANZIEU, 1993). Por estas considerações, busca-se neste meio algumas relações extrínsecas, típicas, que afetam os discentes, como dimensões analíticas desta pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Visando dar uma visão clara de como esta pesquisa buscou o atingimento de seus objetivos, organizaram-se os capítulos de forma de forma contributiva ao entendimento do todo.

O capítulo dois trata da revisão bibliográfica, na forma de embasamento teórico para o foco avaliação e a situação desta problemática nas universidades brasileiras. Na seqüência o capítulo três demonstra a situação reinante na IES que serviu de apoio à pesquisa, revelando o seu contexto, favorecendo ao entendimento dos aspectos propostos e nos discutidos ao longo do trabalho.

A metodologia que explica os vários aspectos assumidos na indagação da realidade, bem como os recursos utilizados para valorar ou atribuir relações úteis à evidenciação dos diferentes aspectos pesquisados constitui o capítulo quatro. Ali explica-se como se deu, detalhadamente, cada aspecto do levantamento, suas razões e o tratamento dado aos dados obtidos, sejam de conteúdo ou explorados estatisticamente.

## **2 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

A revisão da literatura serve de alicerce para a construção argumentada do estudo científico, na medida em que reúne a experiência de vários autores e a dispõe de forma a esclarecer o que se propõe. Todas as consultas iniciais sobre o assunto avaliação institucional demonstraram a existência de material publicado sob diferentes formas. A grande maioria delas como ensaios e propostas, bem como alguns cortes sob óticas específicas, publicados em trabalhos de dissertações de mestrado e correlatos. Todos incluem, de alguma forma, as necessidades de gestão profissional ou discorrem sobre algumas das habilidades e novas competências requeridas neste meio. O desafio de embasar este relevante aspecto nesta pesquisas constitui o escopo deste espaço, em que se rastreou os trabalhos existentes, mais recentes, com fulcro preferencial na região e no contexto desta instituição ou desta espécie. Em paralelo são colocados alguns dos autores de referência mais importantes à apreciação teórica do objeto de estudo.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

A administração como um todo e, em particular, a acadêmica, ao nível da gestão dos complexos recursos de uma instituição de ensino superior, voltada à formação de novos administradores, é um contínuo desafio aos envolvidos.

**A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. [...] Basicamente, a administração interpreta os objetivos traduzindo-os em esquemas de planejamento, organização, direção e controle de ação empresarial necessária para alcançá-los da maneira mais apropriada (CHIAVENATO, 1987, p. 3).**

As definições iniciais incluem Kwasnicka (1985, p. 21), para quem “administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária. A necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada”. Complementam muitos outros autores, esclarecendo e reforçando que os objetivos e o contexto condicionam ou orientam os esforços de toda a organização. São estas dimensões contexto e conjunto de objetivos, portanto, que dão o grau de complexidade e a abrangência da ação administrativa.

O administrador não é um mero executor, mas responsável pelo trabalho de outros, e por ser o responsável pelo direcionamento dos esforços produtivos de outras pessoas, que seguem suas ordens e orientações, deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar por meio da atividade conjunta de todos.

Desta forma ele deve ser um agente de mudanças e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias e novas tecnologias. Ao trabalhar como um agente educador ele deverá ser capaz de modificar comportamentos e atitudes das pessoas. Com seu estilo de administrar ele modifica a cultura organizacional existente numa empresa, influenciando no comportamento dos clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.

**Ao estabelecer e operar organizações, a administração é elemento essencial na execução eficiente e eficaz do trabalho. Sendo um sistema social e técnico de atividades coordenadas de duas ou mais pessoas, a organização não poderia continuar a alcançar objetivos durante qualquer período sustentado de tempo sem administração. Do mesmo modo, a capacidade para enfrentar com sucesso os desafios de mudanças complexas exige extraordinária perícia gerencial e liderança, para que a organização e a sociedade se beneficiem. As metas são atingidas por meio da utilização de muitos recursos, dentre os quais pessoal, máquinas, dinheiro e tecnologia. Estes**

recursos, porém, ficam incompletos sem a presença e a operação de administradores (TREWATHA; NEWPORT, 1982, p. 22).

“Weber enfatiza o profissionalismo na burocracia, acredita que o sistema não poderia funcionar eficientemente, a menos que estivesse provido de pessoas competentes e especializadas. O processo de seleção deve ser racional, baseado em testes, etc., certificando a competência real” (KWASNICKA, 1985, p. 31). O desafio da administração de instituições de ensino superior, mesmo que só de um curso, inclui a obrigação de conhecer os aspectos de gestão, o seu público interno e os meandros da arte de convencer, negociar e flexibilizar, ou seja, exige a utilização de habilidades, competências e conteúdos adequados àquele meio.

## 2.2 OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO

### 2.2.1 A Gestão Universitária

Há que se ter claro em mente qual o contexto em que se coloca a questão, até porque são grandes as diferenças entre as instituições públicas e privadas neste país e entre elas próprias a depender do seu grau de autonomia, objetivos e dos interesses específicos da sociedade à sua volta. Todas devem cumprir “o seu compromisso social de formar o homem para construir uma sociedade mais justa e igualitária”, conforme Brotti e Colossi (2000, p.15), cada uma atendendo aos aspectos legais que as instituem e mantêm.

As fontes de recurso e a concepção do sistema de gestão administrativa e pedagógica, bem como a clara definição dos seus objetivos e missão diferencia umas das outras quanto à organização interna, porém observadores mais atentos reclamam a absoluta necessidade de se ter gestores profissionais à frente de

qualquer uma delas, para se ter efetivas diferenciações de desempenho em médio e a longo prazo.

Como premissa, espera-se que os gestores sejam líderes do processo ou tenham habilidades em cercar-se de pessoas competentes e que saibam como estimulá-los à produção didático-científica de forma mais ampla. As características necessárias a estes gestores envolvem “a liberdade de pensamentos, idéias, posicionamentos ideológicos, teóricos e metodológicos, sem o que a universidade perde até o seu sentido de ser” (id., *ibid.*, p. 24).

Para isto o regime financeiro deve não só ser compatível como afim com os objetivos estratégicos da instituição como um todo, diminuindo os conflitos que ocorrem entre os interesses acadêmicos e a capacidade e a forma de aplicação financeira da instituição.

Neste contexto diferenciam-se as instituições fundacionais catarinenses, numa das quais restringe-se a presente pesquisa, que até certo ponto conseguem favorecer resultados pela relativa autonomia com que dispõem os recursos e as exigências de gestão. Os mecanismos, conforme historia Hawerth (1999), decorrem de modelos próprios e que derivaram de experiências municipais, efetivamente adaptados aos sonhos de desenvolvimento econômicos regionais.

Já no nascedouro muitas delas estiveram atreladas a iniciativas de dinâmicos empresários ou ramos da economia, “com características peculiares que tão bem definem os pólos econômicos regionais de nosso Estado [...] que deram, indubitavelmente, sua grande contribuição para [...] um desenvolvimento avançado [...], ensino próprio e autônomo” (HAWERROTH, 1999, p.40). O sistema tendeu desde o seu início a uma estrutura colegiada decisória ao nível tanto acadêmico-científico, como administrativo, evitando a duplicação de esforços e uma menor



exigência de planejamento, suprida em alta conta pelas deliberações coletivas e interesses de expansão.

Acentua ainda o autor que isto provocou na década de 80 alguma expansão desorientada, surgindo a Resolução 36/81/CEE/SC, que disciplinava o delineamento dos distritos geo-educacionais de Santa Catarina, assegurando alguma racionalização e restringindo a expansão, para "assegurar a plena e eficaz utilização de seus recursos". Assim, com a instituição do Art. 207 da Constituição Brasileira de 1988, que determinou que "as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão", no Estado de Santa Catarina passou, além da restrição geo-educacional condicionada apenas à autorização do Conselho Estadual, para liberação das amarras legais que restringissem a sua expansão. Desta forma o componente político influiu decisivamente na conduta e nas estratégias destas instituições que tenderam e assim permanecem, buscando o crescimento até o atingimento das potencialidades regionais que limitam a sua expansão.

Estas necessidades de ordem político-legal, sócio-culturais, além dos desafios econômicos próprios da região e pressões geográficas, vocacionais e demográficas influenciam as decisões dos gestores destas instituições fundacionais do ensino superior catarinense.

Abre-se, portanto, um eixo de análise que por certo envolve estes fatores, a necessidade de habilidades e competências específicas de gestão e as necessidades típicas dos desafios acadêmico-científicos. Neste contexto a avaliação poderia identificar quais os preponderantes em cada instituição em particular e, por correlação, quais as mudanças que ali seriam requeridas.

### 2.3 A MUDANÇA

A busca continuada do melhor é um processo, leva tempo também nas organizações voltadas ao ensino superior e não se deve atropelar etapas.

É educação também, no âmbito docente, para uma nova vida no trabalho de ensinar a aprender. Pode partir da aplicação de princípios andragógicos, a teoria das possibilidades, mesmo levando mais tempo. Acredita-se que se o for assim, será tanto melhor aproveitada quanto mais persistirem a tenacidade e a motivação dos líderes bem como a sua efetiva cumplicidade na criação de cenários de futuro (sonhar juntos e desenvolver meios para a conquista coletiva destes sonhos).

É uma questão de demonstração de possibilidades e requer um cenário de crescimento para poder firmar-se. Busca-se a efetividade, ou seja, a sociedade deve estar incluída através da responsabilidade social de quem faz e o faz conscientemente, alerta ao *feedback*. Para isto se submete a avaliação permanente, na contínua busca do melhor, constantemente aferido, consistente, obtido portanto de modo eficaz.

O aprendizado com as vitórias segundo Drucker (1999) deve ser tão forte quanto com os embates, pois consolida e tempera o espírito de luta, preparando para novos desafios, pessoais e coletivos, necessários ao engajamento efetivo, gerando aderência de princípios que levarão a ações cada vez mais qualificadas.

Para a mudança no seio de um curso universitário, trata-se de como obter comportamentos capazes, com estratégia adequada para enfrentar as possíveis resistências, com motivações próprias e atitudes com inspiração em valores adequados ao meio, ao 'negócio', ao convívio.

Trata-se de viver a crença de que qualidade pode ser aquele algo mais que cada um coloca em suas ações e que resultará em maior felicidade coletiva.

Longe de uma utopia, é o reflexo de práticas conscientes e bem intencionadas, cujo sucesso vem sendo sedimentado por cada vez maior número de organizações em todo o mundo. Até porque qualidade não é mais o grande diferencial. Na medida em que mais organizações evoluem, qualidade passou a ser condição essencial para manter-se no mercado.

É uma questão de liderança e de atualização continuada, fortes atributos para uma mudança qualificada.

Dizem os experientes e renomados autores dos *best sellers* de administração que mais se dedicaram à análise deste fenômeno, como Michael Porter, Peter Senge, Peter Drucker e outros, que ele está ligado a mecanismos de liderança e à clareza na divulgação e convívio, com uma mensagem positiva, relevante, maior que o mero negócio e que direcione esforços coletivos com maior proveito de todos os envolvidos.

Tanto o exercício e consolidação da liderança como a criação de uma visão de futuro adequada são construções possíveis a empreendedores motivados (o desafio é obter também diretores acadêmicos e pró-reitores com estas características, que contaminem todo o corpo docente com seu exemplo e idéias).

Tudo se baseia na capacidade de levar completamente a sério um programa permanente de atualização, dirigido (leia-se reciclagens oportunas e requalificação, sempre que percebidas as necessidades) para a evolução das pessoas junto com a organização. Está, também, no despertar para um clima de crescimento e de possível desenvolvimento (crescer muito mais e mais rapidamente) pela prática de princípios vitoriosos e desafiantes, como a prática participativa da gestão. Entre

estes os princípios da Qualidade Total, em particular e comum a maioria deles construção de um ambiente que privilegie a necessária liderança e a comunicação em todos os níveis.

### 2.3.1 O Papel das Lideranças

Ao observar-se os elementos da filosofia da TQC (Total Quality Control), propostos por Feigenbaum, apud Cruz Júnior e Rocha (2001), vê-se que: buscar mudar a cultura não é apenas mais uma técnica.

O quadro proposto por estes autores (p.78-79), enseja aspectos que podem ser aplicados a qualquer sistema social, tendo qualidade como objetivo, onde os clientes a determinam. A satisfação desses é entendida como razão de ser, na busca da mudança contínua para melhorar. Por outro lado, também, na contínua busca da redução da variabilidade dos processos e do compromisso da gestão na cultura da qualidade.

Neste afã, os autores relacionam fatores e definem a qualidade, associando-os a: confiança, responsabilidade, segurança (amigos, relacionamentos), empatia e tangibilidade, tornando úteis os esforços ao visar muito diretamente os clientes.

Isto aumenta em muito a necessidade, em uma organização universitária, de docentes comprometidos com o processo de ensino de gestão, trata-se de fazer o que se propõe ensinar e vice-versa.

Todo programa de gestão baseado na evolução da qualidade nas organizações é um desafio à competência dos gestores e ao limite das habilidades coletivas de sua equipe, como é, aliás, hodiernamente, a sobrevivência das empresas no mercado cada vez mais competitivo e exigente. Cabe à gestão dos

cursos liderar os esforços de desenvolvimento e conscientização, pela contínua reciclagem e aprimoramento docente, mas, também, pelo desenvolvimento de afetos no relacionamento interpartes e intrapessoal, que despertem valores adequados ao convívio e ao atingimento de objetivos comuns.

### 2.3.2 A importância da aprendizagem continuada

Autores de artigos e obras sobre o futuro da administração como Prahalad e McKenna, lembrados por Drucker (1999), cada vez mais indicam a aceleração das mudanças e a modificação de hábitos não só no consumo como na maneira das pessoas se informarem, pesquisarem e finalmente adquirirem bens e serviços, até on-line.

Esta tendência do cliente se tornar cada vez mais exigente, sofisticado e informatizado, interfere diretamente na possibilidade de sucesso das organizações comerciais, nas de serviços e nas de seus fornecedores, como afirma Richers (2000). Ela derruba margens de comercialização e “torna cada vez mais necessária a capacidade administrativa dos empreendimentos” (p.394).

A prática comprova que aumentam as chances daquelas organizações que se dedicam, como afirmam Kotler (1999) e Richers (2000), a entender as diferentes necessidades, hábitos e preferências de seus clientes para estabelecer as maneiras corretas de atender a cada caso.

Entender os clientes e atendê-los de modo a se sentirem satisfeitos é uma forma de conseguir sua possível manifestação, a extensão de sua aprovação a outras pessoas. Esta é a principal arma para o crescimento, sem truques, senão o

de antecipar-se e esforçar-se sinceramente em atender bem, avaliando continuamente as ações e reações, buscando meios de aprimorar.

Reside aí uma das grandes dificuldades no mundo acadêmico: como obter e utilizar efetivamente informações confiáveis, para que nas instituições de ensino os agentes do processo possam reagir, no sentido de prepararem-se para enfrentar as necessárias mudanças?

Nas empresas, trata-se de continuar sendo interessante a cada vez mais clientes. Este desejo, sincero e único, alicerçado em produtos e serviços confiáveis, não é privilégio de alguns iluminados, pode ser obtido por todos aqueles que se dedicarem a desenvolver, em suas organizações (e cabem aqui todas as instituições de ensino), um programa consistente de qualidade total.

A filosofia destes programas de qualificação, e desenvolvimento de competências e habilidades, parte exatamente da 'máxima satisfação do cliente', primeiro princípio a ser cuidadosamente implantado e preservado dentro da organização.

Enquanto as teorias mais positivistas e a visão eclética do ensino de administração denunciada por Drucker (1999) e por Cruz Júnior e Rocha (2001), lembrando Mintzberg, em que o aluno é considerado mero produto do processo de ensino-aprendizagem, aqui é possível entendê-lo numa visão pedagogicamente mais libertadora. Dentro dos conceitos pedagógicos adaptados de Bomfim por Monteiro e outros (2000) pratica-se aprendizagem mútua, na medida em que o discente assume participar do processo e também se compromete com seus resultados.

Slack (1997) coloca esta questão como processamento de consumidores, em que o contato direto (do docente) com o consumidor do serviço (o discente)

promove a verificação qualitativa concomitantemente à prestação do serviço, é a auto-avaliação e/ou avaliação mútua ocorrendo consistentemente.

Trata-se de uma verdadeira mudança de mentalidade frente ao mercado e aos colaboradores internos, tratados ali como clientes externos e internos do processo de melhoria contínua.

Baseia-se em que qualidade é um atributo pessoal, assimilável por treinamento, sedimentado pela prática conduzida e pela estimulação adequada de todos os envolvidos no processo. É uma prática de reconstrução do conhecimento, tão defendida por Deming (2000, p.91), "aprender é reconstruir, não é copiar, reproduzir".

Trata-se, portanto, de colocar o conhecimento em ação, não só como forma de extensão, mas definitivamente como meio de torná-lo acessível, assimilável, efetivamente útil aos envolvidos.

Assim qualidade é algo a ser aprendido, melhorado e desenvolvido pela prática, exigindo aumento das habilidades de relacionamento, comunicação efetiva e atenção criativa. O resultado esperado é um misto de muito mais atenção no que e no como se fazem as coisas (processo), a par da aplicação de algumas técnicas (participativas) e, principalmente, do aprimoramento do lado humano da qualidade, como fundamento essencial da melhoria continuada.

Só onde as pessoas evoluem os resultados tendem a crescer da mesma forma, e estacionam e perdem força na medida em que o desinteresse se instala. Trata-se, portanto, de possibilitar o crescimento do interesse dos membros da organização. Uma tarefa que exige sensibilização dos dirigentes e elevadíssimo comprometimento, na preparação das pessoas que irão assessorá-los – todos os

funcionários e colaboradores (e isto tanto nas empresas em geral como nas instituições de ensino superior).

Este programa de treinamento, e preparação dos grupos de pessoas de trabalhos técnico docentes, administrativos e operacionais, parte destas premissas para tornar viável não só a consolidação desta organização produtiva, como possibilitar o seu crescimento. Baseia-se em que “a qualidade e a produtividade caminham juntas, principalmente quando toda a orientação está voltada para a prevenção” (WAHBA, 1989, p.185). Assim o aprendizado coletivo fixa mais rapidamente as tecnologias permitindo também mais rapidamente modificá-las.

Pessoas competentes, motivadas e qualificadas produzem muito mais com menos esforço e mantém as coisas em melhor estado e condições de pronta reação. São mais eficazes e antecipam-se às possíveis falhas, assegurando que os custos serão aqueles suportáveis e que farão a alegria da clientela. Isto é tão mais simples quanto: mais interesses puderem ser direcionados, mais pessoas estiverem envolvidas, conscientes e motivadas, mais coesa for a equipe e maior competência houver na ou nas lideranças complementares.

A exigência, portanto, é de desenvolvimento de habilidades e exercício conjunto da percepção e aprendizado da realidade (papel da avaliação). Atributos estes voltados, desde o início, ao entendimento do papel da organização frente aos seus clientes, ao desenvolvimento de estratégias para viabilização, crescimento e desenvolvimento da instituição como um todo. Isto passa pelo aprimoramento da sua capacidade de entender e atender excelentemente aos clientes, gerando o retorno financeiro e econômico-social adequado ao empreendimento (visto efetivamente como tal).



## 2.4 A UNIVERSIDADE E O ENSINO-APRENDIZAGEM-CONTINUADO

### 2.4.1 O profissional do conhecimento e os cursos de administração

Expressar que o ensino superior no Brasil ainda não tem 200 anos poderia permitir, ao menos avisado, interpretações de que ainda não se tem preparo intelectual, cultura ou, por certo, que as universidades européias deveriam em tudo ser melhores, produzirem sempre melhores trabalhos científicos e terem vantagens no ensino-aprendizagem pelos fatores histórico-culturais reinantes, uma vez que elas devem ter vivências, experiências e a conseqüente maturidade de centenas de anos. A realidade econômica mundial, e as suas crises repassadas ao ensino superior, vêm criando cenários diferentes em cada região do globo terrestre, diferenciando as sociedades regionais pela sua capacidade de apreender e de intervir (DRUCKER, 1999).

O papel da universidade em ensino, pesquisa e extensão, só será melhor desempenhado na medida em que preparar o indivíduo para interagir positivamente, interferir na sociedade e, quiçá, servir de agente de transformação, sem cair na contradição performativa que Demo (2000, p.12) coloca como: "fazer discurso que se destrói a si mesmo", ao não fazer o que prega.

Assim cabe à universidade, em qualquer ponto do planeta, estar atenta ao que importa: de um lado "alunos precisam aprender de verdade, se quiserem ter alguma chance" (id., p.13) – isto envolve de fato algum tempo, não só para a instituição, mas para cada cidadão em formação acadêmica. De outro lado, a velocidade dos processos informatizados [...] "gera cada vez mais novas necessidades – requer mudanças contínuas", conforme Gleik, apud Demo (2000, p.13). Este contexto gera o desafio de criar-se continuamente melhores condições

de ensino-aprendizagem, e prestar maior atenção aos fatores que influenciam o seu possível sucesso, como se voltar ao 'aprender a aprender', vez que as mudanças obsoletizam conteúdos programáticos e até disciplinas com velocidade crescente.

Cresce aí a importância da avaliação institucional, da sua forma e da sua relação com as mudanças necessárias.

Brotti e Colossi (2000), ao analisarem o contexto da universidade pública, em especial as estaduais do Paraná, colocam uma questão que perpassa a todas as instituições de ensino superior: "além do desenvolvimento do ensino de qualidade, da pesquisa básica, aplicada e tecnológica, ela deve buscar conhecimentos científicos que respondam, no mínimo, aos desafios e problemas sócio-econômicos e político-culturais de sua região" (p.15). Pressupõem uma tendência, portanto, atrelada às mudanças cada vez mais evidentes, exigindo um novo paradigma voltado também à transformação pessoal e das instituições, segundo Ferguson, (1980).

Sustenta Demo (2000) que "só as instituições que souberem transformar-se terão a habilidade de formar reconstrutores, [...] com abertura às críticas, aceitando de fato a avaliação no processo" (p.25-41).

Abre-se uma perspectiva interessante onde as universidades são levadas a questionar suas bases, seus princípios, as idéias em torno das quais foram concebidas, para estabelecerem planejamentos com base nesses novos conceitos e nas diretrizes políticas emanados da percepção de seus dirigentes, diferenciando-se entre si.

Drucker (1999) analisando comparativamente os escopos de instituições japonesas, alemãs e americanas, entre outras, observa como cada uma ajudou a forjar o crescimento econômico de seus países, com resultados diferentes. Dispõe o

autor, que se tem três esferas superpostas, contornando nossa vida na sociedade cada vez mais globalizada: a economia do dinheiro e da informação; as economias regionais, onde os movimentos estreitam, e a da realidade política. Todas crescendo mais rápido e exigindo que as universidades se atualizem e desempenhem o seu papel, em sua amplitude, em suas regiões específicas, mas abertas ao conhecimento como um todo. “O grande amálgama destes interesses na sociedade é a educação” (p.59). Ela precisa ser, continuamente, um processo de aprender e ensinar sobre cultura e seres humanos (RISTOFF, 1999).

Busca-se hoje formar pessoas que entendam e liderem outras pessoas e que dominem intelectualmente o saber necessário para a sobrevivência de suas organizações. Os saberes deste tipo de ser, capaz de gerir os destinos do seu próprio negócio, ou de uma grande corporação, são os mesmos desafios dos cursos de administração e de suas conseqüentes especializações. Para isto desde a gestão da graduação precisam ser praticadas as mesmas ferramentas que se pretende ensinar a usar, a partir do planejamento do curso, que incluirá seus controles, a sua avaliação.

#### 2.4.2 O Planejamento da Graduação

A exigência da Lei de Diretrizes e Bases sobre o Projeto Pedagógico dos cursos é de fato pertinente e contempla uma mudança substancial no processo de ensino-aprendizagem e nas pesquisas e atividades de extensão que dali resultam.

A ênfase na geração de cursos pedagogicamente estruturados de administração, com perfis definidos de egressos e adequadamente acompanhados durante o processo, é obra de planejamento e permite a avaliação sistemática e participativa.

Andrade e Amboni (2002) defendem pressupostos importantes neste mister, como autonomia, flexibilidade e interdisciplinaridade. Os autores oferecem uma visão metodológica para condução deste processo. Baseia-se em sete fases interdependentes e complementares o que lhes permite sugeri-la como modelo. As fases são vistas como colocadas em seqüências segmentares, ao longo de uma envolvente circular e evolutiva, orientando o processo.

Na visão dos autores o processo pedagógico deve ser o guia progressivo dos avanços do curso. Uma ferramenta para o avanço e para a asseguaração de meios adequados à consecução de objetivos crescentes e continuamente revisados, capazes de atender aos princípios pedagógicos de **identidade, diversidade e autonomia**.

Os princípios se traduzem em um processo próprio, endógeno, capaz de reunir o conjunto das possibilidades, dos potenciais, não só a interface humana, financeira, física e didática. Estão no fazer metodológico que já se vem abraçando, buscando inserir o curso na ambiência regional, de forma adequada aos anseios de seu público. Isto atende ao Art. 26 da LDB, cabendo contextualizar a Proposta Pedagógica e seus conteúdos curriculares às necessidades características (regionais, locais e pessoais) dos alunos. Logo, busca-se atingir os objetivos do interesse deste público e atender a um conjunto de pressupostos que embutam o desafio da constante reconstrução, envolvendo afetos, emoções e relações entre os pares e partes, permitindo desenvolver no coletivo e no individual as cognições e as habilidades intelectuais pretendidas.

Assim é objetivo permanente a avaliação e a interação necessárias ao ajuste curricular e metodológico (afins com os demais objetivos). É um processo qualitativo.

A **interdisciplinaridade** deve ser um meio de evitar diluições e meras justaposições, abrindo espaços para o diálogo interpretativo, multifocal do conhecimento, buscando ampliar a capacidade de analisar, explicar, prever e intervir. Deve preservar a identidade do curso buscando competências e valores ali objetivados.

A **contextualização** deve prever a inserção na prática das possibilidades regionais e locais, mais próximas e familiares ao acadêmico, no trabalho e na cidadania, abrangendo as diversas dimensões do homem produtivo e social.

A **flexibilidade** buscando formas de aproveitamento de estudos independentes, de inserções curriculares afins com uma proposta curricular mais aberta, que propiciem a inovação e o desenvolvimento de eventos extracurriculares que acoplem tecnologias educacionais. Abre perspectivas vocacionadas e seus aproveitamentos tornam-se carga útil no curso.

Desta forma a avaliação deste processo não passa só pelo focar as práticas pedagógicas e os métodos de ensino-aprendizagem, é um olhar analítico mais profundo de como se estrutura o ato educativo nesta proposta e de como se estrutura o sistema ensino-aprendizagem ao longo do curso e ainda, de como se resídua nos hábitos de aprendizagem continuada de todos os envolvidos. Há que se buscar ampliar a comunicação entre pares para horizontalizar possibilidades e avaliar resultados, alunos e professores devem estar convencidos da coerência do processo.

Logo a avaliação não pode prescindir de um exame minucioso e interessado em cada disciplina que considera:

- i. a prática pedagógica, o método e o Ensino-Aprendizagem;

- ii. a avaliação do Processo de Ensino–aprendizagem face ao Projeto Pedagógico;
- iii. a avaliação Docente e Discente (razões para fraquezas ou para desempenho superior);
- iv. a interface com a prática (das disciplinas e no estágio e em outras atividades abertas ao sistema, como empresa júnior ou apoios em consultorias intra e extra empreendedoras);
- v. interface com a pós-graduação (atividades conjuntas, pesquisas, discussão de conteúdos, monitoria, grupos afins para melhorias e intervenções);
- vi. interface em várias dimensões do perfil de homem que se quer formar.

### 3 A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

#### 3.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A CRISE DO ENSINO DE GESTÃO: UM DESAFIO.

A subjacência da crise de ensino de gestão, sua crítica e a correlação com teorias alternativas conforme o capítulo VI do texto de Rocha e Cruz Júnior (2000), podem auxiliar a explicar o porquê os instrumentos de avaliação institucionais, concebidos e aplicados sob a ótica dos atuais gestores, acabam não resultando em cooperação, integridade e confiança, tão reclamados pelos discentes.

Pinto e Patrício (2000, p.133-137) ao abordar a questão na UFSC, observaram que; "nunca houve devolução dos dados"; "nem se sabe o que foi decidido"; e indicam a importância de "apresentar o processo de avaliação para os alunos"; "estimular a conscientização..."; "promover o envolvimento dos professores" e que Berndt (2000, p.54) coloca como "falta de foco desde o projeto pedagógico". Afirma esse autor que a palavra-chave é a "interação, tratada como interface entre professores e alunos", pois "supõe-se que todo esforço de interação seja comandado pela direção e seus coordenadores". Questiona ainda Berndt "porque os esforços e recursos despendidos (...) tem gerado (...) resultados insignificantes ou até efeitos contrários aos pretendidos?" (ibid., p. 56).

Estariam nos aspectos de estratégia e visão ou embutidos nos aspectos culturais, nos recursos humanos, na estrutura organizacional e no sistema de gestão, tão bem colocados no quadro comparativo entre os modelos tradicional e o alternativo, sintetizados por Porter e outros apud Rocha e Cruz Júnior (2000).

No mesmo capítulo VI (p.49), colocam esses autores com muita propriedade, como a forma, o método e o processo de gestão influenciam o possível

sucesso, independentemente do conteúdo e desenvolvimento de habilidades técnicas em gestão.

Estas relevantes contribuições constituem elementos importantes no arcabouço estrutural desta pesquisa. Sugerem variáveis e relacionamentos teóricos e conceituais próprios desta temática – a avaliação institucional, o planejamento pedagógico e a gestão participativa no ensino de gestão. Temática do autocontrole, da ampliação conceitual e da visão de perfil profissiográfico desejado e do comprometimento dos envolvidos em um curso de administração voltado aos desafios deste século. Sem dúvida fatores influenciadores dos possíveis resultados, do desempenho individual e de possíveis diferenciações nas avaliações de curso e no mercado de trabalho.

Tradicionalmente aprende-se novas teorias no estudo da Administração, pouco de como praticá-las, de como desenvolver competências. A crítica de Mintzberg ao ensino de gestão posiciona o estágio da “herança cameralista e do pragmatismo americano”, conforme Rocha e Cruz Júnior (2000, p.47) que vem influenciando acadêmicos, docentes e executivos neste continente. Procurou-se resgatar neste embasamento a importância, vivenciada no mestrado em administração, da mudança de atitudes ali recomendada, com ênfase na retroalimentação do processo.

Contribuições importantes, no mesmo sentido, fundamentando a argumentação sobre as mudanças necessárias ao nível de gestão universitária e correlacionando-as às expectativas das pessoas envolvidas, são encontradas na mesma obra de Rocha e Cruz Júnior. Ali os autores dispõem como o mecanismo de avaliação deve refletir uma realidade organizacional e como o uso de técnicas e métricas adequadas à análise dos vários aspectos pode determinar o sucesso ou as



falhas do processo. Sugerem, à luz dos ensinamentos de Porter e de outros autores, críticos do ensino de gestão, um quadro comparativo entre o modelo tradicional e o alternativo para ensino de gestão (p.56).

Relacionam ainda Rocha e Cruz Júnior as estratégias de gestão à compreensão dos modelos e dos processos integrados de mudança organizacional. Sugerem que, aliados à teoria Z e aos princípios e ferramentas de evidenciação da gestão da qualidade total (TQM), trazem luzes e contribuem para que novas sugestões possam ser formuladas. Permitem sugerir intervenções no processo com algum proveito e com contínua atualização teórico-prática.

Combinar ciência “com aspectos sociais e questões éticas”, são as recomendações de Mintzberg, apud Rocha e Cruz Júnior (ibid., p. 54) em um programa ideal para pós-graduados, alunos de escola de gestão. Trata da possibilidade de reaprender o poder da visão e da intuição como diferencial entre a gestão de sucesso e a de gestores médios. Dispõe a importância da informação com atualidade do modo como funciona o mundo e as organizações, a par da formação que combine sala de aula e experimentação. Insiste que a condução de negociações, tomada de decisão, comunicação organizacional e análise da formação devem servir de treinamento para o desenvolvimento da intuição, a ser mais utilizada na vida organizacional. Este importante conjunto de contribuições, segundo os autores, deve ser reconstruído em sala de aula e nas vivências decorrentes do ensino de gestão.

A crítica contempla a realidade da crise do ensino de gestão nas escolas americanas no final dos anos 80 que, porém, com incrível verossimilhança se aplica em nossa realidade, como pressupõem os autores em questão. Tanto ali, onde Mintzberg contempla o declínio da competitividade americana e a evolução da

gestão alternativa proposta e usada no oriente, como aqui, onde o modelo improvisador e arraigadamente extrativista se defronta com o embate da atual globalização, precisa-se de gestores realistas. Precisa-se (a sociedade de maneira geral precisa) de gestores que criem valor à sua volta, despertem a boa vontade, a lealdade e um entusiasmo capaz de fazer a diferença nas pessoas que os cercarem.

O desenvolvimento deste atributo diferencial nos gerentes desta nova era, o da competência, inclui os docentes e todos aqueles líderes que podem melhorar as organizações do futuro, principalmente nas instituições de ensino superior. Neste caso trata-se de ampliar as habilidades comportamentais, desaprendendo os vícios, aprendendo a eliminar as sempre possíveis e indesejáveis prepotências, negligências, arrogâncias e omissões, uma questão de auto-avaliação, reflexão madura e atitudes. O como focar o ato educativo no dia-a-dia do ensino-aprendizagem, concepção, planejamento, ação e leituras dos resultados.

As leituras, e o possível ordenamento de argumentações resultantes abrem perspectivas, e são importantes sob os aspectos constitutivos da crise (se assim entendemos o conjunto de falhas existentes) e das alternativas e modelos já explorados. Estes podem servir de elementos críticos aos estudos de adaptações pedagógicas dos projetos em curso, pelo que merecem serem avaliados.

Podem servir de reorientação aos questionários em uso nas avaliações institucionais das universidades e, em especial, na instituição focada nesta pesquisa, em qualquer um dos seus campi, pois todos tem o curso de administração.

As contribuições são efetivamente úteis, na medida em que associam as variáveis, sua identificação e conceito, com a aplicação destes mesmos conceitos nas organizações, sob a ótica da mudança. Importa estar atento a isto no

desenvolvimento de pesquisas desta natureza, dedicadas em boa parte a caracterizar a percepção e a importância dada a este fenômeno.

O desafio está, permanentemente, em colocar em ação o conhecimento obtido das novas leituras da realidade, pois não se justifica conhecimento sem correspondente ação. Mais do que isto, colocam Andrade e Amboni (2002) é uma questão de apreciação do resultado pelas partes envolvidas, em lapsos menores de tempo, motivando um processo de apreciação continuada, voltado à permanente mudança de rumo, mais rápida e menos radical.

### 3.2 OS PROGRAMAS EXISTENTES E SUAS LIMITAÇÕES

A CAPES foi precursora nas avaliações nos cursos de Mestrado e Doutorado, já em 1977, seguida por iniciativas do Conselho Federal de Educação que resultaram, também pela CAPES, no Programa de Reforma Universitária em 1983 (até 1986), este movimento teve seu relatório final publicado em novembro de 1985.

Historicamente em julho de 1986 o CRUB assume a questão da Avaliação do Desempenho como um compromisso das Universidades para com a sociedade. Esta questão se desdobrou pelos próximos quatro anos com debates, mormente no Encontro Internacional sobre Avaliação do Ensino Superior em Brasília, em setembro de 1987, que abriu o estudo de muitos projetos, encontros e congressos técnicos, orientando, a partir de 1990, o desmonte político-educacional da máquina estatal. Em rápidos movimentos mudou o rumo e a inércia até então reinantes. Surge então o PAIUB, em 1993 (Brasil, 1994), através da Comissão Nacional de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, que estabelece toda uma

metodologia pautada no levantamento das reais condições estruturais, organizacionais e político-pedagógicas de cada IES. Neste contexto insere-se a perspectiva das propostas existentes quanto a suas virtudes e limitações, como o PAIUB, a proposta do CRUB e outras experiências recentes das Universidades brasileiras e regionais.

### 3.2.1 O Exame Nacional de Cursos

Criado pela Lei no. 9131 de 24 de novembro de 1995 e sistematizado pela Portaria no. 249, foi publicado no Diário Oficial da União em 20 de março de 1996. O Exame Nacional de Cursos, uma avaliação diferenciada, logo popularmente chamado de “Provão”, de características mais políticas, aplicadas não mais sobre apreciações estruturais e organizacionais, busca verificar resultados do processo de ensino-aprendizagem.

Com ênfase central no desempenho discente, inicia examinando os alunos formandos em poucos cursos e, no entanto, cria rapidamente um referencial próprio de avaliação, desenvolve fortes manifestações no meio acadêmico e na sociedade. No início granjeia repúdio discente em algumas regiões do país, a seguir reveste-se de perplexidade e crescente aceitação. Alguns poucos permanecem contrários e ensaiam estudos opositores cada vez mais isolados. A sociedade de maneira ampla, cada vez mais à mercê da agilização das comunicações e da aceleração que estas vem trazendo à visão globalizada de mundo, passa a observar com mais interesse os resultados do provão, é uma atitude mais política.

Um indicador que, de fato, expõe os cursos pelo menos uma vez por ano, e repercute na mídia. Esta irritação do sistema social estimula a cobrança pela seriedade, em resposta passou-se a exigir mais do ensino-aprendizagem. Até

porque as pressões hodiernas sobre especializações revelam que são vistas como instrumentos de sobrevivência da fração esclarecida da mesma sociedade.

A imagem de possíveis fechamentos de cursos, a partir de desempenho inferior repetitivo nesta referência, polemiza, instiga a discussão, reclama possíveis novos perfis discentes, ora necessários à sociedade. Publica-se mais sobre as novas habilidades e competências requeridas no âmbito dos negócios e na gestão de pessoas e, necessariamente, confronta-se as qualidades e deficiências da docência.

Academicamente as universidades passaram a focar mais as carências do trinômio ensino-pesquisa-extensão, a par da necessidade de aliar a visão administrativa do processo à cientificidade de suas ações.

Tem crescido a pesquisa sobre o assunto, demonstrando sua importância temática. As publicações sugerem critérios e mecanismos que contribuem cada vez mais para a avaliação das instituições de ensino superior em suas variadas formas e compromissos. Observa-se deste fenômeno que a sociedade através dos órgãos de governo e por associações de representação social de diferentes magnitudes, desenvolve cada vez mais instrumentos, busca assegurar que a universidade não lhe faltará com suas expectativas - as mudanças requerem novas teorizações.

Um contingente crescente de pessoas esclarecidas busca certificar-se que esta mesma universidade se mantém atenta às mudanças cada vez mais rápidas da ciência, da tecnologia e de todos os avanços nas áreas de interesse econômico-social e, ainda, na busca das soluções de seus anseios e demandas através da pesquisa em suas variadas formas.

Ao se discutir mais a importância do desempenho discente, da política e da produção do conhecimento, abrem-se caminhos para a cultura da avaliação

institucional, buscando adequá-la aos fins que a sociedade almeja. Fins estes que devem compor o projeto pedagógico do curso.

Importante registrar os objetivos o perfil e as habilidades formulados pela 1ª.

Comissão do ENC de Cursos de Graduação em Administração:

### **Objetivos**

- contribuir para a realização de um diagnóstico do ensino de administração efetuado;
- contribuir para a melhoria da qualidade na formação do administrador, cuja atuação efetiva nas organizações, como cidadão e profissional, colabore para uma elevação das condições de vida em sociedade;
- subsidiar o estabelecimento de novos parâmetros e o redirecionamento contínuo do processo de ensino-aprendizagem;
- integrar um processo de avaliação continuada da formação pessoal e profissional do administrador propiciada pelas instituições.

### **Perfil**

- internalização de valores de responsabilidade social, justiça, ética profissional;
- sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural em que está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações e desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- capacidade de atuar de forma interdisciplinar;
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

### **Habilidades**

- capacidade de comunicação interpessoal e de expressão correta dos documentos técnicos e específicos e na interpretação da realidade;
- capacidade de utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores, formulações matemáticas para expressar relações formais e causais entre fenômenos e para expressar-se de modo crítico e criativo diante de diferentes contextos organizacionais e sociais;
- capacidade de demonstrar compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico, estratégico, e suas relações com o ambiente externo;
- capacidade de propor e implementar modelos de gestão inovadores, inovar e de demonstrar um espírito empreendedor;

- capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;
- capacidade de tomada de decisão, ordenando atividades e programas, assumindo riscos e decidindo entre alternativas;
- capacidade de influenciar o comportamento do grupo em empatia e equidade, visando a interesses interpessoais e institucionais;
- capacidade de atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e de compreender a importância da complementaridade das ações coletivas. (ANDRADE e AMBONI, 2002, p.18-19)

Observa-se que desde o nascedouro nas intenções de avaliação pelo provão, os especialistas da SEDIAE/MEC (1996) contemplavam a construção de uma visão estrutural pedagógica madura, uma espécie de sugestão para os projetos pedagógicos dos cursos de administração e suas melhorias.

### 3.2.2 O PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS – PAIUB

Após um processo de experimentação iniciado com as medidas de 1994-1996 do PAIUB, as práticas sugeridas foram seguidas ou não de um processo efetivo de utilização de avaliações nas IES brasileiras. Uma experiência destacável de avaliação de ensino de graduação foi a do curso de medicina, onde escolas elaboraram formato próprio e mais adequado. Esta iniciativa reuniu entidades através da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino de Medicina – CINAEM.

As demais escolas foram de várias maneiras convidadas e estabelecer referencias e metodologia, tendo em alguns estados os Conselhos Regionais de algumas profissões, como os de Direito e de Administração, assumido iniciativas interessantes e contributivas. Em 1998, através da Portaria 302 de 7 de abril daquele ano, ficou esclarecido que as avaliações das IES, individualmente, serão realizadas pela SESu, com o uso da metodologia do PAIUB (BRASIL, 1998). Esta

prática exigiu uma nova organização e surge, em adendo, a Portaria 635/98 de 18 de maio daquele ano, resgatando a auto-avaliação, a prática da avaliação externa e os Relatórios destas avaliações, buscando adesões voluntárias.

Cabe desde 1998, portanto, segundo as interpretações decorrentes a um Comitê Assessor o acompanhamento necessário quando da necessidade de ajustes de cada caso. As IES devem adaptar-se e propor variáveis e indicadores que constituam seu Projeto de Avaliação.

Os indicadores constantes do PAIUB (BRASIL, 1998, p.4) passam a ser: (1) definição, objetivos e metas da instituição; (2) gestão; (3) graduação, pós-graduação; (4) extensão, hospital universitário; (5) produção acadêmica; (6) corpo docente; (7) técnico-administrativo; (8) infra-estrutura e recursos técnicos e financeiros.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, formulada em 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996), explicita a obrigação do estado quanto a avaliação da Educação nas IES em território Nacional.

Desta forma o MEC/SESu vem constituindo Comissão de Especialistas cuja missão é verificar as IES que já tiveram seus cursos avaliados pelo provão, centrando-se nas dimensões: qualificação docente, organização didático-pedagógica e infra-estrutura das instalações como laboratórios e bibliotecas, adequação dos acervos e regime de funcionamento.

Este procedimento vem assegurando ou não o credenciamento e credenciamento das IES, bem como os procedimentos de renovação e reconhecimento, instituídos pelo D. 2.306 de 1997 (BRASIL, 1997). A auto-avaliação e os procedimentos de melhoria ditados ou não por um PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que registra as condições mínimas frente aos



indicadores recomendados pelo PAIUB, passam a servir ao propósito preventivo e tendem a tornar-se parte do processo de avaliação permanente.

Assim o PAIUB volta a servir aos propósitos iniciais, fechando o ciclo de propostas e modelos de avaliação das universidades brasileiras.

Em Santa Catarina, as universidades ligadas ao sistema Acafe, inclusive a UnC, homologamente, vêm sendo avaliadas por comissões indicadas pelos órgãos do Estado. Aqui cabe à CEE (Comissão Estadual de Ensino) designar os avaliadores e prover as comissões de metodologia compatível com o espírito emanado das instruções do MEC/SESu, porém adaptadas às instruções e acordos emanados da ACAFE e da própria Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina.

#### **4 A UNC, CONCEPÇÃO, PERFIL E O SEU CONTEXTO DE AVALIAÇÃO**

A Universidade do Contestado-UnC, tem sua concepção fundada na realidade e nas potencialidades que a circundam. Esta concepção leva em consideração, tanto em seus fundamentos, quanto em suas propostas, a história (espaço-temporal) relativa à região onde a Universidade está inserida. Neste sentido, o conceito universal da Universidade se reveste do construto real, inerente à história e à cultura desta região, bem como ao futuro que lhe cabe construir.

O mundo de uma universidade não se prende a fronteiras. O seu objeto ou campo de conhecimento ultrapassa-as, a todas, de tal maneira que o ilimitado é o único limite da universidade. Tudo o que o mundo e a vida podem oferecer e apresentar é objeto do olhar da universidade e do homem.

Assim, a universidade é o local adequado para a elaboração do conhecimento crítico, o laboratório das criações, local onde os esforços são acumulados e difundidos, para impulsionar o crescimento intelectual da humanidade, abrindo constantemente espaços que assegurem a reflexão epistemológica e crítica sobre a realidade.

A Universidade do Contestado é uma iniciativa que emerge da realidade social e com ela se compromete. Como toda instituição, sua finalidade não se volta para interesses unilaterais de qualquer natureza. Seus fins são públicos porque sua origem é comunitária e todos os seus programas e serviços voltam-se para a coletividade. Além disto, a UnC tem muito claro que sua especificidade - o ensino, a pesquisa e a extensão - não podem ser propriedades exclusiva de pessoas ou organismos privados; devem ser coletivos, portanto, públicos e de domínio das comunidades.

Identificada como uma Instituição da sociedade e para a sociedade, a concepção da UnC assume um caráter comunitário e interativo, estabelecendo interfaces com todas as instituições especializadas que possibilitem consolidar seu projeto institucional e contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento social.

A Universidade do Contestado, portanto, auto-define-se como uma instituição da sociedade, voltada para a sociedade regional. Enquanto instituição, seus fins e compromissos são definidos em íntima relação com seu contexto e com o futuro, lastreado na contínua interpretação de seu passado. Decorrente necessária deste pressuposto é, portanto, seu caráter comunitário e interativo em torno do que ela explicita sua missão e em função dela estabelece sua estrutura e define seus projetos de ação. Sua filosofia, concepção e políticas emergem da realidade que a circunda e, em função desta mesma realidade, justifica sua razão de ser e de fazer.

O perfil da UnC pode ser identificado por diferentes ângulos. Em relação à sua concepção, dois são os princípios que a sustentam. O primeiro diz respeito à dimensão institucional. A dimensão institucional refere-se ao projeto político da Universidade. A Idéia de instituição contém em si a concepção estratégica, diretamente relacionada à contextualidade. A dimensão estratégica diz respeito ao conjunto das relações e dos processos instituintes que se estabelecem entre a Universidade e a realidade social no seu contexto, que sob o aspecto geográfico vai da fronteira com o Rio Grande do Sul até a do Paraná, engolfando suas vertentes culturais e pluralizando suas perspectivas sócio-econômicas .

Outra característica, na dimensão institucional é o seu vocacionamento, de caráter histórico. A dimensão histórica inerente a uma instituição, diz respeito ao dinamismo, às interações e à dimensão prospectiva, configuradora de situações

novas que a Universidade pode gerar na sociedade e que, por sua vez, esta pode gerar naquela. Neste sentido, a UnC é concebida como uma instituição em processo instituinte, isto é, em constante vir-a-ser. Ela se constitui à medida que contribui para a formação da sociedade que a informa.

O segundo princípio, em relação à sua concepção, diz respeito à dimensão organizacional. Fundamentalmente, a dimensão organizacional está relacionada ao plano e às condições necessárias para sua execução. Enquadra-se neste campo toda a linha programática relacionada ao ensino, à pesquisa, à extensão e à pós-graduação, bem como à infra-estrutura e aos recursos necessários para garantir a execução dos projetos e a consecução dos fins da UnC.

#### 4.1 EXPERIÊNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Educação Superior na região de abrangência da Universidade do Contestado iniciou na década de 70, a preocupação inicial voltava-se para a formação de professores, com a oferta de cursos de licenciatura, tais como: Pedagogia, Letras e Ciências.

Posteriormente, em torno da década de 80, os cursos profissionalizantes vieram à tona, exigindo novas medidas em relação à oferta de educação superior regional. Assim, foram implantados cursos nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Enfermagem e Obstetrícia, Serviço Social, entre outros.

Mais recentemente, ao final da década de 80 e início da década de 90, a área tecnológica despertada pela necessidade de crescimento e de ajuste às condições de exportação de sua produção que se alinhavam, exigiu que a educação superior se voltasse para cursos de Tecnologia em Processamento de Dados,

Engenharia Florestal, Tecnologia em Fruticultura e processamento de outros recursos naturais, como a madeira.

Este período de vivência educacional induziu a educação superior a assumir a forma universitária buscando dar prosseguimento à sua ação educativa de uma maneira orgânica, coesa e sistematizada. Assim, a Universidade do Contestado nasce no topo de uma história construída pelo percurso de mais de vinte anos de experiência, herdando-lhe um vasto cabedal de conhecimentos e de serviços.

#### 4.1.1 Localização e abrangência

A Universidade do Contestado que permanece impulsionada pela implantação do seu projeto institucional e acadêmico original, localiza-se no centro oeste do Estado de Santa Catarina, abrangendo o planalto norte, planalto central e meio-oeste, na região onde se desenvolveram os episódios históricos conhecidos por "Questão do Contestado". Esta área engloba as microrregiões do Alto Vale do Rio do Peixe e do Vale do Rio Canoinhas, do Planalto Norte e parte das microrregiões Serrana e Alto Irani.

A região de abrangência da UnC conta, aproximadamente, com 50 municípios que ocupam 31.716 Km<sup>2</sup>, onde residem cerca de 850.000 habitantes.

Os municípios-pólo de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Mafra e Curitibanos, bem como Fraiburgo, Santa Cecília, Monte Carlo, Rio Negrinho, Seara e Porto União, que a aos primeiros se agregam, têm um perfil comum. Estes municípios são formados demograficamente por migrantes, principalmente paulistas, portugueses, espanhóis, poloneses, italianos e alemães que, no começo do século passado, adentraram nesta região miscigenando-se com os nativos. Esta população deu o

substrato básico, para as posteriores migrações européias o que pervade a cultura destas comunidades, interligando-se e identificando-as pela mescla cultural comum, cujas características são fatores que propulsionam a construção do desenvolvimento regional integrado.

O surgimento das múltiplas instituições religiosas, civis, comunitárias ou públicas produtoras de serviços, atuantes nesta região, é característica marcante da organização das comunidades, expressando, com propriedade, seu desejo de crescimento quantitativo e qualitativo.

#### 4.1.2 Caracterização regional

A Universidade do Contestado está situada numa importante região do Estado de Santa Catarina considerada em função de seu potencial socioeconômico, particularmente em relação aos setores agrícola, pecuário, agroindustrial e ambiental.

A região, na qual a UnC se encontra inserida, tem características próprias. O Meio Oeste tem, por vocação, a **produção de alimentos**, olerícolas, frutícolas, pecuárias intensivas como as avícolas, de suínos e mesmo de bovinos (tradicionalmente extensiva), enquanto parte das regiões serranas e o Planalto Norte tem propensão para a **produção de madeiras**, de essências nativas e reflorestadas. Esta vocação atrai, cada vez mais, o elemento humano migrador, como condutor de cada um dos processos de diferentes ramos de produção, ao mesmo tempo em que fixa o homem na região e a desenvolve.

Acresce-se ainda, que esta área de abrangência do Contestado Catarinense possui duas grandes vocações industriais: a primeira mais ao centro e sul da região

do Contestado, apresenta uma consistente fusão das atividades agropecuárias com a indústria de transformação, no exemplar sistema de integração agroindustrial; a segunda, que se apresenta mais do centro para o norte da região, engloba os setores floresta, madeireiro e seus derivados tais como, papel e papelão, mobiliário e produtos afins. Está em expansão, por sua vez, a indústria metal-mecânica, metalúrgica e de calçados e os setores de cereais, horti-granjeiros e de frutas de clima temperado, difundidas ao longo de toda a região.

O quadro situacional de abrangência da UnC denota sua vocação, pois representa um grande contingente culturalmente afim em pontos variados e compatíveis, que lhe abre espaço para implementar programa continuado de qualificação de recursos humanos e mobilizar a região com perspectivas de avanços significativos para as próximas décadas.

#### 4.1.3 Credenciamento e Estrutura Organizacional

A Universidade do Contestado teve seu projeto aprovado pelo CFE, pela via da autorização, através do Parecer nº 589/91. Em processo de acompanhamento desenvolvido por Comissão Especial do Conselho Federal de Educação, seguida de Comissão Especial do Conselho Estadual de Educação, de 1992 a 1997.

Em 21/10/97 pelo Parecer 246/97 CEE-SC, a UnC foi oficialmente reconhecida e credenciada em 03/12/97 pela Resolução 42/97/CEE/SC, publicada no Diário Oficial do Estado, nº 15.816, página 6, em 03/12/97.

Possui Campi Universitários em Caçador, Canoinhas, Concórdia, Curitiba e Mafra e exerce atividades também em unidades avançadas, chamadas

internamente de núcleos, nas cidades de Porto União, Fraiburgo, Santa Cecília, Monte Carlo, Seara e Rio Negrinho.

A Universidade do Contestado apresenta, em sua estrutura organizacional superior, os seguintes Colegiados:

- a) Conselho Universitário
- b) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
- c) Conselho de Administração Superior
- d) Câmara de Planejamento
- e) Conselho de Curadores

A estrutura executiva superior e setorial da Universidade é composta pelos seguintes órgãos:

- a) Reitoria
- b) Diretorias
- c) Coordenadorias

A estrutura administrativa da Universidade do Contestado atende ao modelo "multicampi" da UnC, de tal forma que a administração superior está voltada para as questões centrais, enquanto a administração setorial, ocupa-se das atividades das unidades universitárias. O modelo da Universidade em funcionamento assegura a unidade de fins e a descentralização operacional, compatibilizando decisões e ações entre os órgãos deliberativos e executivos da Universidade.



## 4.2 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA UNC

A Universidade do Contestado, embasada em sua concepção de ser um **processo instituinte, caracterizado num constante vir-a-ser**, elaborou e adotou um plano de avaliação institucional, mediante o qual pode se diagnosticar e se programar constantemente, numa atitude de permanente busca de equilíbrio com as necessidades do meio ambiente.

Está na base desta postura a adoção do Plano de Avaliação Institucional, onde a UnC, concebe-se como uma universidade orientada por seu projeto institucional.

O sistema de Avaliação Institucional implantado pela UnC sustenta-se em duas grandes linhas de observação e análise:

- a) é adotada metodologia própria de investigação periódica, no mínimo anual, para constante avaliação dos processos pedagógicos de cada curso, baseada nos conceitos do PAIUB e adaptados por comissão de especialistas com reuniões voltadas à melhoria permanente de cada curso;
- b) mantém-se vigilância estreita nos resultados educacionais do processo de gerenciamento e de administração nos níveis de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, através dos colegiados dos cursos e acadêmico, ainda da sistemática de coleta de informações e análise, no mínimo semestral e de ampla consulta (todos os resultados comparativos são ainda referidos ao Exame Nacional de Cursos naqueles em que já estejam sendo avaliados);

- c) Sempre que detectadas deficiências nestes processos, busca-se redefinição de propósitos e de metas, sistematicamente.

A implantação deste sistema de avaliação aplica o princípio teórico apresentado pelo qual a UnC se constitui, num processo instituinte, num constante vir-a-ser, consagrando-se como uma universidade orientada por projeto.

### 4.3 ORDENAMENTOS JURÍDICOS

A Fundação Universidade do Contestado, mantenedora da Universidade do Contestado-UnC, com sede na cidade de Caçador-SC, foi criada em 29 de abril de 1994, e confirmada pela Lei Municipal nº 838/94 de 13/10/94. Segundo rege seu estatuto, é uma instituição pública municipal de direito privado.

A mantenedora da Universidade do Contestado tem os seguintes atos constitutivos:

- Ato de criação: Ata nº 13, de 29/04/94
- Lei Municipal: Lei nº 838/94, de 13/10/94;
- Utilidade Pública Municipal: Lei nº 839/94 de 13/10/94
- Utilidade Pública Estadual: Lei nº 10.311 de 30/12/96
- Inscrição no CGC MF nº 78.497.195/0001-14

#### 4.3.1 Situação patrimonial

A Universidade do Contestado possui um conjunto de terrenos, que totalizavam, no início de 2001, 552.909,74m<sup>2</sup>, com uma área construída de 49.201,91m<sup>2</sup>. O patrimônio total avaliado em R\$ 26.903.267,18, constituído de bens

móveis e imóveis, está distribuído, oferecendo condições para o desenvolvimento dos programas da Universidade nas onze cidades-pólo onde a Instituição atua.

#### 4.4 DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO

Neste contexto cabe a descrição das possibilidades de percepções por óticas distintas, cuja complementaridade tem melhores condições de esclarecer a realidade reinante. Assim tem-se as óticas docente, discente, dos egressos e dos dirigentes do processo, bem como a da sociedade. Por um lado tem-se (a) a produtiva, diretamente ligada ao mundo dos empregos e influenciada pelos profissionais, inclusive os resultantes do processo e, por outro lado, (b) aquela impregnada pela relação familiar e social mais afetiva dos indivíduos - que pela instituição passaram, ou estudam, trabalham, ensinam, pesquisam ou se relacionam com os demais segmentos da mesma comunidade.

Cabe, portanto, a reflexão dos indicadores de natureza pública como o Provão que influencia a todos os envolvidos e que merece ser apreciado de maneira contextualizante.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos já lançados para esta pesquisa. Registra o tipo de pesquisa, seus objetos, o método de pesquisa, os dados quanto à sua forma de coleta, seus tipos e formas de tratamento, indicando as perguntas de pesquisa e as limitações decorrentes da adoção do modelo, que podem, de alguma forma, impedir o pleno alcance dos objetivos.

A abordagem metodológica utilizada busca obter uma descrição clara do fenômeno diretamente relacionado com o problema de pesquisa. Explora as relevâncias ocasionais e sistemáticas e tem característica transversal, ao referir-se à população em estudo, ora limitada aos egressos do período de 1999, 2000 e 2001, nas condições impostas pela delimitação do caso.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este é um trabalho científico de natureza fundamentalmente exploratória, que visa a obtenção de informações que esclareçam as questões e permitam pesquisar a realidade com base nas informações primárias.

Os aspectos quantitativos, obtidos dos conteúdos e valores das séries históricas aqui tidas como informações secundárias, são comprobatórios ou colaboram na interpretação da realidade, tornando as grandezas comparáveis e permitindo o seu acompanhamento, atribuindo-lhes relevância e ou pertinência.

Neste caso pretende-se que os aspectos qualitativos considerem as possíveis contribuições para a análise dos fatores intrínsecos e extrínsecos,

provenientes da academia e do contexto social em que se inserem os pesquisados. Conjuntamente busca-se a produção de conhecimento, questões inseparáveis dos dados quantitativos a que derem origem. Além da pesquisa das fontes secundárias que sustentam os registros dos fatos e os seus dados, direciona-se ao caso específico que as relacionam – a avaliação pelo provão. Abre-se a abordagem a sua relação teórica com as obras de cunho geral e todos os tipos de registros referentes (revistas, jornais e outras publicações). Quanto ao estudo do caso, atende ao imperativo enunciado por Andrade (1993) quando ressalta: “as universidades tem que ser estudadas como organizações diferentes, onde as tentativas de se instituir mudanças, adoção de modelos ou critérios de administração não ocorram sem que sejam levadas em conta as suas características peculiares”. Esta visão permite a delimitação do escopo e captar a essência do problema, buscando relacioná-lo às suas origens, na tentativa de esclarecer as causas e os possíveis caminhos para a mudança na Universidade. Considera-se a necessidade da exploração direcionada de várias ciências interdisciplinares, que se relacionam no fenômeno da organização de curso, à sua prática e a da gestão universitária voltados à produção do conhecimento.

O nível da análise é institucional, à luz da extensão dos efeitos pesquisados sobre um curso específico, o de administração, em cada uma das unidades desta universidade multicampi, a UnC. Utilizar-se-á uma referência comparativa, como controle destes efeitos no âmbito dos cursos de administração das universidades regionais (Sul do Brasil) e as do Estado de Santa Catarina, no caso pelo resultado médio, desvio padrão e pelo conceito obtido no exame nacional de cursos, o provão, das respectivas turmas de administração durante os anos de 1999, 2000 e 2001.

### 5.1.1 Conceitos e Definições de Termos

Considerando com Marconi e Lakatos (1999), “[...] importante definir todos os termos que possam dar margem a interpretações errôneas” (p.25), coteja-se ao longo do embasamento teórico o conjunto de posicionamentos específicos, de um lado a partir de sua vertente histórica e, de outro, dos fatores que influenciam o contexto. Para facilitar o entendimento reúne-se aqui os mais utilizados ao longo da pesquisa:

- Avaliação Institucional é um processo sistemático, político, pedagógico e desejavelmente ético de descrever a realidade de uma instituição de ensino reflexionando seus valores e desejáveis transformações;
- Avaliação, ou apreciação, é um julgamento de valor que se assume ao verificar-se, reconhecer ou estabelecer uma determinada condição ou aspecto de determinada ação ou condição existente no processo analisado;
- Condição é o conjunto de elementos ou propriedades que compõem, contribuem para ou influenciam um processo específico;
- Correlação é o grau de semelhança, relação mútua existente entre percepções apresentadas ou valores daí decorrentes por critérios científicos geralmente aceitos ou aqueles atribuídos intencionalmente ao caso;
- Fatores Extrínsecos – conjunto de fatores exógenos ao processo de ensino-aprendizagem, atribuídos aos efeitos das comunicações no seu ambiente limítrofe, enquanto sociedade onde imerge o sistema e às ações decorrentes das atividades sociais sobre os indivíduos;

- Fatores Intrínsecos – conjunto de aspectos endógenos ao processo de ensino-aprendizagem atribuídos ao diretamente ao sistema de ensino médio e superior e que ocorrem no seu âmbito específico;
- Indicadores são elementos empíricos que distinguem por critérios de valor uma qualidade teórica, geralmente obtidos, ou constituídos, por cálculo ou combinação de variáveis. Permitem correlacionar ou apreciar o grau de relação existente entre elementos ou condições comparáveis;
- Percepção é a interpretação de determinado indivíduo sobre determinada condição ou situações apresentadas, através de juízos de valor sobre métricas pré-formuladas ou juízos de livre interpretação pessoal;
- Qualidade é o conjunto de especificações ou atributos que atribuem a uma coisa ou condição o grau de valor que permite apreciá-la como atendendo ao desejável, melhor ou pior que as demais de sua espécie;
- Resultado do provão - conceito do Inep atribuído a turma específica de graduandos que submeteram-se a esta avaliação, valorado de A à E, conforme regras de cálculo específicas fixadas para tal sobre o conjunto de acertos dos indivíduos respondentes daquela pesquisa;

### 5.1.2 A População e a Definição da Amostra

A população compreende o número que representa a totalidade dos alunos egressos do curso de administração, em todos os campi (cinco) e o núcleo (um) da UnC que participaram do provão nos anos de 1999, 2000 e 2001 (501 graduandos no total).

Tabela 1 - Quantidade de egressos do curso de administração da UnC que responderam ao provão em 1999, 2000 e 2001; por Local

LOCAIS	EGRESSOS RESPONDENTES	PORCENTAGEM
Fraiburgo	21	17,9
Caçador	19	16,2
Canoinhas	17	14,5
Concórdia	21	17,9
Curitibanos	16	13,8
Mafra	23	19,7
AMOSTRA	117	100,0

Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

A amostra tem características técnicas, sendo os egressos tomados proporcionalmente ao tamanho de suas respectivas turmas, de forma representativa à parcela da população local, por sorteio da relação nominal, com reposição. Dessa forma, nesta pesquisa trabalhou-se com uma amostra probabilística da população de estudo, permitindo que sejam realizadas inferências estatísticas.

Numa segunda fase busca-se os dados comprobatórios destas turmas enquanto respondentes da pesquisa paralela ministrada pelo Inep junto com o provão, aí por censo, com o conjunto das respostas de cada das dezoito turmas.

## 5.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este item trata da descrição atenta da forma da coleta dos dados e de sua utilização, voltando-se às técnicas para a elaboração, a estruturação do instrumento específico de pesquisa, o seu uso e o detalhamento do tratamento dos dados voltado à sua análise.

Neste nobre espaço da pesquisa tratou-se dois tipos de dados: (a) primários – aqueles obtidos através da pesquisa de campo, buscados diretamente com a amostra de egressos do curso de Administração, graduandos no período 1999 a



2001 e (b) secundários – aqueles já disponíveis na bibliografia sobre o tema e nos documentos e relatórios existentes e referentes à população em estudo.

## 5.2.1 Instrumento de Coleta de Dados

### 5.2.1.1 O questionário

Em função das características da consulta optou-se por questionário que, de acordo com o modo de perguntar, se caracterizou como fundamentalmente fechado, com algumas poucas questões mistas. Lançou-se mão, portanto, de um questionário estruturado, que de acordo com Trivinos (1995, p.146) “visa obter posicionamento pela seleção de múltiplas escolhas ou, em alguns casos, por aberturas propositais onde poderão registrar as variadas colocações individuais”.

Por outro lado, os dados contidos nos documentos registrados, constituem a fonte documental ou secundária, necessária aos confrontos entre as expressões qualitativas e as expressões numéricas efetivas, a elas atribuídas, que devem ter identificação precisa de fonte, segundo Martins (1990, p.40).

O questionário foi aplicado diretamente de modo a suprir possíveis orientações locais de preenchimento. Assim buscou-se eliminar possibilidades de alternativas dicotômicas ou respostas múltiplas, com a vantagem de tornar fácil a resposta naquelas em que as variáveis eram bem conhecidas e, explorou-se as alternativas possíveis nas mistas, pela livre indicação dos respondentes.

### 5.2.1.2 Organização do Questionário

As questões constituem verificações efetivas de hipóteses ou premissas do problema, com forte apoio na experiência pessoal e nas leituras de literaturas

recentes. Assim a impossibilidade de medir determinadas variáveis foi previamente tratada. Os aspectos de interesse foram listados a partir do embasamento teórico e estabelecem um plano de perguntas que só então foram redigidas. O questionário assim obtido foi complementado com apresentação, agradecimentos e orientações de preenchimento.

Com estes cuidados preliminares buscou-se ter idéia clara de como utilizar as informações. Revisou-se o vocabulário para aumentar a precisão de entendimento, usando frases simples e curtas para evitar duplicidade de sentido ou de questionamento e também a completa eliminação de perguntas negativas ou direcionadas. A técnica de redação foi padronizada de acordo com as recomendações e observada a interação para evitar passar bruscamente de um tema para outro (ver APÊNDICE 1).

O questionário inicia com o perfil do respondente, evitando abordagem inicial já com os problemas; as próximas questões referem-se à problemática geral do provão, como sua importância e alguns fatores potencialmente influenciadores do desempenho nesta avaliação.

Desenvolve-se por mais 34 questões ligadas à importância e satisfação. Ali foram exploradas as percepções em relações às principais dimensões de análise buscando que cada respondente indicasse a importância de cada fator e, também, a satisfação que sua percepção lhe permitia aferir, do atendimento que teve com relação a cada um destes fatores ao longo do processo. Este bloco incluiu seis questões específicas sobre avaliação, análise desta e retroalimentação do processo. As questões foram colocadas de forma ordenada visando facilitar a etapa de tratamento dos dados.

O questionário é finalizado com um bloco de posicionamentos pessoais, com duas últimas perguntas, mais fáceis, para descontrair e para evitar que, com pré-leituras do final, o respondente se sentisse pressionado. As duas perguntas finais exploram a validade da consulta e a importância, bem como a possível repercussão no sucesso pessoal e profissional conquistado com o curso.

### 5.2.2 Pré-teste

Buscou-se com a aplicação de testes dirigidos iniciais revisar e direcionar os aspectos da investigação, bem como de todo o processo de coleta e tratamento dos dados. Optou-se por egressos intencionalmente selecionados, mas com as mesmas características da população alvo, colocando em todas as questões as alternativas “outros” e “não sabe” para que a abertura permitisse indicar aspectos não contemplados. Buscou-se assegurar que as respostas variassem e determinar o tempo adequado para se obter respostas refletidas, informações úteis na revisão do processo de pesquisa ou para a necessidade de sua reformulação.

Aplicou-se o pré-teste em oito egressos, correspondendo ao número médio de respondentes esperados de uma turma, algo como 10% do público alvo de um campus (no caso o de Mafra). Os resultados foram muito bons e com pleno entendimento dos respondentes, com tempo de resposta entre 16 e 22 minutos.

Nenhum dos respondentes considerou o pré-teste muito longo ou difícil e apenas dois manifestaram dúvida na forma de preencher a coluna de “satisfação” das questões 31 a 36, responsáveis pela dimensão analítico-pedagógica avaliação, do terceiro bloco. Essas observações alertaram para a importância de sempre explicar aos respondentes antes de aplicar os questionários, o que foi feito.

O questionário explora as alternativas ainda possíveis nas questões mistas. Foram incluídas apenas quatro questões com esta característica, que permitiram a livre indicação dos respondentes. A demanda de tempo para serem respondidas aumentou insignificadamente, apenas duas questões receberam respostas múltiplas e de poucos respondentes.

### 5.2.3 Aplicação do Questionário

O questionário foi aplicado conforme planejado, diretamente, de modo a suprir as possíveis orientações locais de preenchimento. Assim buscou-se eliminar possibilidades de alternativas dicotômicas ou respostas múltiplas, com a vantagem de tornar fácil a resposta naquelas questões em que as variáveis são bem conhecidas pelo pesquisador.

O procedimento iniciou com a escolha dos respondentes. Pela aplicação de um sorteio realizado pela função de geração de números aleatórios do aplicativo Excel, de onde foram listados, classificados e congelados os numerais sorteados entre 1 e 50 (números mínimo e máximo assumidos como existentes nas turmas). A tabela com os números sorteados foi aplicada como um padrão sobre cada uma das indicações numéricas nas relações das turmas, sempre utilizando os mesmos números, na mesma seqüência, indicando inclusive os 'reservas' na ordem de mais metade dos indicados. A amostra básica assim obtida apresentou cerca de 20% dos formandos de cada turma e mais 10% como reservas.

Obteve-se com a aplicação do questionário um número grande de informações em pouco tempo (duas semanas), mesmo abrangendo todos os cinco campi e mais um núcleo. Para isto este pesquisador deslocou-se pessoalmente pelos campi marcando antecipadamente sua visita através das coordenações locais

do curso de administração. Esses profissionais locais colaboraram fazendo o chamamento dos sorteados das relações de formandos de cada ano para reunião na sede do campus. Alguns foram procurados diretamente nos seus locais de trabalho, após sua identificação e localização por pessoa ligada às turmas ou até mesmo representante ou membro da respectiva comissão de formatura, uma vez que em parte os endereços, principalmente telefônicos, mudaram.

A colaboração das coordenações locais permitiu presença física, assegurando uma total assistência aos respondentes, com explicações prévias que resultaram em 100% de preenchimento das questões, evitando falhas. Os questionários, além disso, foram aplicados sem identificação de respondente, pois anônimos tem maior liberdade para expressar seus posicionamentos e suas opiniões.

Em face às características da pesquisa, da população a ser pesquisada e da técnica adotada de questionário, o pesquisador valeu-se de sua experiência para conduzir o preenchimento das pesquisas com os egressos. Esta estratégia preveniu possíveis obstáculos psicológicos que envolveriam as relações se a pesquisa fosse aplicada por docentes e dirigentes locais, gerando nesta configuração maior impessoalidade e resguardando possíveis óbices e viés de comunicação. Neste nível de escolaridade este recurso permitiu uma maior confiabilidade, ainda mais que previamente testado em uma das unidades universitárias, visando o máximo de objetividade, clareza e desempenho testemunhal.

Possíveis voltas foram suprimidas face às características da consulta.

#### 5.2.4 Pré-tabulação

A tabulação foi antecipada, já com base no modelo do questionário e testada com as informações do pré-teste, constituindo a base de dados já preparada (planilha) permitindo ampla análise direta ou de correlações intra e extra campus (identificados por locais e turmas).

Para facilitar as análises posteriores optou-se por planilha em Excel, listando nas colunas as variáveis pesquisadas e nas linhas as respostas de cada consultado.

#### 5.2.5 Limitações

Todas as consultas lastreadas nas percepções de pessoas sobre o processo podem produzir viés importante, devido à amostragem, uma vez que não caberia aqui tentar realizar censo na consulta. A significância estatística da amostra previu-se assegurar a validade, fixando percepções e interesses de um número superior a 20% de representantes de cada turma. Não houve outra seleção ou filtro secundário, como sexo, classe social, rendimentos pessoais e familiares e o estado civil durante o curso, questões que em boa parte podem ser retiradas dos dados secundários com base nas informações da pesquisa do Provão. Limitou-se estes dados, no entanto, aos seus possíveis efeitos extrínsecos sobre o processo de agregação de habilidades e competências, possivelmente intervenientes em seu desempenho, nas questões do bloco quatro do questionário (ver APÊNDICE 1).

A confiabilidade das percepções individuais na relação temporal também limita. Os consultados são alunos de turmas diferentes, desta forma os convívios posteriores ao término do curso podem resultar em alterações nas percepções de

atitudes de docentes e de colegas e alterar suas opiniões sobre seu próprio envolvimento e desempenho, como resultado de superposições na memória.

A problemática também foi colocada a indivíduos de níveis sociais diferentes, mesmo sob a ótica de uma categoria só, por isso evitou-se perguntas que fugissem da relação sujeito a sujeito ou foram limitadas à sua turma.

#### 5.2.5.1 Consistência dos dados coletados

Para assegurar a validade interna, foram levados em conta os seguintes itens:

- a) Utilizados exclusivamente os sorteados a partir das relações nominais dos formados, com margem de reserva de 50% sobre os sorteados (poucas substituições foram feitas, e ocorreram especialmente nos casos de transferências de egressos para locais distantes, assumiu-se sempre o próximo na relação de sorteio);
- b) Aplicação segundo os critérios estabelecidos, com pronta revisão de que todas as questões tenham sido respondidas, evitando voltas, até porque criaria conflitos com a anonimidade dos respondentes;
- c) Verificação no ato, da qualidade das respostas abertas;
- d) Verificação do correto preenchimento e requestionamento oportuno, de quaisquer outras informações, evitando voltas;
- e) Assegurou-se que as respostas novas, das questões mistas, integrassem o *listing final* com as questões pré-definidas.

## **5.2.6 Questões (estrutura inicial)**

### **5.2.6.1 Primeiro bloco – caracterização do consultado**

As questões de cunho pessoal abrem o questionário e, de forma simples, este espaço contempla os aspectos pessoais, como identificação de turma, idade ao ingressar no curso, acesso, cursinho e progride até a imagem que faz do seu curso.

### **5.2.6.2 Segundo bloco - o provão como avaliação:**

Este bloco com dez quesitos com assertivas apropriadas a cada qual, relaciona os aspectos práticos da busca aos sentimentos, envolvimento e resultados conquistados, bem como a preparação, análise posterior e medidas corretivas percebidas no curso.

### **5.2.6.3 Terceiro bloco – fatores intrínsecos potencialmente influenciadores do desempenho**

Este bloco, devido as suas características, é estruturado de forma a obter posicionamentos escalares com cinco níveis de escolha. Pesquisa-se os fatores intrínsecos, ligados ao processo de ensino-aprendizagem e à sua avaliação.

Buscou-se aqui a identificação de alguns dos fatores por importância (preponderância) para os egressos, enquanto eram alunos envolvidos no processo e, também, a sua percepção da satisfação relativa aos mesmos fatores (atendimento), sempre lembrando o seu desempenho individual (ou até mesmo coletivo) no provão. Para facilitar a análise posterior, os quesitos se associam a dimensões analíticas, aqui consideradas como potencialmente contributivas para o desempenho. Assumiu-se como suficientes seis dimensões intrínsecas, assim



entendidas por associarem-se ao curso em si, divididas em docência (7 quesitos), coordenação (3); organização pedagógica (12 ); recursos estruturais (4), envolvimento com o curso (2) e avaliações do processo (6 quesitos). A lista de fatores por dimensão se encontra dividida de forma totalmente clara no item 5.4.2 e seguintes.

#### **5.2.6.4 Quarto bloco – principais interferências extrínsecas**

São considerados aqui os aspectos condicionantes ou estimuladores para desempenho acadêmico no provão, de origem externa ao processo, portanto não decorrentes do curso e de suas exigências.

Neste bloco os questionamentos se referem a três dimensões extrínsecas:

(a) apoiamentos – contribuições resultantes da ambiência social e dos afetos recebidos fora do ambiente acadêmico, a situação sócio-econômica e o conseqüente apoio da família, a dedicação e a estimulação de mentores profissionais e, ainda, a influência das amizades e dos relacionamentos externos ao longo da vida pregressa e enquanto acadêmico do curso; (b) desafios, vivências e exigências profissionais – inclui a situação financeira pessoal e o grau de exigência de esforço pessoal nas experiências profissionais e nas relações com o mercado de trabalho; (c) características pessoais, vivências e formação de hábitos úteis.

Neste bloco recomendou-se ao respondente analisar e evidenciar quais daquelas posições, pessoais e específicas, poderiam, na sua percepção de consultado, ter justificado um diferencial de desempenho (se mais de um aspecto, solicitou-se ordenar, indicando a importância relativa que tiveram para o respondente), listados em 5.4.3.

### 5.2.7 Pesquisa Secundária

Face ao universo multicampi em análise, recorreu-se primeiramente às secretarias do curso em cada campus universitário e obtivemos as relações nominativas dos formandos dos anos de 1999, 2000 e 2001. Das relações extraiu-se os nomes que se prestaram às consultas da pesquisa de campo.

Na seqüência a busca dos demais dados deu-se: (a) bibliograficamente para a fundamentação teórica e (b) em documentos do INEP relativos ao Provão. Esta etapa foi procedida de um estudo específico envolvendo as condições de evidenciação das variáveis levantadas como potencialmente preponderantes no desempenho dos egressos, para permitir objetividade tendo como centro a pesquisa de campo.

Do INEP, entre outros dados obteve-se o conjunto de relatórios de cada local onde foram realizadas as provas, com as informações gerais prestadas pelos graduandos, o número final de acadêmicos por turma e os respectivos resultados no provão.

O conjunto destas informações permitiu a verificação de igualdades ou diferenças de resultados, base inicial para a avaliação comparativa entre os campi sob a ótica dos egressos, permitindo correlações na análise final.

## 5.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Além da simples descrição dos dados pelo comportamento de cada variável, que permitiu verificar o perfil dos respondentes, seus posicionamentos em relação ao provão e as indicações de importância e satisfação com relação aos fatores

questionados, buscou-se a comparação entre as variáveis por local e turma, destacando aquelas que indicaram as principais diferenças.

As informações foram analisadas agrupadas em dimensões analítico-pedagógicas, divididas em duas naturezas distintas:

- (a) As que reúnem os fatores intrínsecos ao curso de administração em si; e
- (b) As que reúnem os fatores extrínsecos, que o acadêmico já trouxe consigo ou desenvolveu por vivências extra-acadêmicas motivadas pelos desafios pessoais, de ordem profissional ou mesmo de ordem financeira.

O conjunto de dimensões foi tratado de forma a identificar os possíveis grupos discordantes em termos de importância e satisfação nas dimensões intrínsecas. Já quanto às contribuições extrínsecas avaliou-se como contribuições positivas (favoráveis), neutras e negativas (desfavoráveis), ao desempenho do respondente no provão, de acordo com a percepção indicada pelo egresso e por sua indicação de preponderâncias.

Estes critérios permitem comparar locais e turmas de acordo com suas características e pelo seu desempenho no Provão, destacando as preponderâncias caso a caso e sintetizando os aspectos generalizadores desta análise como os fatores preponderantes do desempenho frente ao Provão.

#### 5.4 DIMENSÕES ANALÍTICO-PEDAGÓGICAS (AP)

Para a interpretação dos dados de forma a obter relações úteis entre as variáveis com significância estatística, buscou-se a construção de indicadores definindo as dimensões analítico-pedagógicas que podem contribuir para o

desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao desempenho do aluno.

As dimensões AP conforme estabelecido são classificadas em intrínsecas e extrínsecas.

As intrínsecas são ligadas diretamente ao curso de administração e à vida acadêmica: (a) docência, (b) coordenação do curso, (c) organização pedagógica, (d) recursos estruturais, (e) envolvimento com o curso e (f) avaliações do processo pelos egressos. São, portanto, seis dimensões AP intrínsecas.

**Figura 1** – Conjunto Proposto nesta Pesquisa de Dimensões Potencialmente Influenciadoras do Desempenho dos Graduandos no Provão.



Por outro lado, as dimensões AP extrínsecas são ligadas aos condicionantes externos da vida universitária e potencialmente mais ou menos estimulantes do desenvolvimento de cognições por vivências e experiências pessoais e menos acadêmico-profissionais. Estes fatores foram então relacionadas como: (a) apoios recebidos da família, amigos e mentores externos, (b) experiências profissionais e as suas exigências, inclusive financeiras, bem como (c) a possível formação anterior de bons hábitos, como o da leitura, por exemplo, que pode afetar o desempenho individual no provão. Constituem, portanto, estes fatores ambientais, as três dimensões AP extrínsecas observadas nesta pesquisa.

#### 5.4.1 Concepção de cada dimensão AP

O desempenho no provão é o resultado prático que conjuga o conhecimento e a experiência de sua aplicação na solução dos problemas ao nível do cotidiano profissional do egresso. Assume-se que pode ser aferido, como pretende o Inep, pelo número de acertos obtidos na interpretação de questões teórico-práticas relativas ao universo de suas habilidades e competências (que deveria o acadêmico ter desenvolvido até então).

Foram consideradas, portanto, as seis dimensões analítico-pedagógicas intrínsecas enumeradas, mais as três extrínsecas e o conjunto de fatores a elas associados, potencialmente capazes de afetar o desempenho dos egressos no Provão enquanto estudantes e, como se supõe, em toda a sua vida profissional posterior, como decorrência da práxis. Para isto passou-se a defini-las.

## 5.4.2 Dimensões Analítico-pedagógicas Intrínsecas

### 5.4.2.1 Docência

É a dimensão AP intrínseca ligada ao processo pedagógico de ensino-aprendizagem, que integra o conjunto das contribuições dos docentes na elevação do nível cognoscente e no desenvolvimento das habilidades e competências do aluno enquanto acadêmico e na possível estimulação do seu desempenho no provão e na vida profissional, considerando as seguintes questões respondidas de forma categórica:

- **dedicação dos docentes ao longo do curso;**
- **titulação dos docentes;**
- **habilidades e competências pessoais dos docentes;**
- **metodologia de avaliação das disciplinas e do curso;**
- **preocupação docente com a formação integral e cidadã;**
- **atualização e reciclagem docente;**
- **relacionamento dos docentes com a turma.**

### 5.4.2.2 Coordenação do curso

Dimensão AP intrínseca que associa as contribuições do gestor interno do curso ao desenvolvimento de condições de ensino-aprendizagem eficazes, capazes de gerar diferenciais de desempenho, considerando-se os quesitos:

- **formação do coordenador;**
- **dedicação do coordenador ao curso;**
- **relacionamento do coordenador com a turma.**

#### 5.4.2.3 Organização pedagógica do curso (ensino-aprendizagem)

Dimensão AP intrínseca de ordem metodológica ligada ao projeto pedagógico do curso e a seus objetivos que reúne os fatores cognoscentes e os estimuladores à aprendizagem continuada, potencialmente capazes de propiciar novos conhecimentos e a formação de novas habilidades e competências aos/nos egressos, buscada nos seguintes quesitos:

- **atualização do projeto pedagógico;**
- **clareza de foco do curso;**
- **valorização demonstrada pelos docentes para a profissão do administrador;**
- **desempenho acadêmico e profissional discente ao longo do curso;**
- **presença em sala de aula;**
- **trabalhos individuais com leitura, pesquisa e redação;**
- **trabalhos individuais com socialização oral;**
- **trabalhos em equipe (em sala ou fora dela);**
- **estágios;**
- **visitas a empresas e organizações;**
- **orientação docente para trabalhos de pesquisa;**
- **atividades extra-classe.**

#### 5.4.2.4 Recursos estruturais

Dimensão AP intrínseca que considera o potencial dos recursos físicos e da organização para a prestação de serviços de apoio interno, em contribuir positivamente para a agregação de conhecimento e para o desenvolvimento de

habilidades e competências essenciais ao desempenho acadêmico, considerando-se:

- **biblioteca e outros recursos informacionais;**
- **laboratórios e seu efetivo uso;**
- **salas de aula, ergonomia e sua arquitetura;**
- **serviços de secretaria e coordenações.**

#### 5.4.2.5 Envolvimento gerado

Dimensão AP intrínseca que associa o grau de comprometimento do acadêmico com o possível ganho de conhecimentos resultante de seu esforço efetivo e com o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao desempenho acadêmico e profissional, passível de ser verificado na nota individual e no indicador grupal como resultado no provão, incluindo a si próprio como respondente e a possível contribuição desta característica em sua turma/grupo:

- **comprometimento pessoal com o curso;**
- **comprometimento da turma com o curso.**

#### 5.4.2.6 Avaliações do curso (participação em)

Dimensão AP intrínseca que inclui a retroalimentação como atividade do processo pedagógico inerente ao pensar e repensar, ao construir e reconstruir as condições de desenvolvimento do pleno potencial conceitual e humano do egresso, interferindo na sua visão e no direcionamento de seus esforços, ou seja nas suas possibilidades de desempenho:



- **avaliações pelos discentes organizadas nas disciplinas (expectativas, satisfação);**
- **avaliações pela coordenação para avaliação docente;**
- **avaliações pela coordenação para avaliação do curso;**
- **avaliações institucionais pelos envolvidos para sua avaliação global;**
- **retornos dos resultados das avaliações;**
- **divulgação dos planos de melhoria decorrentes das avaliações.**

### 5.4.3 Dimensões Analítico-pedagógicas (AP) de Natureza Extrínsecas

#### 5.4.3.1 Apoios Recebidos

Dimensão que inclui a situação familiar e as contribuições e estimulações geradas pelos vários agentes externos, próximos ao aluno na sua vida fora da escola, que promovam a sua adequada interpretação da realidade profissional e do conseqüente aprendizado, dando condições de desenvolvimento do potencial humano experiencial do egresso:

- **Apoios ou situação familiar e sua compatibilidade aos estudos;**
- **Amizades e relacionamentos dentro e fora da escola;**
- **Competência de mentor(es) externo(s) na estimulação do aprendizado.**

#### 5.4.3.2 Experiências Profissionais

Dimensão que relaciona as exigências de comportamentos definidos e atitudes profissionais (uma vez que a maioria destes egressos trabalhava enquanto estudava), que podem moldar o perfil profissiográfico e interpretativo da realidade do

administrador, facilitando ou dificultando a sua aplicação nas questões acadêmicas e do provão, tais como:

- **Vivências práticas continuadas na vida extra-classe;**
- **Situação financeira enquanto estudante;**
- **Exigências da vida profissional fora da escola.**

#### 5.4.3.3 Formação de Hábitos

Dimensão que considera a contribuição que os hábitos continuados de disciplinar-se a esforços mentais concentrados trazem ao indivíduo, capazes de contribuir no seu método de realizar uma prova interpretativa como o provão e, com desempenho diferenciado. Incluiu-se neste estudo:

- **As exigências de esforço pessoal da formação anterior;**
- **O uso competente do tempo (inclusive o aplicado à prova, conscientemente);**
- **A formação pessoal de hábitos de leitura e interpretação.**

### 5.5 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi efetuada com o auxílio da tabulação em Excel, utilizando-se do recurso do software Statistica como instrumento analítico, aplicado sobre a base geral de dados, do total de 117 respondentes abrangidos pela pesquisa.

Os procedimentos estatísticos utilizados foram as medidas descritivas, as tabelas de frequência e a Análise de Correspondência Múltipla (ACM). A ACM foi empregada para investigar a existência de associação entre as variáveis categóricas

influenciadoras do desempenho acadêmico – em grupos segundo os seus posicionamentos e em agrupamentos segundo as características destas variáveis e sua natureza intrínseca ou extrínseca totalizando 21 agrupamentos – e local e turmas do curso de administração da UnC.

Cada agrupamento constitui nesta pesquisa uma dimensão analítico-pedagógica (AP), que explora aspectos (fatores) potencialmente influenciadores do desempenho dos egressos no provão.

Cada uma das dimensões AP pode ser avaliada por sua correspondência com as escalas Likert reduzidas das variáveis categóricas ali agrupadas, conforme as técnicas que descreve-se a seguir, constatando-se as tendências de cada local e turma. Desta forma cada item do perfil do egresso será observado quanto às tendências de dois grupos bem caracterizados em relação à satisfação (satisfeitos e menos satisfeitos), mais dois em relação à importância (os que consideram importante e os que consideram menos importante) para as dimensões AP intrínsecas, bem como três grupos para as dimensões AP de natureza extrínseca (favoráveis, neutros e desfavoráveis).

Pode-se explorar, portanto, os agrupamentos de melhor desempenho no provão, associando-os os locais e seus resultados e evidenciar quais sejam os preponderantes.

### 5.5.1 Técnica para as dimensões AP intrínsecas

Obteve-se inicialmente relações percentuais e as médias com seus respectivos desvios-padrão para cada variável categórica. As dimensões analítico-

pedagógicas foram montadas a seguir, considerando os agrupamentos de quesitos intrínsecos descritos nos itens 5.4.2.1 a 5.4.2.6.

Calculou-se inicialmente os somatórios das posições escalares consideradas por cada um dos respondentes em cada um dos quesitos de cada agrupamento, a soma passa a ser o escore.

O escore é neste caso o indicador relativo:

- (a) da importância percebida pelos respondentes em cada um dos quesitos destes agrupamentos aqui chamados de dimensões analítico-pedagógicas e,
- (b) da satisfação em relação a cada uma das questões, ainda segundo a visão e percepção dos egressos, nestes mesmos agrupamentos (ou dimensões analítico-pedagógicas de natureza intrínseca).

Estes escores, como podem ser classificados em indicadores para cada local e turma, que uma vez descritos em termos de suas médias e desvios-padrão, permitiram construir uma régua de classificação. Nessa régua se estabeleceu um ponto de corte definido, em cada dimensão Ap intrínseca, pela respectiva média menos um desvio padrão ( $\bar{x} - \sigma$ ).

Assim este corte busca separar aqueles grupos que podem diferenciar-se por conterem um número significativo de respondentes muito insatisfeitos e/ou por que tenham considerado muito pouco ou nada importante o seu desempenho e os quesitos categóricos em uma ou mais dimensões Ap intrínsecas.

Desta forma, caracterizada a baixa importância e a identificação como insatisfeitos com o processo estes podem ser indicadores de um diferencial significativo entre as turmas e estarem associados também a diferenças de

desempenho no provão. Isto se justificava na evidência de que em todos os quesitos ligados às dimensões AP intrínsecas (desde o pré-teste e depois em todos os locais), observou-se que a média calculada, tanto para a importância como para a satisfação, eram superiores ao ponto médio do intervalo em todas as turmas.

Isto posto, tratou-se as escalas Likert tanto de importância como de satisfação, observadas originalmente em cinco níveis e constituindo agora dois grupos de indivíduos, o primeiro grupo é o do 'importante' (similarmente o do 'satisfeito') assumido por média menos um desvio padrão ( $\text{score} \geq \bar{x} - \sigma$ ).

Este grupo é o indicativo daqueles que valorizam positivamente os itens dentro o conjunto que define cada dimensão Ap intrínseca, e os têm efetivamente em alta conta.

O outro grupo é o daqueles que desqualificam quesitos do escore, que não os consideram relevantes para o seu desempenho ou 'não importantes' (ou mesmo 'insatisfeitos'), situados nesta régua abaixo de média menos um desvio padrão.

**Figura 2** – Redução da escala Likert, para grau de importância dos fatores potenciais de desempenho dos graduandos de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001

<b>Nada importante</b>	<b>Não importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Não importante</b>		<b>Importante</b>		

Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

**Figura 3** – Redução da escala Likert, para grau de satisfação dos fatores potenciais de desempenho dos graduandos de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001

<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Pouco satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito satisfeito</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Não Satisfeito</b>		<b>Satisfeito</b>		

Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

### 5.5.2 Técnica para as Dimensões AP Extrínsecas

Considerando-se a forma como o bloco quatro foi apresentado aos respondentes, as respostas poderiam variar desde (a) nenhum item teve influência (positiva ou negativa) sobre o desempenho do egresso, numa condição de neutralidade, portanto, até (b) todos os itens influíram e mais alguns colocados em 'outros', cada um deles indicado se influiu positivamente ou negativamente. O respondente, escalonou-os por ordem de maior para menor importância (ou relevância pessoal), dando-lhe um peso decrescente, no caso, de nove até um. Uma terceira condição (c) a dos casos em que o respondente indicou apenas um ou poucos itens, o seu tipo de influência (positiva ou negativa) e os escalonou, dando um peso inicial nove e que diminui unitariamente até o total de indicações feitas.

Em qualquer um dos casos interessa saber a relevância e esta foi obtida, multiplicando-se cada indicação por seu peso (de nove à um) e por +1 se favorável ou -1 se considerada desfavorável ao desempenho pelo respondente.

A soma dos produtos em cada quesito permite o cálculo de um escore específico que pode ser desfavorável (negativo) ou favorável (positivo). Os escores por quesito foram agrupados nas dimensões Ap extrínsecas e descritos em termos de média e desvio padrão. Isto permitiu a construção de uma régua em que dois cortes específicos separam três grupos: (a) o grupo em que as evidências das dimensões Ap extrínsecas foram consideradas **favoráveis** pelos respondentes, caracterizadas por terem escores superiores a média mais um desvio padrão (escore  $> \bar{x} + \sigma$ ); (b) um grupo mais centrado, cujos respondentes são aqui considerados neutros por não terem respondido ou porque o escore relativo resultou em valor compreendido entre a média mais um desvio padrão (escore  $\leq \bar{x} + \sigma$ ) e a média menos um desvio padrão (escore  $\geq \bar{x} - \sigma$ ); (c) um terceiro grupo é obtido pelos

indivíduos em que as dimensões se situaram abaixo de média menos um desvio padrão ( $\text{escore} < \bar{x} - \sigma$ ), em que as dimensões influíram, de acordo com as percepções dos respondentes, desfavoravelmente.

Nestas condições os grupos evidenciados por suas percepções que indicaram influência decididamente favorável (**positivo**), **neutra** ou decididamente desfavorável (**negativo**) nas dimensões Ap extrínsecas, podem ser comparados por local e turma e associados ao seu desempenho no provão.

**Figura 4** – Redução da escala Likert, para as percepções, em relação aos fatores potenciais de desempenho de natureza extrínseca, dos graduandos de administração da UnC, 1999, 2000 e 2001

<b>Negativo</b> (foi prejudicado por)	Neutro (não interferiu no desempenho)	<b>Positivo</b> (foi favorecido por)
--	--	---

Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

## 5.6 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA MÚLTIPLA (ACM)

A ACM é uma técnica multivariada, descritiva e exploratória que possibilita analisar simultaneamente um conjunto de variáveis categóricas (JOHNSON & WICHERN, 1998). É análoga ao teste  $\chi^2$  usualmente empregado para analisar a associação entre duas variáveis categóricas. Os resultados estatísticos oriundos da ACM são: uma ampla tabela de freqüências, conhecida como tabela de Burt e uma representação gráfica simplificada dos dados.

Esta representação gráfica pode ser mostrada em dois ou três eixos ou dimensões. Em duas dimensões pode-se observar o padrão de associação em um plano relacional, e em três em um espaço relacional.

Da análise destes resultados é possível identificar padrões de associação existentes entre as variáveis analisadas. A intensidade do padrão de associação está relacionada ao percentual de inércia alcançado neste procedimento e que depende das características dos dados em análise. Geralmente, é considerado para a exploração do padrão, segundo Johnson e Wichern, um grau de inércia de pelo menos 60%.

O percentual de inércia expressa o grau da variabilidade total dos dados explicado pelo padrão de associação identificado e representado graficamente. À medida que se inclui uma nova dimensão na ACM aumenta-se numericamente o percentual de inércia. A primeira dimensão é a de maior inércia.



## **6 ANÁLISE DE DADOS**

### **6.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentadas a análise e a interpretação dos resultados através dos dados primários e secundários, envolvendo a amostra e a população pesquisadas, de acordo com a metodologia utilizada. A primeira parte apresenta as tabelas e figuras que descrevem o desempenho do curso de administração da UnC nos provões do período proposto para a análise.

A segunda parte identifica a população dos alunos egressos do curso de administração da UnC de 1999, 2000 e 2001 e suas características segundo os dados secundários do Inep, caracterizando-a no geral e por local, tipificando-a frente a alguns fatores fundamentais a esta análise. É seguida pela apresentação das características dos indivíduos da amostra de pesquisa, descrevendo quem é este que percebe, como percebe e a descrição dos principais resultados destas percepções.

A quarta parte inclui a síntese da percepção e suas relações com os fatores intrínsecos e extrínsecos propostos para o estudo, a seguir agrupados e tomados como dimensões analítico-pedagógicas segundo a metodologia.

A quinta parte investiga a associação dos fatores com o desempenho, sua influência e preponderância e faz a síntese com as variáveis local e turma para identificar as razões de determinados desempenhos entre os cursos de administração desta IES. A análise é pautada nos objetivos específicos desta pesquisa, conforme proposto na metodologia, confrontados com o referencial teórico, o que leva às conclusões e às recomendações cabíveis a ela.

## 6.2 O DESEMPENHO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNC NO PROVÃO

A principal fonte dos dados secundários foi o Ministério da Educação, através do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, mais particularmente dos relatórios das pesquisas que os graduandos preencheram e anexaram ao exame nacional de cursos.

A desvantagem deste conjunto de dados secundários é não podermos relacionar diretamente aos respondentes, senão pelas médias e distribuição de freqüências de cada turma e local, porém, como a unidade de análise final é turma, presta-se à comparação direta e apresenta informações prontas para as comparações entre as turmas em cada local e entre estes.

**TABELA 2** - Desempenho e conceito dos egressos de Administração da UnC nos provões de 1999, 2000 e 2001, de acordo com as notas padronizadas pelo Ministério da Educação

LOCAL	1999				2000				2001			
	Presentes	Média	Desvio	Conceito	Presentes	Média	Desvio	Conceito	Presentes	Média	Desvio	Conceito
Fraiburgo	38	458	75	D	26	439	59	E	14	543	104	B
Caçador	27	446	53	D	21	436	69	E	14	516	122	C
Canoinhas	19	554	58	B	23	517	78	B	17	547	82	B
Concórdia	47	444	80	D	36	475	86	C	42	496	64	C
Curitibanos	32	431	83	E	15	445	81	D	23	425	93	E
Mafra	28	527	94	B	34	519	69	B	45	499	80	C
Média (*)	32	477	73	C	26	472	74	C	26	504	91	C
Região	6.510	508	96	C	7.454	511	95	C	8.399	515	99	C
Estado	1.327	496	100	C	1.719	516	91	B	1.912	521	103	C

Fonte: Inep, relatórios dos provões, 1999, 2000 e 2001.

Notas: 1) as notas são padronizadas pelo Inep de forma que a média Brasil seja 500 e o desvio-padrão seja 100;

2) Presentes – número de graduados presentes à prova; Média – resultado da soma das notas individuais dos graduandos, dividida pelo número de presentes; Desvio – medida da dispersão em torno da média das notas individuais (desvio-padrão); Conceito – conceito do curso na unidade avaliada pelo provão;

(\*) Pelas equivalências do Relatório Anual do Inep e somente como referência relativa entre as turmas;

3) o número de formandos das turmas não confere com os de graduandos que prestaram exame do provão (presentes), assumindo-se para esta pesquisa as turmas de respondentes do provão de cada ano.

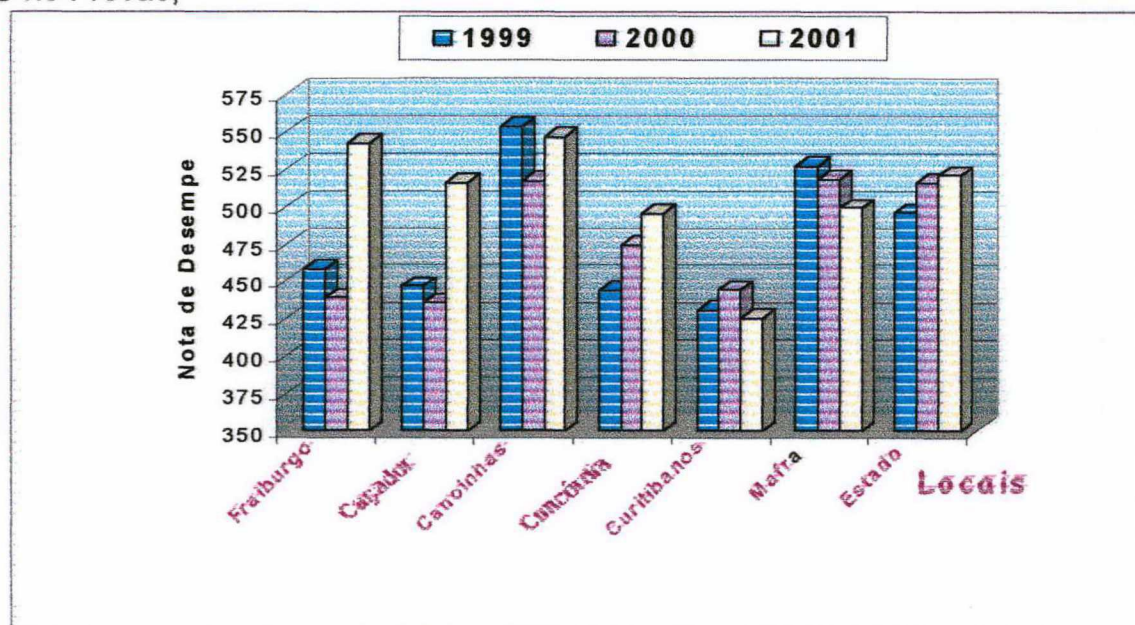
A Tabela 2 apresenta o conjunto de resultados, já descritos em suas médias e desvios-padrão que permitem uma visão ampla da realidade dos provões no curso de administração da UnC, na temporalidade prevista nesta pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que cada local apresenta um comportamento de desempenho com características diferenciadas, assim as turmas de Concórdia vem apresentando um crescimento constante ano a ano, as variações turma a turma nos demais locais tem outras tendências:

- a) o desempenho das turmas de Mafra, que já foi superior à média e às notas dos graduandos do Estado e da Região Sul, obtendo a melhor média em 2000 dentre as turmas da UnC daquele provão, vem diminuindo suas notas padronizadas e, em 2001, pela primeira vez fica abaixo do desempenho médio do curso de administração da UnC como um todo;
- b) as turmas de Fraiburgo, Caçador e Canoinhas, que apresentaram pequena queda em 2000, tornaram a crescer em 2001, as duas primeiras até mais do que a nota média de 1999;
- c) destaque para a ascensão da pequena turma de Fraiburgo, com nota média bem inferior ao desempenho médio do curso de administração na UnC em 2000, surpreenderam e sobrepujaram em 2001 a média da Região Sul e do Estado de Santa Catarina, praticamente empatando em nota com Canoinhas;
- d) Caçador, cujas turmas vinham de notas ainda piores que Fraiburgo teve um grande impulso com a turma de 2001, suplantando também a média da região sul;

- e) Curitibanos ao contrário, cuja turma de 2000 embora com notas inferiores acompanhava a mesma tendência de Concórdia, desempenhando melhor que no ano anterior, acabou com o pior desempenho local em provões da UnC nas turmas de 2001, e com a única nota destoante (425) dentro do conjunto de desempenhos das demais turmas nos outros locais da UnC que, no mínimo, aproximaram-se ou superaram a média Brasil (500);
- f) as turmas de Canoinhas desde 1999 vêm mantendo desempenho sempre acima da média do Estado (graduandos catarinenses em média são os de melhor desempenho no provão, entre os estados da Região sul, desde 2000), e mantiveram o conceito B. Observa-se que as notas destas turmas têm colaborado para a melhoria da média e do conceito geral do curso na UnC.

**Figura 5** - Comparação dos desempenhos dos graduandos de administração da UnC no Provão;



Fonte: nota média da estatística de notas padronizadas dos Relatórios Inep, 1999, 2000 e 2001.

A Figura 5 destaca o desempenho de algumas das turmas de graduandos de administração da UnC nos anos de 1999, 2000 e 2001, frente às notas médias de

desempenho dos graduandos em todo os demais cursos de administração no Estado de Santa Catarina.

É perfeitamente visível a elevação de desempenho das turmas do ano de 2001 em Fraiburgo, Caçador, Canoinhas e Concórdia em relação às respectivas turmas de 2000, acompanhando a tendência geral das turmas de administração em todo o Estado. Na contra-mão, neste contexto, Mafra e Curitiba embora distantes entre si em nota de desempenho pelos critérios do Inep, apresentaram uma mesma tendência, diminuíram o desempenho nas turmas de 2001 em relação às turmas do ano anterior.

Uma outra observação importante, a Tabela 2 mostra que algumas turmas em 2001, foram muito pequenas, inferiores a 20 alunos, em Fraiburgo, Caçador e Canoinhas, o que, coincidentemente ou não, resultou em elevação de seus resultados neste provão.

Curitiba foi o único local que não se beneficiou neste aspecto de turma pequena. Com 23 alunos na turma de 2001 teve redução no desempenho em relação aos anos anteriores. Havia conseguido melhoria com uma turma ainda menor, de apenas 15 graduandos, no ano de 2000, seu melhor desempenho no período analisado.

### 6.3 CARACTERÍSTICAS DA POPULAÇÃO DE GRADUANDOS

Os 501 alunos egressos dos cursos de administração da UnC, das turmas de 1999, 2000 e 2001 - população em estudo nesta pesquisa - são aqui representados pelas suas informações prestadas ao Inep (com características de censo) já integradas e processadas como turmas. Desta população 117 indivíduos

correspondem à amostra utilizada na pesquisa de campo, de acordo com a metodologia proposta.

Interessante observar as características destas turmas em termos de:

- a) tamanho das turmas no provão;
- b) tamanho das turmas durante o curso;
- c) horas trabalhadas por semana ao longo do curso;
- d) renda familiar;
- e) segundo grau freqüentado;
- f) uso de microcomputador;
- g) estado civil dos graduandos;
- h) uso da biblioteca;
- i) horas de efetivo estudo por semana (além das horas de aula);
- j) domínio das disciplinas pelos docentes.

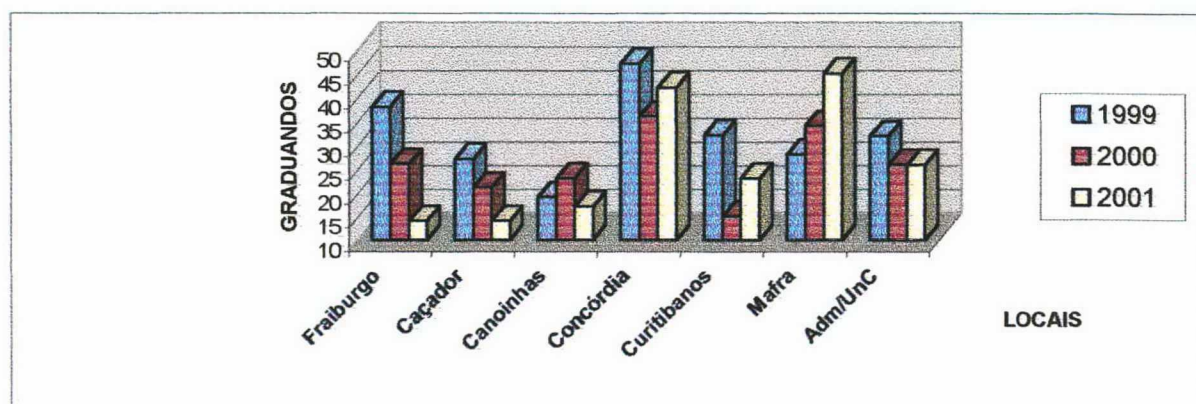
### 6.3.1 Tamanho das Turmas no Provão

A Figura 6 apresenta a distribuição do número de graduandos nos provões de 1999, 2000 e principalmente 2001, ano em que Mafra e Concórdia atingem turmas acima de 40 alunos enquanto a média dos demais não excede 17 alunos.

Observa-se na Fig. 6 que Fraiburgo, Caçador e Canoinhas com número de alunos por turma em 2001 igual ou menor que 17, reduziram o tamanho das suas turmas em relação às de 2000.

Concórdia, Curitiba e Mafra, ao contrário dos outros locais da UnC avaliados pelo provão, aumentaram o tamanho de suas turmas em 2001 em relação às de 2000. Esta faceta apresenta-se mais forte em Concórdia e Mafra, onde as turmas têm sido efetivamente maiores e com tendência a se manterem elevadas.

**Figura 6 – Número de alunos nas turmas da UnC nos provões em administração**



Fonte: Inep, 1999, 2000 e 2001.

### 6.3.2 Número de Alunos na Turma Durante o Curso

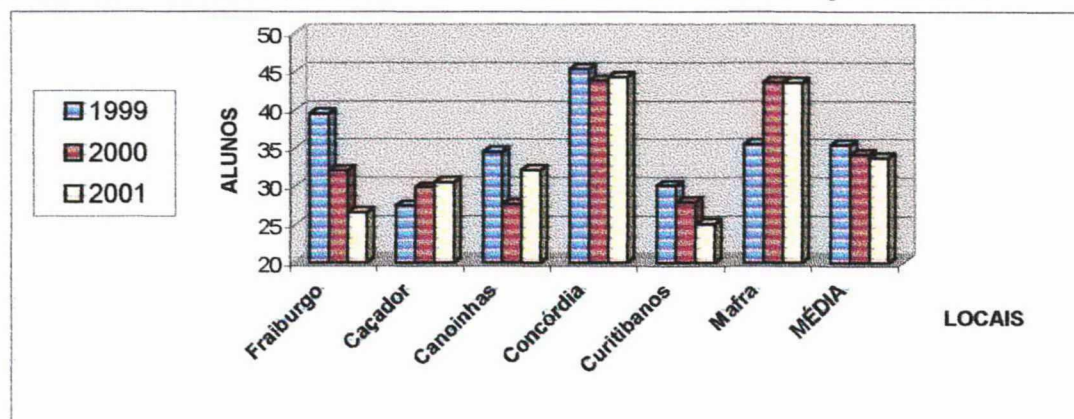
Os dados da consulta Inep no provão fornecem números que conflitam com a realidade do último período, devido a evasão e dependências de alguns que não conseguem chegar à graduação com sua turma original. Importante observar que este fator pode interferir no aproveitamento dos que permanecem na turma, ora tomados para comparação de desempenho entre os campi.

Os dados da Fig. 7, obtidos por cálculo proporcional entre a porcentagem de respostas em cada categoria proposta pelo Inep e o número de respondentes, apresentam números muito diversos aos tamanhos efetivos das turmas no Provão.

Fica demonstrado que na percepção dos graduandos o número médio de alunos por turma ao longo do curso era da ordem de 34 indivíduos, o dobro que a média no Provão apresentada na Figura 7.

Mafra e Concórdia mantêm o tamanho das turmas mais próximo nestes dois critérios, acima de 40 alunos por turma, em média, enquanto a maior redução proporcional vem ocorrendo em Fraiburgo, aumentando turma a turma.

Figura 7 – Quantidade de Alunos por turma, de acordo com os graduandos das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de Administração da UnC



Fonte: Inep, 1999, 2000 e 2001.

### 6.3.3 Ocupação durante o Curso

Descreve-se aqui os resultados colhidos das manifestações dos egressos sobre as atividades remuneradas ao longo da maior parte do seu curso (sem contar aquelas possíveis em estágios remunerados). Este aspecto é colocado por vários acadêmicos como sendo impeditivo para o estudo e aprofundamento de questões teóricas. Por outro lado como fator extrínseco à academia, acaba diferenciando alguns indivíduos, em que a prática colabora para fixar conteúdos significativos e de aplicação mediata, elevando a capacidade interpretativa sobre a realidade profissional.

Observa-se da Tab. 3 e da Fig. 8a, dela decorrente, que as turmas de Concórdia, com 77 à 92%, registraram uma frequência maior que a média das demais em trabalho formal, enquanto acadêmicos.



**TABELA 3** – Distribuição percentual da carga horária semanal trabalhada pelos graduandos da UnC, no período 1999 à 2001, durante a maior parte do curso

LOCAL	1999						2000						2001					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Fraiburgo	14	8,3	0	5,6	72	0	0	4,3	0	17	78	0	7,7	7,7	7,7	7,7	69	0
Caçador	12	8	4	16	60	0	0	0	0	14	86	0	9,1	0	0	9,1	82	0
Canoinhas	12	5,9	12	24	47	0	4,3	17	0	13	61	4,3	18	0	0	29	53	0
Concórdia	4,6	2,3	2,3	14	77	0	0	0	2,8	5,6	92	0	5	5	2,5	5	83	0
Curitibanos	7,1	7,1	7,1	18	57	3,6	13	6,7	6,7	6,7	67	0	20	5	5	15	55	0
Mafra	3,7	19	0	19	59	0	13	6,5	6,5	9,7	65	0	2,4	4,8	0	26	67	0

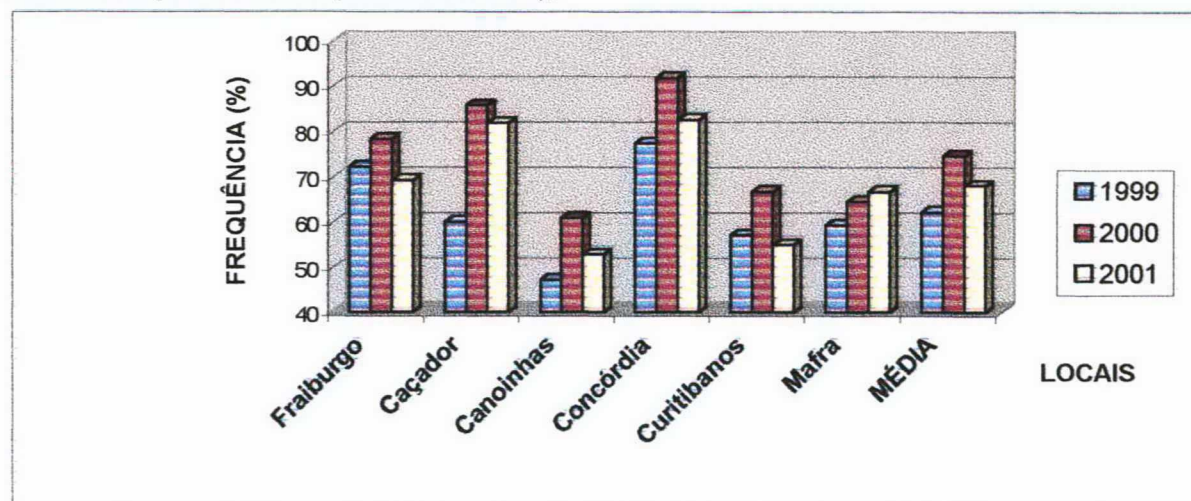
Fonte: Relatórios do Inep.

Nota: legenda – (1) não exerci atividade remunerada; (2) trabalhei eventualmente, sem vínculo trabalhista; (3) trabalhei até 20 horas semanais; (4) trabalhei mais de 20 horas e menos de 40 horas semanais; (5) trabalhei em tempo integral – 40 horas semanais ou mais; (6) Sem Informação.

Da Tabela 3 pode-se descrever os resultados da condição típica desta população, que é trabalhar em período integral, ou seja: 40 horas semanais ou mais, com carteira assinada, na atividade formal.

Caçador e Fraiburgo vêm logo atrás de Concórdia, com percentuais entre 60 e 82% da população local de graduandos. Os menores níveis de trabalho formal, neste nível de ocupação, apresentam-se em Canoinhas com 47 a 61%.

**Figura 8a** – Distribuição da ocupação acima de 40 horas semanais, das turmas de administração da UnC (% dos alunos);



Fonte: Inep 1999, 2000 e 2001.

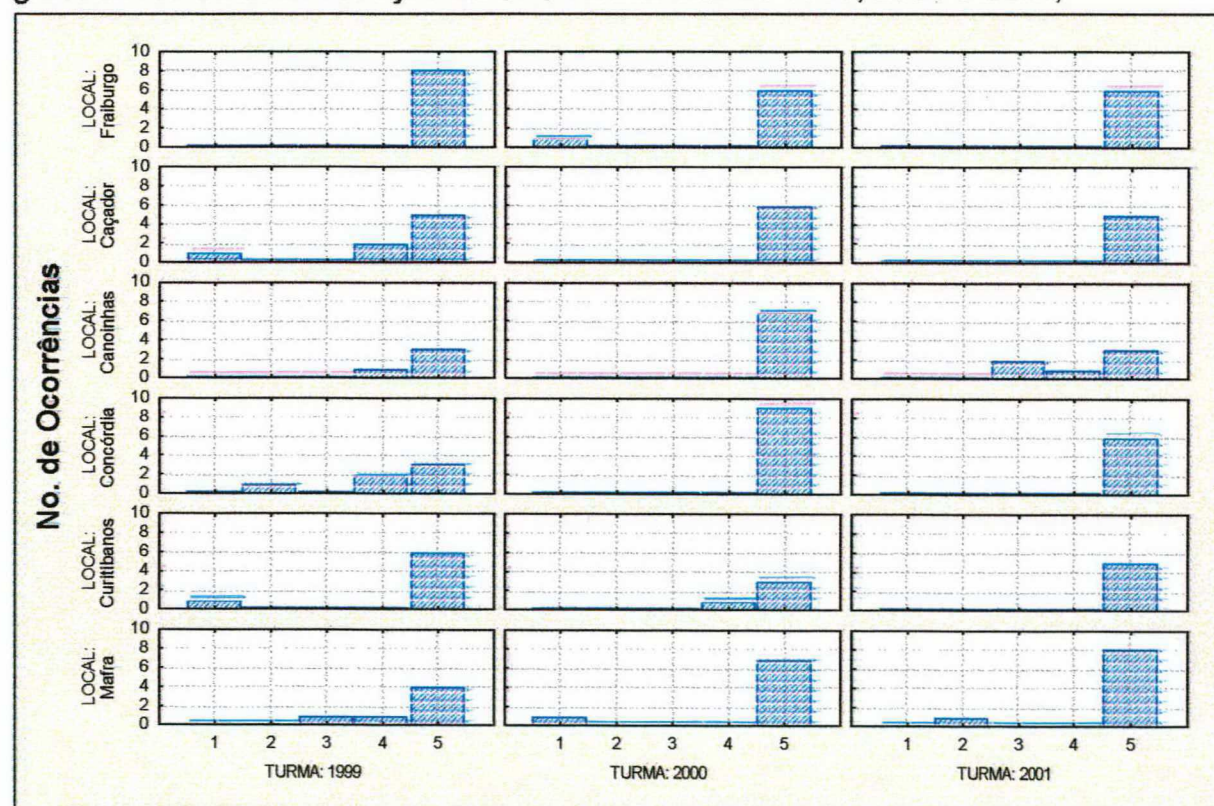
Importante registrar que as turmas de 2000, em todos os locais pesquisados, tiveram acréscimo de ocupações formais em tempo integral em relação às turmas do ano anterior, refletindo uma provável tendência da economia regional no período,

com reversão parcial e queda para as turmas de 2001, conforme demonstra a figura 8a, à exceção de Mafra que se manteve com pequenos crescimentos turma a turma, com 67% dos graduandos em tempo integral na turma de 2001 e mais 26% com ocupação parcial entre 20 e 39 horas semanais.

Observa-se na Tab. 3, também, que em média o maior contingente de graduandos sem ocupação formal, em todas as turmas, ocorreu em Canoinhas (com 18% na turma de 2001) e em Curitibaanos (com 20% na turma do mesmo ano).

A distribuição em cada turma e local da pesquisa de campo caracteriza bem que esta é marca forte neste curso.

**Figura 8b** – Distribuição do grau de ocupação, em horas de trabalho semanal, dos graduandos de administração da UnC nas turmas de 1999, 2000 e 2001;



Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

Nota: as indicações categóricas: (1) não trabalhou; (2) eventualmente (ora sim, ora não); (3) até 24 horas semanais; (4) de 24 a 36 horas semanais e (5) mais de 36 horas semanais.

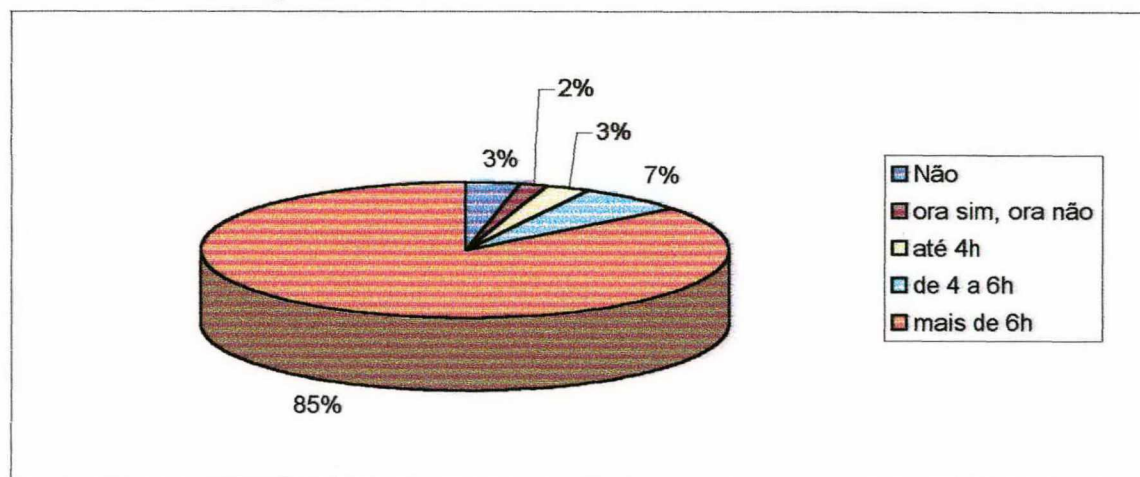
Apresenta-se na Figura 8b, obtida com a amostra de 117 egressos, a mesma condição, respondida tanto ao Inep com o provão, como no questionário desta pesquisa aplicada aos graduandos das turmas de 1999 a 2001.

Os dados da amostra são muito próximos aos dados da população. Isto confirma a significância estatística da amostra e, conforme se quer demonstrar, o elevado grau de ocupação dos egressos consultados, enquanto alunos do curso noturno de administração da UnC, corroborado pela Figura 8b, onde 92% (7% + 85%) trabalham mais de quatro horas diárias.

Nesta condição o nível de ocupação é um dos fatores a serem considerados nesta análise como um impeditivo para desempenho superior no provão.

A pesquisa Inep, como explorado na Tab. 3 e Fig. 8a, esclarece que a imensa maioria trabalha de fato acima de 8 horas diárias.

**Figura 8c** – Porcentagem de egressos das turmas de administração da UnC nos anos de 1999, 2000 e 2001, quanto ao número de horas diárias trabalhadas ao longo do curso

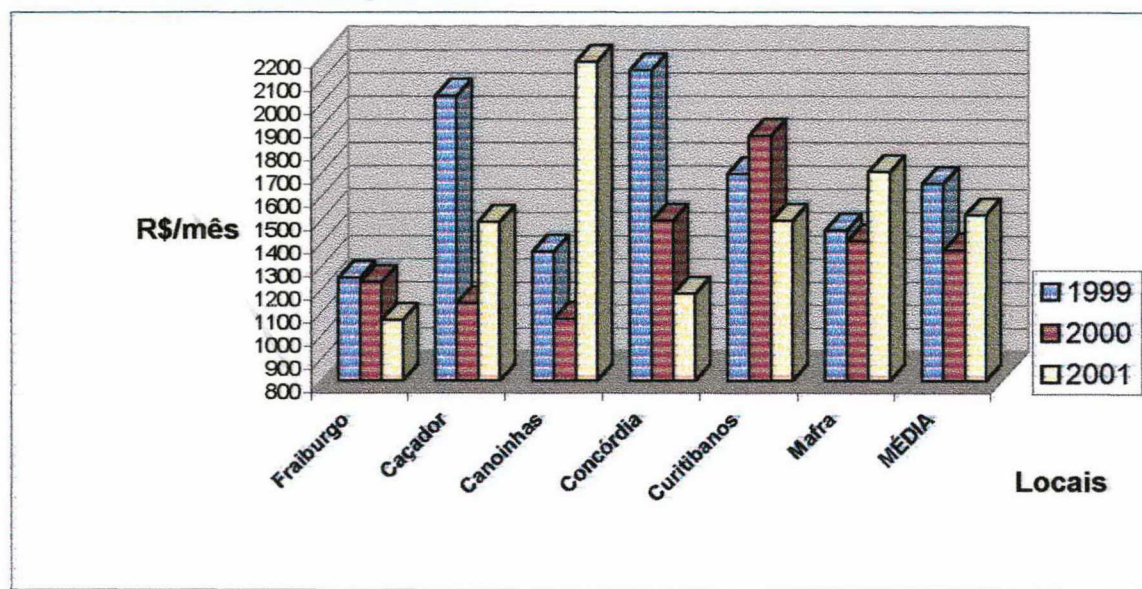


Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

### 6.3.4 Renda Familiar dos Egressos

A pesquisa do Inep solicita a indicação de quanto o graduando calcula ser a soma da renda mensal, dos membros da sua família que moram em sua casa.

**Figura 9** – Distribuição das faixas de renda médias das famílias dos graduandos das turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Nota: os valores foram obtidos calculando-se o valor médio por categoria em relação à frequência de respondentes de cada uma delas, assumindo-se para os valores mínimo e máximo um desvio de 20% em relação à informação ali contida, respectivamente para a menor e para a maior. Do conjunto de resultados calculou-se a média geral para a tipificação desta população, lançada para comparação relativa com os locais e turmas.

Observa-se na Figura 9 que esta indicação sofre variações muito grandes de uma turma para outra, de acordo com o enquadramento dos respondentes entre as faixas: (a) até R\$ 390,00; (b) de R\$ 391,00 a R\$ 1.300,00; (c) de R\$ 1.301,00 a R\$ 2.600,00; (d) de R\$ 2.601,00 a R\$ 6.500,00 e (e) acima de R\$ 6.500,00.

Resta evidente que Canoinhas e Mafra tiveram elevações na renda familiar de suas turmas de 2001, marcadamente acima das referências das turmas anteriores e de sorte a elevar a média das turmas em toda a UnC, papel que em forte grau se devia à Caçador, Concórdia e Curitibaanos nas turmas de 1999.

Fraiburgo (com R\$ 1.059,00) e Concórdia apresentam queda continuada dos níveis de renda das famílias dos graduandos, constituindo nas turmas de 2001 os marcos mínimos neste período. A maior queda histórica, proporcional, vem ocorrendo exatamente em Concórdia que baixou de R\$ 2.136,00 na turma de 1999 (segunda maior entre todas as turmas) para R\$ 1.488,00 na turma de 2000 e para R\$ 1.174,00 na turma de 2001.

As turmas dos campi de Curitiba e Mafra, embora com variações inversas, apresentam-se proporcionalmente menores e se mantêm, em ambos os campi, em média mais próximos da média geral (que na turma de 2001 foi de R\$ 1.650,00).

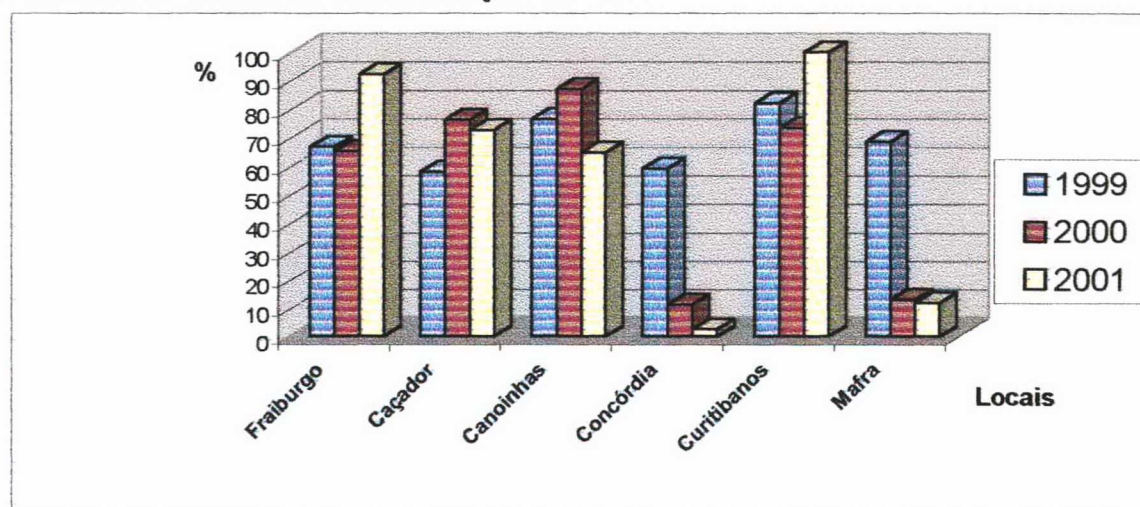
### 6.3.5 Tipo de Curso de Segundo Grau Frequentado pelos Egressos

Importante informação para o bom andamento do curso de administração é a contribuição na formação do aluno pelo segundo grau frequentado. Vários autores criticam os resultados publicados como “conceitos” do provão, dentre eles Evandro de Castro Lima em artigo na Revista *Veja*, de 23 de janeiro de 2002, sob título *A universidade do interior*. Faz uma clara alusão que é uma missão muitas vezes impossível à academia, recuperar o tempo perdido em segundo grau mal feito. Parte de um pressuposto que o conhecimento agregado chega a ser percentualmente maior, em relação a uma privilegiada IES com alunado proveniente de escolas de melhor nível de ensino, no entanto por mais que faça é insuficiente segundo o autor, frente aos conceitos do Inep. Com frequência estas alusões perdem-se em equívocos e viés de interpretação e de método: a escola pública é ré na proposição de alguns por um ensino de má qualidade e pouca consistência. Embora esta pesquisa não aprofunde a questão, buscou-se registro da situação na amostra consultada, visando apenas esclarecer como é a relação escola pública e escola

privada na preparação ao curso de administração da UnC. Uma referência auxiliar na identificação de possível correlação.

A Fig. 10 apresenta para este efeito a proporção percentual dos alunos de escola pública dentre esta população de egressos do curso de administração da UnC no período em análise.

**Figura 10** – Proporção de graduandos que cursaram o Segundo Grau em Escola Pública das turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Nota: os números acima resultam do somatório das freqüências de 'exclusivamente em escola pública' com 50% da freqüência em 'metade em escola pública e metade em escola privada', conforme a consulta do Inep.

Em Fraiburgo, Caçador, Canoinhas e Curitiba a proporção de graduandos que cursaram escola pública foi sempre acima de 65%, chegando nas turmas de 2001 a 100% em Curitiba e a 92,3% em Fraiburgo. Todavia em Caçador e Canoinhas, embora se mantenham naquele nível médio, estas indicações já foram maiores nas turmas de 2000, quando representavam 76% e 87%, respectivamente.

Em Mafra e Concórdia ocorre fenômeno inverso, tendo ambas uma alteração decrescente, drástica, da participação da escola pública, na formação dos graduandos das turmas de 1999 para diante. Concórdia teve a maior alteração, baixando de 59,1% para 11,1% na turma de 2000 e para apenas 2,5% na turma de

2001, com uma maioria significativa, (97,5%), portanto, de escola privada. Mafra com 68,6% na turma de 1999 representava praticamente a média das características das turmas de graduandos daquele ano, reduzindo para 12,9 e 11,9% a participação da escola pública na formação das turmas dos anos seguintes, teve seus graduandos de 2000 e 2001 provenientes, portanto, na imensa maioria (mais de 87%) de escolas privadas.

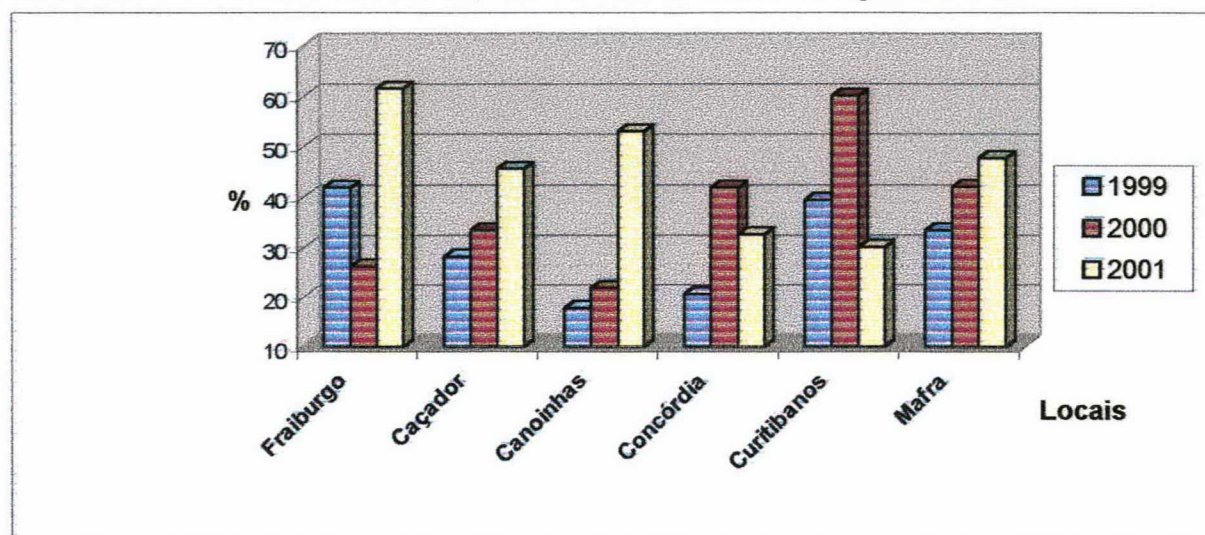
### 6.3.6 Uso do Computador

Esta importante ferramenta tanto para aceleração das comunicações como para execução de trabalhos e para a busca de informação, tem ampliado sua participação na vida acadêmica das turmas de administração e supera as dificuldades de renda familiar em alguns casos. A Figura 11 apresenta a distribuição daqueles que já dispõe de microcomputador em suas casas e fazem uso intenso deste recurso.

Apenas Concórdia e Curitiba não mantiveram o crescimento do número de computadores residenciais dentre os alunos de administração de todas as turmas da UnC no período analisado. Exatamente duas das três turmas de 2001, cujos graduandos tiveram forte redução na sua renda familiar no período, em relação às outras turmas locais.

Fraiburgo, mesmo com redução e o menor nível de renda familiar médio, em especial em 2001, dentre todas as turmas, acusou um esforço de aquisição deste recurso muito mais que proporcionalmente, superando todos os demais campi, independente de turma.

**Figura 11** – Proporção de graduandos que dispõe de microcomputador em suas residências e o utilizam bastante, das turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Curitibaanos, observa-se nas figuras 5 e 11, associou bastante a escala de seu desempenho no provão a este recurso complementar de formação e aprendizagem. Assim a turma de 2000, com altíssima utilização deste recurso (mais de 60% da turma com microcomputador residencial), saiu-se pouco melhor que a turma anterior. Já em 2001 o nível de desempenho caiu para 'o menor da UnC' (425) com o retorno a apenas 30% dos indivíduos com computador doméstico.

### 6.3.7 Estado Civil dos Graduandos

As informações da pesquisa do Inep nos dão conta de que Fraiburgo tem a maior proporção de casados dentre os graduandos de todas as turmas da UnC no período analisado, com proporções sempre superiores à metade da turma, chegando a 61,5% na turma de 2001. Casais jovens em que ambos trabalham, alguns ainda sem filhos, foi a predominância neste local. Isto marca bem a possibilidade do esforço de construção a dois, buscando recursos instrumentais de desenvolvimento, entre eles o aperfeiçoamento e a aquisição e o uso intenso do

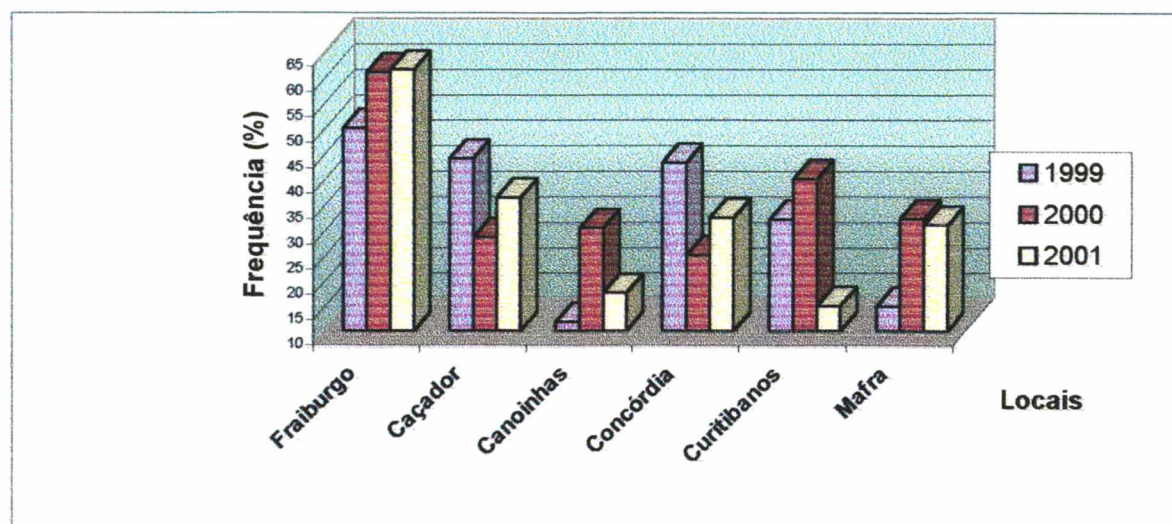


microcomputador, tanto para trabalho como para pesquisa e complementações de estudos.

Observa-se que Caçador e Concórdia assemelharam-se quanto à variação e proporção do número de graduandos casados por turma, ano a ano, de 30 a 45% das turmas.

Canoinhas, Curitibaanos e Mafra apresentam variações maiores, sendo os dois primeiros campi os com maior número de solteiros por turma entre os graduandos do curso de administração da UnC em 2001 (70%).

**Figura 12** – Proporção de graduandos casados dentre a população de graduandos das turmas de administração da UnC.



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

### 6.3.8 Uso da Biblioteca

Observa-se na Tabela 4/Figura 13 e por sua comparação à Figura 11 que, à medida em que os acadêmicos passam a usar mais o computador, o tempo médio dedicado a consultas na biblioteca vai diminuindo drasticamente. Este é um forte indicativo de uma realidade. Os alunos que dispõem de computador passaram a

utilizar mais fortemente os recursos virtuais, tornando esta mídia sua fonte preferencial de consulta.

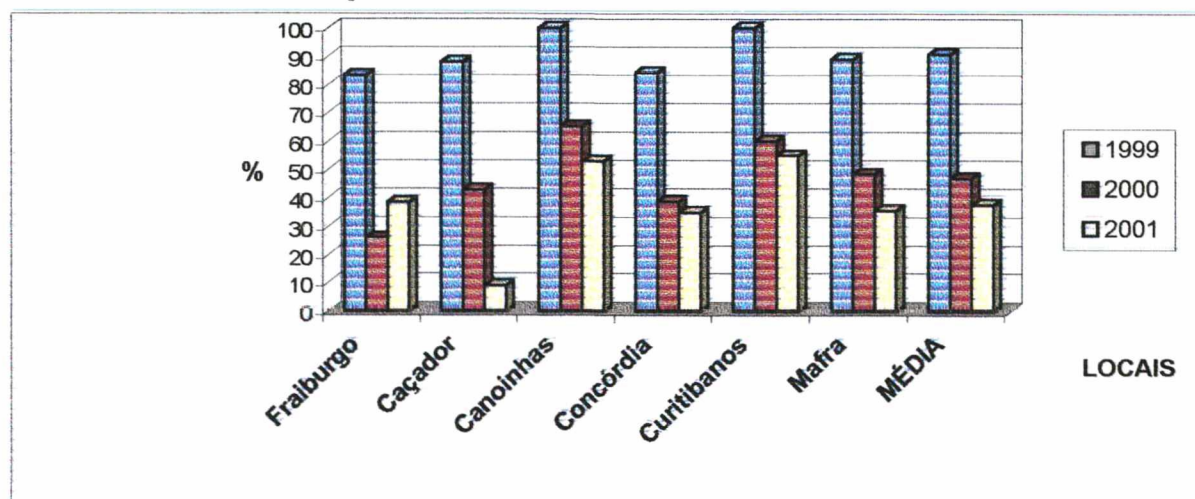
**TABELA 4 –** Freqüência de uso da biblioteca

Local	1999					2000					2001				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fraiburgo	0	2,8	8,3	5,6	83	0	0	13	61	26	0	0	23	39	39
Caçador	0	0	12	0	88	0	0	19	38	43	0	0	9,1	82	9,1
Canoinhas	0	0	0	0	100	0	0	0	35	65	0	0	0	47	53
Concórdia	2,3	0	11	2,3	84	0	0	11	50	39	0	0	20	45	35
Curitibanos	0	0	0	0	100	0	0	6,7	33	60	0	0	10	35	55
Mafra	0	3,7	7,4	0	89	0	0	9,7	42	48	0	0	19	43	36
<b>Média UnC</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>	<b>6,5</b>	<b>1,3</b>	<b>90,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,9</b>	<b>43,2</b>	<b>46,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>13,5</b>	<b>48,4</b>	<b>37,7</b>

Fonte: Relatórios Inep 1999, 2000 e 2001.

Nota: as categorias de um a cinco se referem a: (1) a instituição não tem biblioteca; (2) nunca a utilizo; (3) utilizo raramente; (4) utilizo com razoável freqüência; (5) utilizo freqüentemente.

**Figura 13 –** Proporção de graduandos que utiliza freqüentemente a biblioteca entre as turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Apresenta-se claramente a situação de que as turmas de 1999 utilizavam muito mais as bibliotecas dos campi do que as turmas dos anos seguintes. A redução foi mais drástica em Caçador. Em Caçador 88% da turma de graduandos de 1999 utilizava freqüentemente a biblioteca, isto baixou para 43% na turma de 2000 e terminou em só 9% na turma de 2001.

É suficiente observar a evidência contida na informação da média dos campi, ano a ano, que caiu, semelhantemente a Caçador, de 90,7% de usuários freqüentes da biblioteca na turma de 1999, para 46,9% na de 2000 e terminou em 37,7%, tão somente, no conjunto das turmas de 2001. Mafra que acompanhou Caçador até a turma de 2000 acabou ficando muito próxima da média com a sua turma de 2001 (38% de uso freqüente).

Fraiburgo apresenta-se como a única turma de graduandos em 2001 que aumentou a taxa de utilização da biblioteca em relação às turmas do ano anterior (2000), ao nível de uso freqüente, passando de 26 para 39%, com o que também se aproximou da média de utilização.

Curitibanos e Canoinhas ficaram próximos nesta característica, tornando-se os campi onde apresenta-se o maior número de graduandos em 2001 que continuaram usando freqüentemente a biblioteca, entre 53 e 55% .

### 6.3.9 Horas efetivas de estudo além das aulas

Este é um aspecto muito importante para o desempenho de qualquer pessoa, em qualquer profissão na atualidade, a aprendizagem continuada depende do estudo. A Figura 14 nos mostra a distribuição de aplicações ao estudo das diferentes turmas desde nenhuma hora até mais de oito horas por semana.

A média e situação típica dos graduandos dos cursos de administração da UnC, do período 1999 a 2001, indicou uma aplicação de uma a duas horas de estudo por semana. Observou o pesquisador que boa parte dos respondentes não consideraram o tempo ao computador para exercícios e busca de informação como estudo, oferecendo um importante viés na questão do Inep (como foi possível obter

e registrar de alunos de Curitiba, Concórdia e Caçador em conversas sobre o curso, logo após a aplicação da pesquisa). Também observou o pesquisador, na aplicação da pesquisa de campo, que os alunos não consideram como horas de estudo, em sua resposta à pesquisa do provão, aquelas destinadas à produção dos trabalhos em grupo.

Considerando as respostas dos graduandos, obteve-se a Tabela 5. Dessa tabela formulou-se a Figura 14, que apresenta claramente os contrastes entre os campi, revelando hábitos bem diferenciados entre as turmas. Para isto foi necessário adaptar a tabela calculando-se as horas médias para cada turma, de forma a representar por média a aplicação em horas semanais.

Canoinhas, Concórdia e Mafra apresentam-se como os locais onde as turmas indicaram dedicar mais horas ao estudo. Fraiburgo, Caçador, Curitiba e mesmo Concórdia parcialmente, tiveram um decréscimo de aplicação aos estudos das turmas de 1999 para as de 2001, sendo Curitiba o caso mais grave por ter-se reduzido de 3,34 na turma de 1999 para menos de 1,8 hora por semana na turma de 2001.

**TABELA 5 – Quadro de horas dedicadas aos estudos, dos graduandos de administração da UnC nas turmas de 1999, 2000 e 2001; percentual sobre horas por semana.**

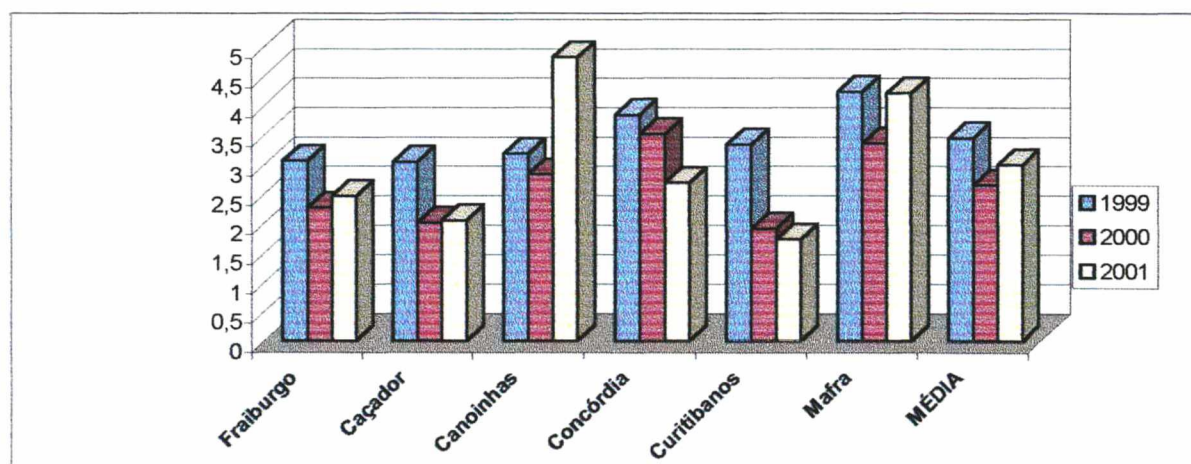
Local	1999					2000					2001				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fraiburgo	5,6	39	50	2,8	2,8	8,7	61	26	4,3	0	0	62	39	0	0
Caçador	12	48	24	8	8	24	48	24	4,8	0	9,1	64	27	0	0
Canoinhas	0	47	47	0	5,9	4,3	61	26	0	8,7	0	24	47	12	18
Concórdia	2,3	41	34	14	9,1	5,6	47	25	14	8,3	7,5	53	30	10	0
Curitiba	0	39	50	11	0	20	60	13	6,7	0	20	65	10	5	0
Mafra	3,7	33	33	19	11	3,2	52	26	13	6,5	2,4	38	30	14	14
<b>MÉDIA</b>	3,9	41,3	39,8	8,9	6,2	10,9	54,7	23,4	7,1	3,9	6,5	50,7	30,5	6,9	5,3

Fonte: Relatórios do Inep, 1999, 2000 e 2001.

Nota: Na questão “quantas horas por semana você tem dedicado, em média, aos estudos, excetuando-se as horas de aula”, os numerais um a cinco se referem a: (1) nenhuma, apenas assisto às aulas; (2) uma a duas; (3) três a cinco; (4) seis a oito; (5) mais de oito.

Já Fraiburgo, Canoinhas e Mafra reverteram esta tendência e sustentaram a elevação da média geral que foi de 3,44h em 1999, baixando para 2,64h em 2000 e tornando a subir para 3,0h em 2001.

**Figura 14** – Tempo médio em horas de estudo semanal dos graduandos das turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Nota: adaptado, calculando-se a média pelas freqüências percentuais de cada categoria multiplicadas pelo valor médio de cada classe, na maior dessas foi tomado 10 horas como centro.

Destaque deve ser registrado para a turma de graduandos de Canoinhas em 2001, que apresentou mais do que o dobro da aplicação média indicada pelas turmas de Fraiburgo, Caçador e Curitibaanos nas turmas do mesmo ano.

### 6.3.10 Domínio das Disciplinas pelos Docentes

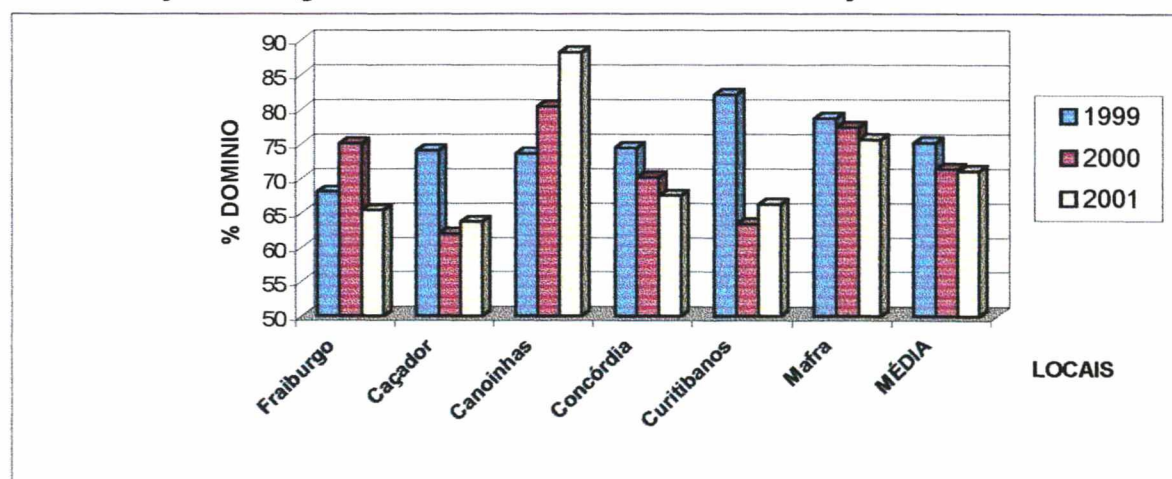
Este fator tem sido sempre polêmico entre os acadêmicos, e merece uma metodologia adequada para evitar as subjetividades contidas nas expressões utilizadas pelo questionário do provão (a - nenhum deles demonstra; b - poucos demonstram; c - metade deles apresenta; d - a maior parte deles apresenta; e - todos eles apresentam). Para preencher a questão o acadêmico precisa refletir a

realidade frente a 15 até 30 professores e seu domínio de disciplinas, ao longo de todos os cinco anos do seu curso de administração.

No caso descreveu-se a variável pela média das percepções para cada categoria em cada turma de graduandos.

A Figura 15 apresenta a visão que os graduandos indicaram ter, suas percepções medianas em relação ao corpo docente de seu curso. Observa-se que a indicação é mais uma manifestação da satisfação, para aquela turma de respondentes. Neste caso pode-se levantar a questão que o corpo docente de Canoinhas encontra-se como o mais elevado frente às turmas de 2000 e de 2001 quando alcançou 88,2%, suplantando as realidades das demais turmas de todos os outros campi, interferindo no desempenho daqueles.

**Figura 15** – Domínio das disciplinas ministradas e atualização dos professores, nas indicações dos graduandos das turmas de administração da UnC



Fonte: Inep, provões de 1999, 2000 e 2001.

Nota: adaptado, calculando-se a média pelas freqüências percentuais de cada categoria multiplicadas pelos valores: zero; 0,25; 0,50; 0,75 e, na maior classe, foi tomado 1,0 como 100%.

Curitibaanos novamente teve a maior redução em relação à 1999, quando a turma havia indicado 82,1%, tendo baixado agora para 63 e 66,1% nas duas últimas turmas de egressos pesquisadas.

Numa situação cômoda, embora levemente decrescente, encontra-se Mafra, que acima da média geral, veio baixando de 78,7% na turma de 1999 para 75,6% na turma de 2001. Todos os demais apresentaram indicadores entre 63 e 68% na turma de 2001, abaixo portanto da média que oscilou de 75% para 71% entre 1999 e 2001.

### 6.3.11 Expectativas e Preferências para o Futuro Profissional

As motivações de caráter profissional com frequência suscitam atitudes e podem influir no comportamento e conseqüente desempenho acadêmico. Os graduandos pesquisados posicionaram-se na pesquisa do provão segundo a Tab. 6, onde observa-se ainda uma forte tendência pela atividade pública e iniciam manifestações de crescente interesse pelo magistério em alguns locais e turmas, bem como por outras atividades na área.

TABELA 6 – Indicação das preferências profissionais dos graduandos das turmas de administração de 1999, 2000 e 2001, da UnC; em porcentagem.

LOCAL	1999					2000					2001				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fraiburgo	63,6	9,1	3	24,2	0	39,1	4,3	8,7	47,8	0	69,2	7,7	7,7	7,7	0
Caçador	47,8	13	4,4	34,8	0	78,9	0	0	21,1	0	63,6	0	0	27,3	9,1
Canoinhas	70,6	0	5,9	23,5	0	60,9	8,7	13	17,4	0	58,8	5,9	0	23,5	5,9
Concórdia	50	16,7	2,4	28,6	2,4	69,4	2,8	2,8	22,2	2,8	65	2,5	5	20	5
Curitibanos	66,7	20,8	8,3	4,2	0	61,5	7,7	0	30,8	0	55	15	5	20	0
Mafra	66,7	14,8	0	14,8	3,7	63,3	10	3,3	16,7	6,7	59,5	9,5	7,1	21,4	0

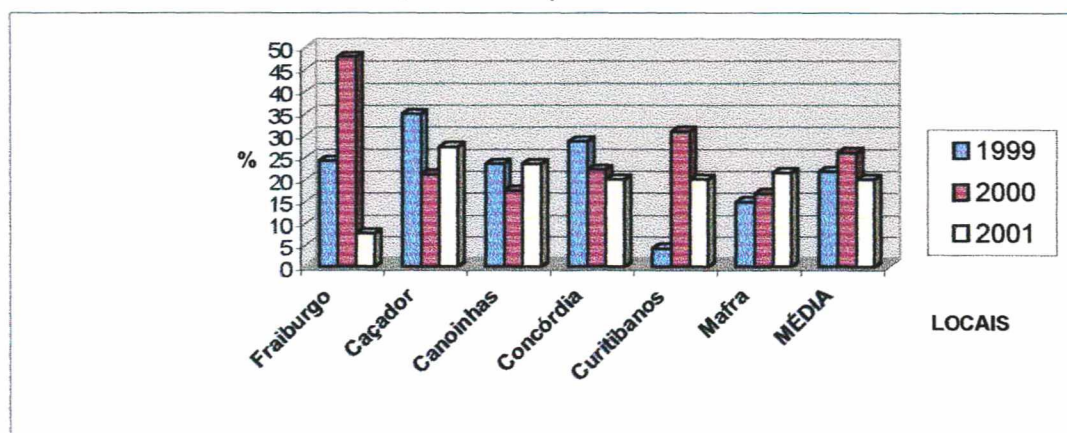
Fonte: Inep, provões 1999, 2000 e 2001.

Nota: As categorias um a cinco indicam: (1) administração privada; (2) administração pública; (3) magistério superior; (4) outras atividades na área; (5) não pretende trabalhar na área.

Observou-se das oportunas entrevistas sobre o provão com os egressos respondentes, pós aplicação do questionário, que todos os consultados, independente de local, atividade ou turma, interpretaram que a categoria 1 se referia a atividade como empregado, funcionário administrativo em níveis diversos na atividade privada. Também que assinalaram a categoria 4 quando seu anseio

profissional fosse empreender um novo negócio. Esta interpretação foi registrada como importante para diferenciação entre estes indivíduos e suas turmas na UnC e suas tendências.

**Figura 16** – Porcentagem dos graduandos de administração da UnC, das turmas de 1999, 2000 e 2001, que manifestam interesse por outras atividades na área do curso, como empreendedores



Fonte: Inep, 1999, 2000 e 2001.

As manifestações de busca pela autonomia empreendedora apresentam-se oscilantes entre os indivíduos alterando os perfis das turmas de forma muito forte em Fraiburgo e Curitibaanos. Isto é mais sensível em turmas pequenas, característica já demonstrada para estes locais.

Caçador, Canoinhas, Concórdia e Mafra apresentam-se como locais onde as variações são menores, constituindo um padrão de comportamento aproximado (por média), onde cerca de pelo menos um quinto (20%,  $\pm 6,6\%$ ) das turmas de 2001 se manifesta como dotada desta expectativa e preferência – deixar de ser funcionário para cuidar de seu próprio negócio.



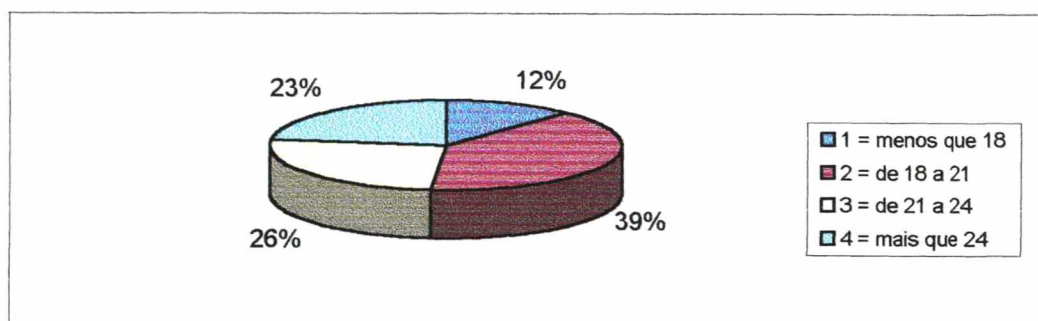
## 6.4 CARACTERÍSTICAS DOS EGRESSOS

A partir dos dados desta pesquisa, com a aplicação do questionário, foi possível caracterizar os egressos respondentes, integrando campus e respectivas turmas, apresentando os dados tipificados dos diferentes aspectos consultados, a saber: (1) idade ao entrar no curso; (2) forma de acesso ao curso; (3) cursinho preparatório (se fez e duração); (4) tipo de curso de segundo grau, se trabalhou e horas diárias; (5) o tipo de estágio obrigatório que prestou; (6) as características das suas ocupações atuais; (7) a imagem que faz do curso; (8) se recomendaria o curso para amigos e (9) se formou com sua turma original.

### 6.4.1 Idade dos Respondentes ao ingressarem no Curso de Administração

Observa-se que cerca da metade é constituída de indivíduos que ingressaram no curso de administração com menos de 21 anos (51%).

**Figura 17** – Frequência das idades ao ingressar no curso de administração, turmas de egressos de 1999, 2000 e 2001

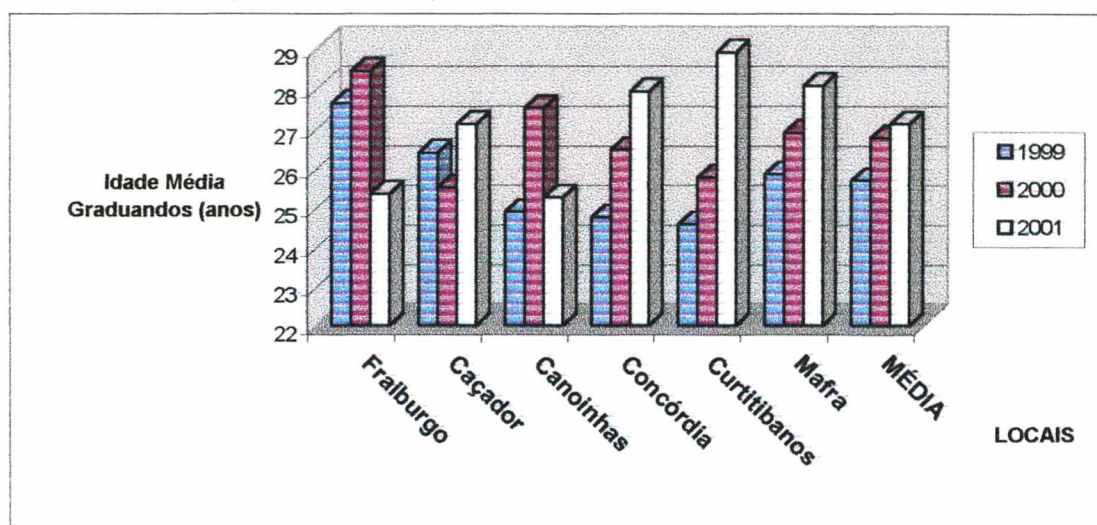


Fonte: UnC, julho/agosto2002

Um quarto, 26% dos egressos, tinha entre 21 e 24 anos de idade e os demais 23% acima disto.

Já a idade média dos graduandos, das turmas em todos os locais onde se realiza o curso na UnC, corresponde a pouco mais de 26,8 anos, com desvio-padrão 2,9 anos e esta média cresce ano a ano, conforme a Figura 18.

**Figura 18** – Idade média dos graduandos do curso de administração, turmas de 1999, 2000 e 2001;



Fonte: UnC, julho/agosto2002

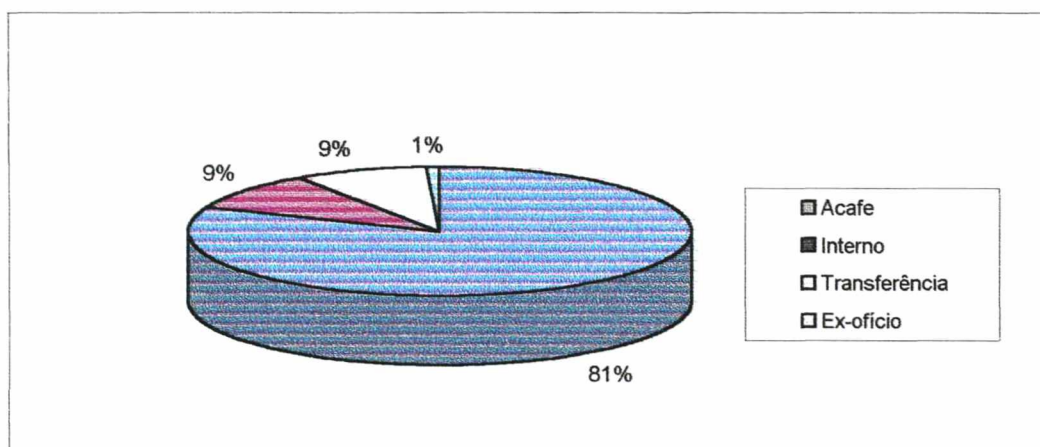
A Figura 18 esclarece que a média geral de idades dos graduandos de administração da UnC aumentou de 25,7 anos para 27,1 anos entre 1999 e 2001, crescendo nas turmas de 2001 em Caçador, Concórdia Curitiba e Mafra e reduzindo em relação às turmas de 2000 tão somente em Canoinhas e Fraiburgo. Nestes dois locais a idade das turmas foi praticamente coincidente e as mais jovens deste ano na UnC (25,3 anos em média, mais ou menos 2,1 anos de desvio-padrão).

#### 6.4.2 Forma de Acesso dos Respondentes no Curso de Administração

O vestibular da Acafe foi o principal canal de acesso de 81% dos respondentes da pesquisa, complementado em alguns casos por vestibular interno para completar turmas (houveram locais em que o índice de procura foi inferior ao número de vagas, para algumas das turmas pesquisadas). A Fig. 19 mostra também

que o curso foi acessado por 9% dos respondentes que se transferiram por requerimento e mais 1% pela via ex-ofício (por força de lei).

**Figura 19** – Descrição das formas de acesso ao curso de administração da UnC dos graduandos das turmas de 1999, 2000 e 2001

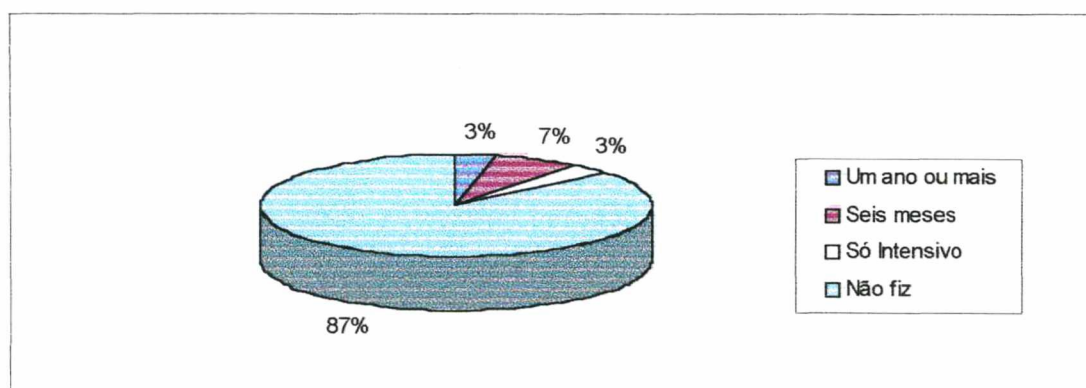


Fonte: UnC julho/agosto 2002.

## 6.5 CURSO PRÉ VESTIBULAR

A fig. 20 apresenta a informação de que a imensa maioria, constituída por 87% dos indivíduos pesquisados, não fez nenhum cursinho preparatório para o vestibular da instituição, e somente 10% fez um cursinho de seis meses a um ano de duração.

**Figura 20** – Freqüência da utilização e a duração de cursinhos preparatórios para o acesso ao curso de administração da UnC, pelos respondentes da pesquisa formados em 1999, 2000 e 2001



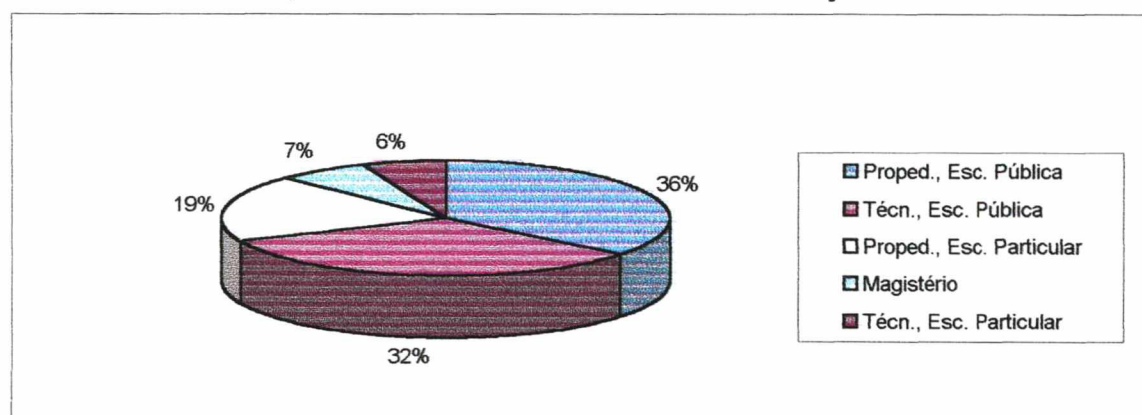
Fonte: UnC, julho/agosto 2002.

### 6.5.1 Ensino de Segundo Grau

Ao questionar sobre o tipo de curso de segundo grau cursado pelos respondentes da pesquisa e se foi ou não em escola pública, obteve-se apenas cinco combinações de respostas, que foram registradas e são demonstrada na Fig. 21.

Os 7% que responderam ter cursado o magistério não identificaram se em escola particular ou pública e os cursos técnicos representam, quando somados, mais de um terço do total daqueles que ingressam no curso.

**Figura 21** – Características dos tipos de Segundo Grau que os respondentes das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de administração da UnC cursaram



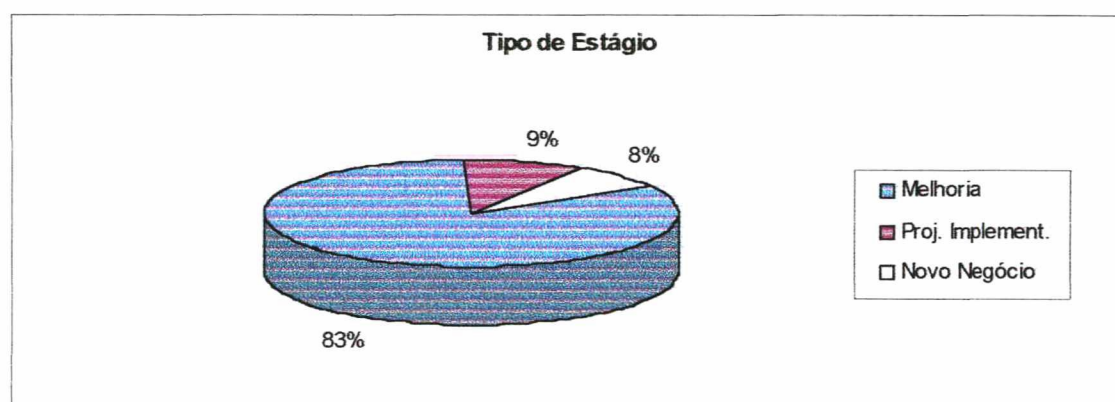
Fonte: UnC julho/agosto 2002.

Observa-se que o curso com características propedêuticas e em escola pública e o curso técnico em escola da mesma natureza, constituem ambos uma maioria de 68%, tipificando a amostra como 'graduandos oriundos de escola pública', sendo apenas 25% de escolas particulares, com predominância (19%) do curso propedêutico.

### 6.5.2 Tipo de Estágio Supervisionado

Ao passar para as atividades profissionalizantes, que alguns iniciaram no curso técnico (38%), tornou-se interessante conhecer melhor o tipo de estágio obrigatório supervisionado que os respondentes tenham realizado durante o seu curso de administração. A figura 22 nos apresenta esta relação.

**Figura 22** – distribuição dos tipos de estágios supervisionados desenvolvidos pelos egressos das turmas de 1999, 2000 e 2001 do curso de administração da UnC



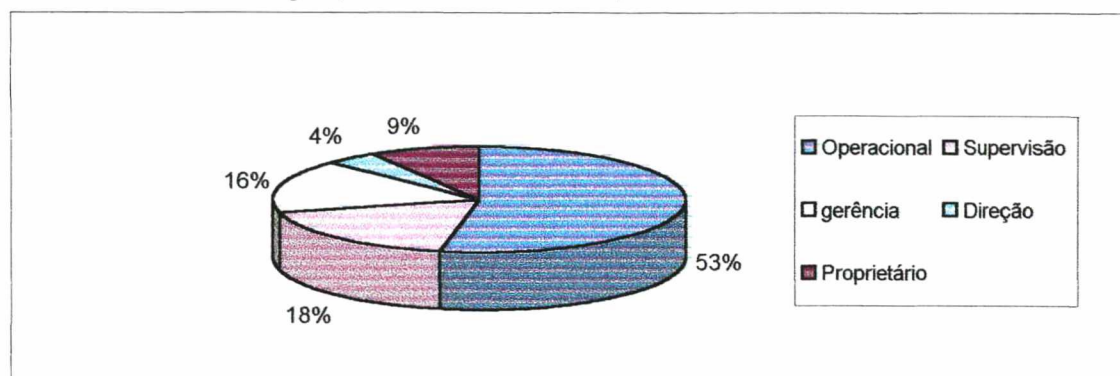
Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

Fica patente que os estágios tem ocorrido em atividades diagnósticas e os estagiários destas turmas buscam as causas dos problemas nas organizações, recomendando ou atuando em melhorias, tecnicamente, constituindo uma maioria de 83% dos respondentes da pesquisa. Apresenta-se representativo, no entanto, um grupo de egressos voltados a projetos, 9% deles como intraempreendedores e 8% voltados ao foco do curso de administração: novos negócios.

### 6.5.3 Atividades como Graduados

Interessado em resultados destes egressos nas atividades profissionais, este pesquisador buscou explorar como se ocuparam nas organizações, em níveis. A figura 23 evidencia esta relação, considerando aquilo que fazem alguns com até três anos de formados e outros apenas um ano.

**Figura 23** - Distribuição em atividades profissionais dos egressos do curso de administração, nos anos de 1999, 2000 e 2001



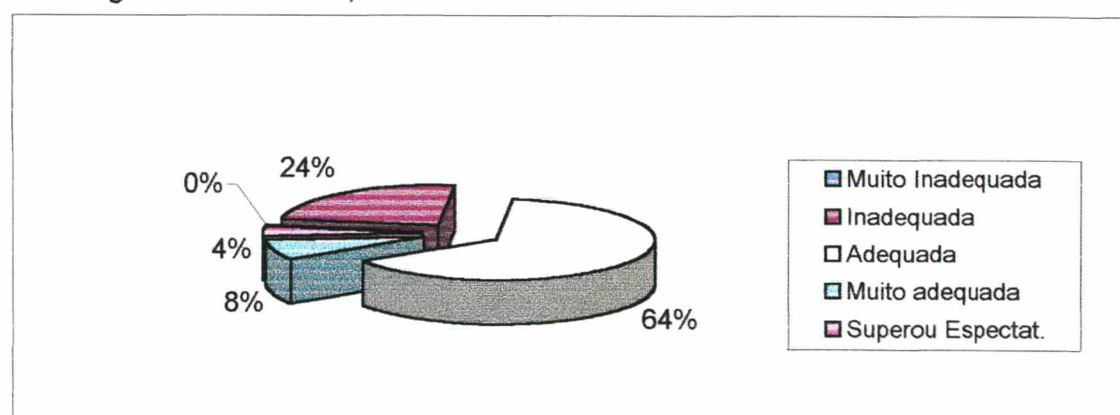
Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

Observa-se que 53% dos indivíduos do grupo de respondentes mantêm-se, profissionalmente, em atividades operacionais, 18% em supervisão, 16% efetivamente administrando a nível gerencial e mais 13% como diretores, sendo que 9% dos graduandos são proprietários de diferentes tipos de organizações.

#### 6.5.4 Imagem que o egresso faz do Curso de Administração da UnC

Os graduandos manifestaram-se como satisfeitos com o seu curso de administração, com 76% deles indicando uma percepção de adequação.

**Figura 24** – Satisfação e adequação que o curso representou para os respondentes, caracterizando a imagem que tem do curso de administração como egressos de 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

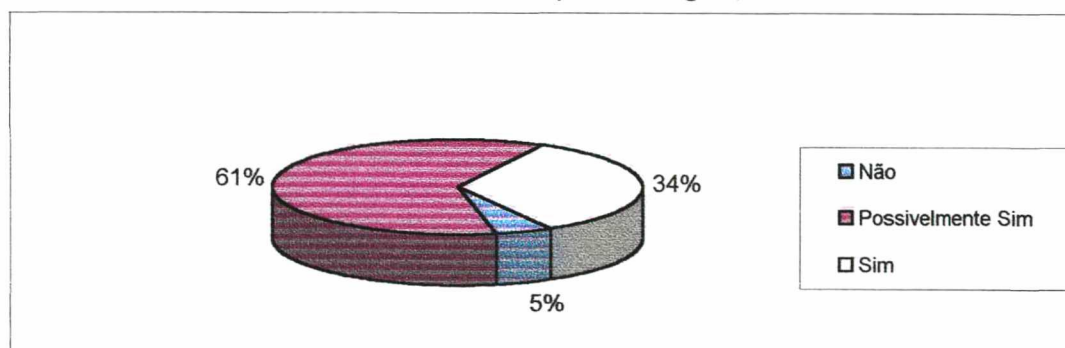
O curso é reconhecido por 64% dos egressos como tendo uma imagem adequada, satisfaz, atendeu às expectativas; ainda 8% consideram o curso muito adequado e mais 4 % percebem o curso de administração como tendo superado as suas expectativas, as de suas famílias e as de seus grupos sociais. Em contrapartida um grupo significativo de 24% considera que em parte não tenha atendido as suas expectativas, tendo sido, portanto, inadequado para os anseios destes indivíduos.

Independentemente da imagem do seu curso de administração, os indivíduos desta amostra de respondentes tem diferentes opiniões sobre a validade de recomendar o curso hoje à amigos.

### 6.5.5 Recomendação do Curso a Amigos

A comunicação aberta e direcionada entre pessoas do círculo de amizade para a indicação de carreira profissional é forte referência do grau de satisfação e mais, do envolvimento com seu curso, razões também fortes para que indivíduos tenham se empenhado e conquistado um nível desejável de habilidades e competências.

**Figura 25** – Distribuição dos egressos do curso de administração da UnC, das turmas de 1999, 2000 e 2001, segundo suas percepções sobre a atitude de recomendar ou não o curso para amigos; UnC



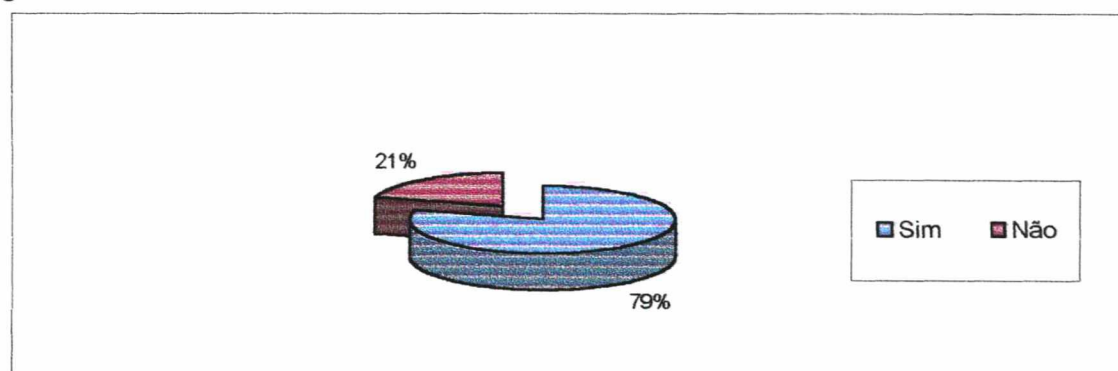
Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

Resta claro que apenas 5% dos indivíduos, do total de respondentes da pesquisa, têm restrições em recomendar o curso a amigos, 61 % a depender do amigo possivelmente o faz ou fará e 34% que, sem nenhuma dúvida, o faz e fará sempre.

### 6.5.6 Graduar-se com a Turma Original de Entrada no Curso

Observou-se que vários indivíduos não conseguiram graduar-se com a sua turma, alguns por dois ou mais anos afastados dos estudos regulares ou fazendo uma ou duas disciplinas tão somente por semestre, distanciamento que tende a afetar seu desempenho.

**Figura 26** – Grupo de egressos de administração de 1999, 2000 e 2001, que graduou-se ou não com a sua turma inicial



Fonte: UnC, julho e agosto 2002.

Observa-se que 21% dos egressos respondentes da pesquisa não lograram formar-se com sua turma. Com freqüência, tem-se observado, alguns acabam 'perdendo o pique' até o momento de prestar o provão podendo interferir no seu desempenho acadêmico e nos resultados de avaliações, interferindo no conceito da turma no provão.



## 6.6 COMO OS EGRESSOS PERCEBEM SEU DESEMPENHO

Neste item é apresentado como o egresso pesquisado percebe sua relação primeiramente com os itens consultados no questionário e, à seguir, como relaciona a importância e manifesta sua satisfação em relação aos fatores intrínsecos escolhidos pelo pesquisador no instrumento de coleta de dados (bem como os fatores extrínsecos, ligados ao seu dia-a-dia), todos potencialmente influenciadores de seu desempenho no provão.

### 6.6.1 Dedicção dos Graduandos ao Longo da Resolução do Provão

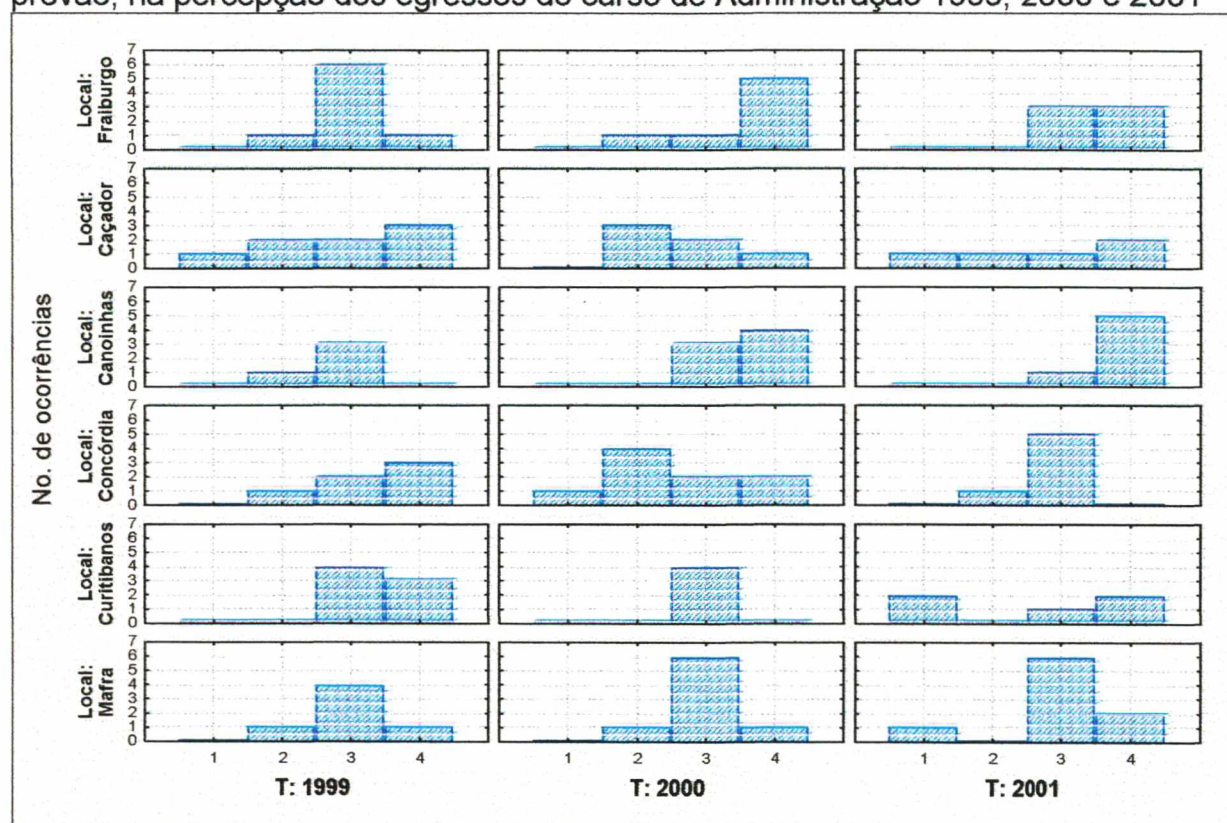
Observa-se as informações dos egressos sobre a aplicação de tempo e de revisões, nas suas percepções sobre a importância deste aspecto no provão. A figura 27 apresenta uma visão geral deste aspecto.

Apresenta-se ali uma sensível variação turma a turma, ocorrida principalmente em Fraiburgo, Caçador e Concórdia.

Canoinhas se mantém com a maior constância de aplicação dos respondentes ao provão, em tempo e esforço dedicado à prova. Mafra em média acompanha, com alguma perda em 2001, algo semelhante e bem mais sério ocorreu em Curitiba.

Em Fraiburgo 100% dos respondentes indicou a questão na sua opção máxima, na turma de 2000 e, apresentou uma distribuição com características normais, com centro em média aplicação na turma seguinte. Já Concórdia terminou com a maior dispersão de respostas na turma de 2001, caracterizando uma turma de atitudes bem heterogêneas neste aspecto.

**Figura 27** – Distribuição das Frequências para o esforço dedicado à resolução do provão, na percepção dos egressos do curso de Administração 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

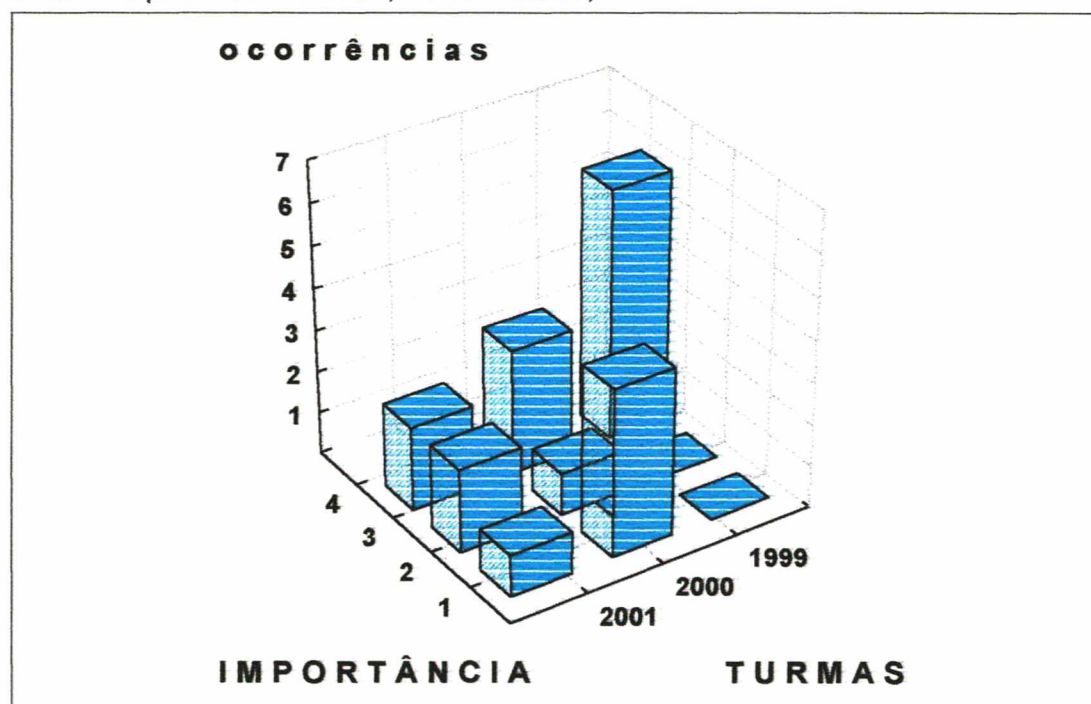
Nota: legenda: (1) saí assim que pude; (2) reli as questões mais uma vez e saí antes da metade do tempo; (3) repensei algumas vezes as mais difíceis e saí bem depois da metade do tempo; (4) repassei todas as questões várias vezes só saindo praticamente ao final da prova.

Esta questão se associa com o interesse e a importância que o acadêmico tinha, à época, para com o provão. Estes dois aspectos foram no geral perdendo força. A importância era um aspecto forte e muito presente nas turmas de 1999, em todos os campi, conforme a Figura 26, em que todos os respondentes a colocavam em grau máximo.

Já Concórdia terminou com a maior dispersão de respostas na turma de 2001, caracterizando uma turma de atitudes bem heterogêneas neste aspecto. Esta questão se associa com o interesse e a importância que o acadêmico tinha, à época, para com o provão.

Resta esclarecido na Fig. 28 que as turmas dos anos posteriores já não davam a mesma importância ao provão, reduzindo-se aqueles que davam importância máxima em 1999 (100%) para metade em 2000 e apenas um terço dos respondentes nas turmas de 2001. No Apêndice 2, fig 38 pode-se observar que Canoinhas, ao contrário, com a sucessão de conceitos B no provão, veio acreditando cada vez mais em seus resultados. Com isto elevando a importância ao longo do período, chegando a 100% dos respondentes dando a máxima importância na turma de 2001. Em Mafra o equilíbrio foi mantido com cerca de dois terços dos respondentes optando pela maior importância e os demais na segunda opção nas três turmas.

**Figura 28** – Importância dada pelos egressos do curso de administração da UnC nos provões de 1999, 2000 e 2001;



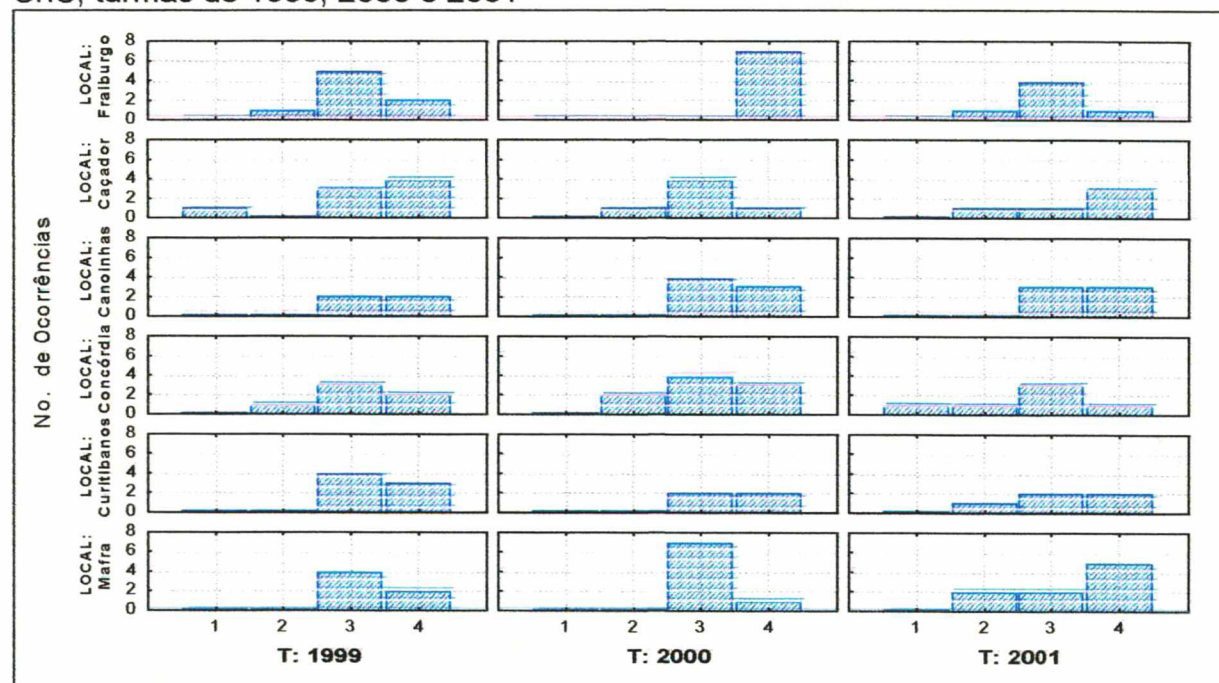
Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

Nota: 1) não tem importância alguma; 2) só importa à universidade; 3) começa a ser valorizado pelas empresas; 4) importante para a qualidade e para a sociedade.

Já o interesse no provão está fortemente alinhado com os resultados anteriormente conquistados e, novamente Canoinhas desponta como o local em que

este aspecto na ótica dos egressos vem se apresentando de forma crescente, como pode ser visualizado na Figura 29.

Figura 29 – Interesse no provão na indicação dos egressos de administração da UnC, turmas de 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

Nota: Categorias: 1 – não estava interessado; 2 – era mais curiosidade do que interesse; 3 – interessava avaliar-me; 4 – muito interessado e preocupado com a avaliação e com seu uso posterior.

As turmas de Fraiburgo e Canoinhas apresentam-se como crescentemente interessadas. As demais oscilaram, como Concórdia, Curitiba e Caçador cujas turmas vem apresentando posições variadas, principalmente em relação ao interesse máximo (posição 4) que em nenhuma turma foi maior que 50% dos respondentes e isto nas turmas de 1999, sendo pior em Caçador. As turmas de Mafra oscilaram menos, mantendo sempre em média um interesse elevado, porém abaixo do manifestado pelas turmas de Canoinhas e já na turma de 2001 com alguma manifestação pontual de desinteresse.

Em Curitiba onde os desempenhos, no Conceito do Inep, têm sido os piores da UnC, o aspecto interesse no provão foi claramente indicado como piorando.

## 7 RESULTADOS

Este é o espaço nobre para a interpretação conjunta de fatores, buscando sua associação e correspondência, como resposta às indagações objetivas da pesquisa.

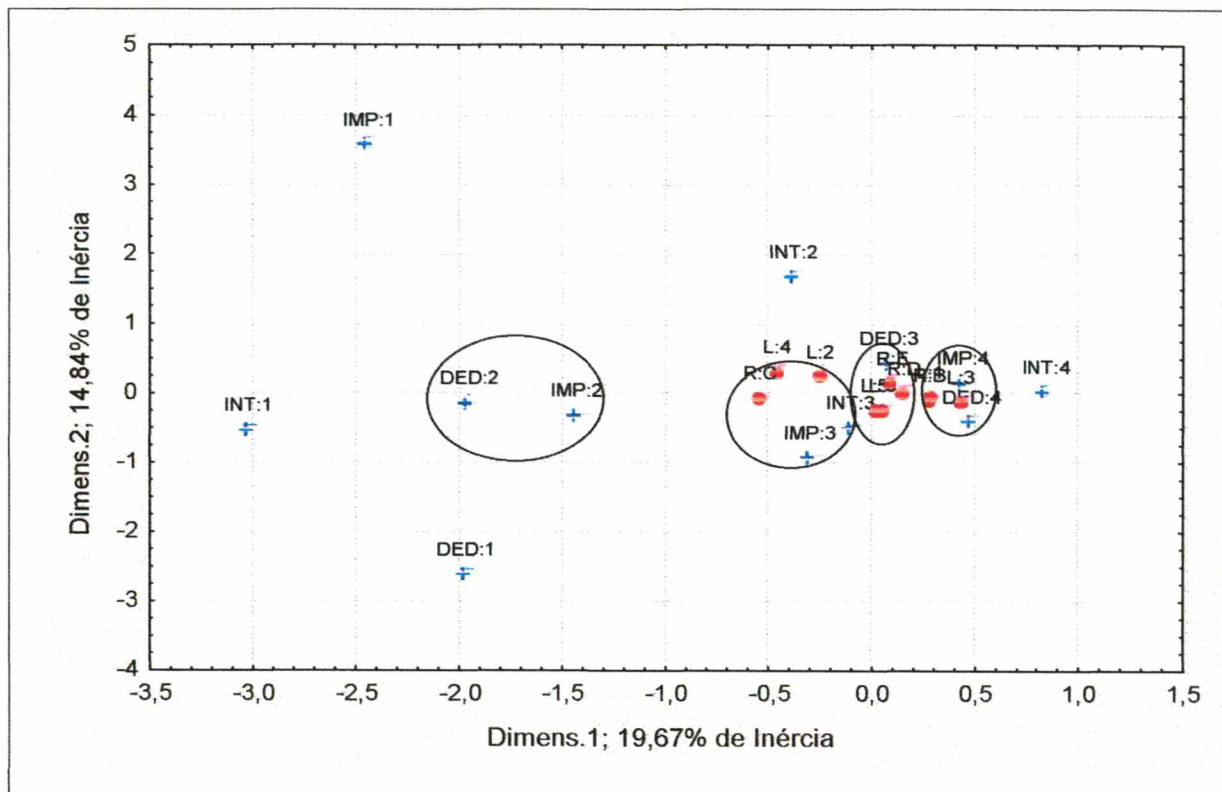
### 7.1 ASSOCIAÇÃO DE FATORES

Ao associar-se do conjunto de dados primários os três aspectos vistos nas figuras 27, 28 e 29, bem como os dados secundários obtidos da tabela 2, a saber:

- a) aplicação (ou dedicação à realização do provão);
- b) importância dada pelas turmas de graduando ao provão;
- c) o interesse manifestado pelas turmas no mesmo exame, no período em análise, e
- d) os indicadores do desempenho como conceito do Inep para cada turma (indicados por R),

- pode-se avaliar estatisticamente, pelo procedimento de análise de correspondência múltipla de dados (ACM) – o que é visualizado na figura 30.

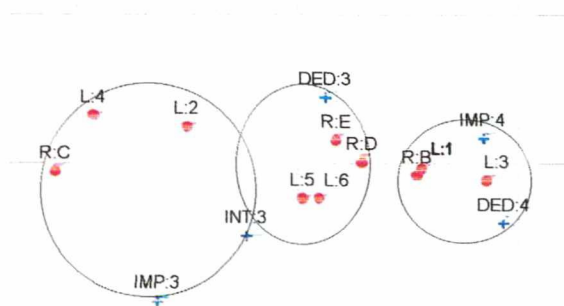
**Figura 30** – Plano de relações entre o Interesse, a Importância e a Dedicção dos egressos do curso de administração da UnC nos Provões de 1999, 2000 e 2001, segundo Locais (L) e Desempenhos (R)



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002; Inep 1999, 2000 e 2001; Tabela de Burt 12 x 12 (Apêndice 3).

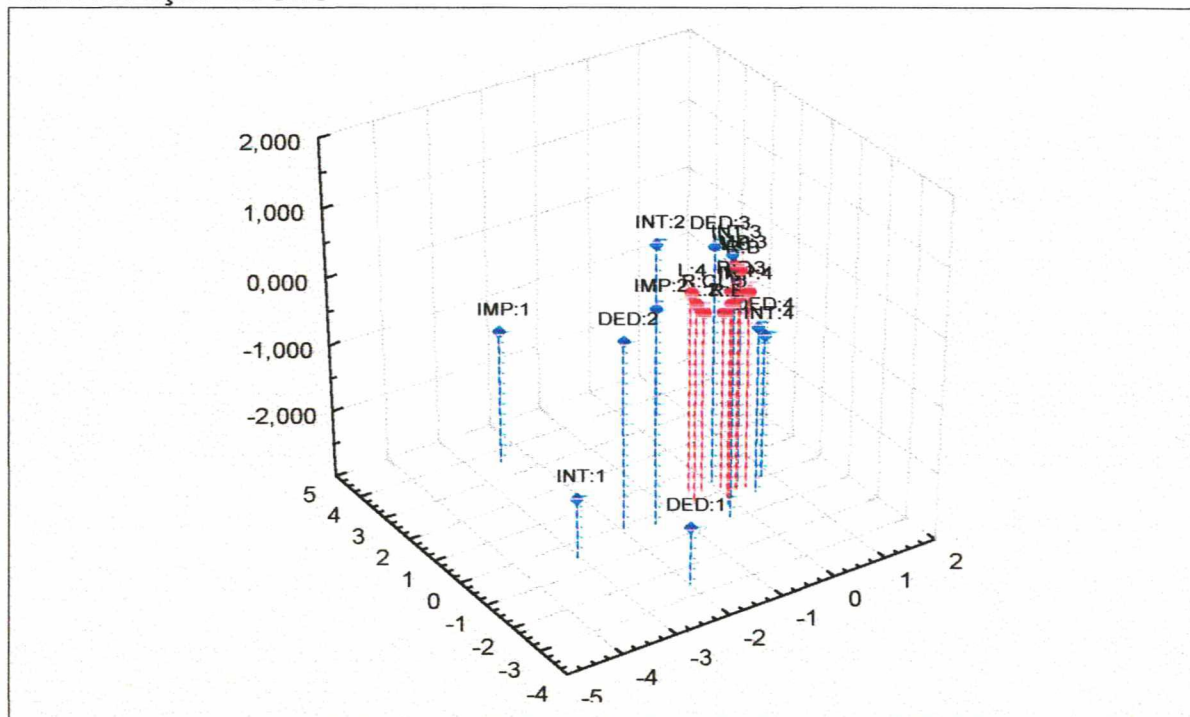
Observa-se das Figuras 30 e 31 (ampliação da região central da fig. 30), já como espaço relacional de acordo com a técnica utilizada, que existem forças que atraem entre si alguns resultados (desempenho no provão) e locais onde foram realizadas as provas e, inclusive alguns posicionamentos frente a importância, interesse e dedicação dos egressos nesta análise

**Figura 31** – Ampliação da parte central da Fig. 30



Este conjunto de informações dispostas em um plano relacional pode ser visualizado também na forma de um espaço relacional, conjugando três dimensões da análise, como se dispõe na Figura 32.

**Figura 32**– Espaço relacional obtido pela técnica ACM, três dimensões, do conjunto de dados Interesse, Importância e Dedicção dos Egressos do Curso de Administração da UnC



Fonte: Inep, 1999, 2000 e 2001; UnC, julho e agosto de 2002; Tabela de Burt (Apêndice 3).

Ainda que esta análise não represente um padrão confiável, visto a inércia total estar representada por 47,86%, abaixo dos 60% estabelecidos por Johnson e Wischern (1998), alerta para uma tendência de agrupamento dos menos satisfeitos, menos dedicados à execução da avaliação e que dos deram menor importância ao provão (IMP:1; INT:1 E DED:1) reunindo-se no pólo negativo da análise. Pontuando de forma semelhante os grupos de importância e dedicação de segundo nível inferior (IMP:2 e DED:2) que, juntos com os anteriores, reúnem forças para atraírem diferencialmente alguns locais como Concórdia e Caçador (L: 4 e L:2) e o resultado



C (R:C), que se aglutinam, à esquerda do centro, no pólo negativo da análise, junto com aqueles que manifestam interesse e importância no nível 3.

Do lado direito do gráfico a Importância em seu nível 4 (IMP:4) situa-se isoladamente enquanto Interesse e Dedicção no mesmo nível (INT:4 e DED:4) formam, no pólo positivo, um forte atrator do local Canoinhas (L:3) seguido pelo local Fraiburgo (L:1) que juntos nesta análise aglutinam o resultado B (R:B).

Mafra e Curitiba apresentam-se mais próximos ao centro devido as menores variações turma a turma com equilíbrio para interesse, importância e dedicação, onde se situam também os resultados E e D e o grupos daqueles com dedicação a nível 3 (DED:3).

Observa-se que as percepções de segundo nível de interesse (INT:2) foram assim consideradas isoladamente, sem compor agrupamentos com outras tendências.

Explorando-se as várias relações possíveis entre o conjunto de fatores, já pelas dimensões analítico-pedagógicas (como descritas na metodologia), encontra-se sempre um grande equilíbrio.

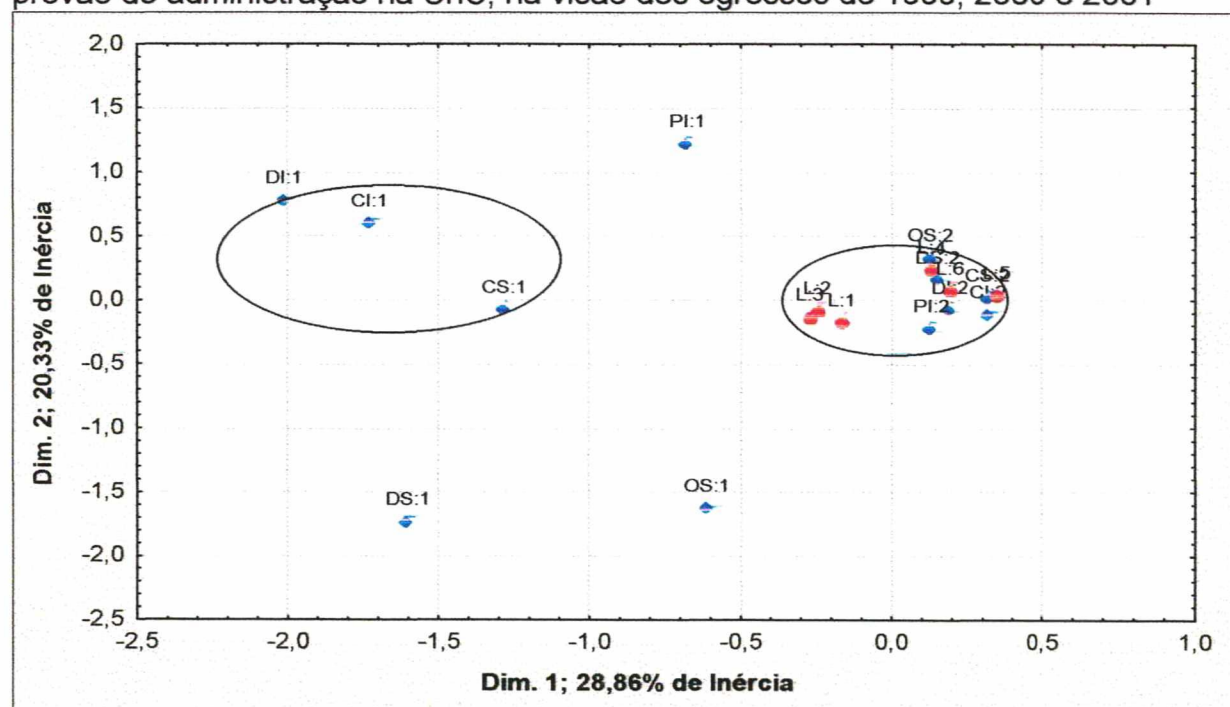
Isto se deve ao fato, já caracterizado, de que uma maioria significativa dos respondentes fixou suas respostas no pólo positivo da análise, como satisfeitos e/ou por considerarem importantes também a maior parte dos itens analíticos que compõe aquelas dimensões.

Algumas relações foram fortes, respondendo com mais que 60% de inércia na análise de correspondência multivariada de dados. Evidenciou-se daí que os egressos percebem como relevantes as dimensões AP (a) docência, (b)

coordenação e (c) organização pedagógica do curso de administração, conforme demonstra a associação na figura 33.

A análise da Figura 33 demonstra que dois grupos bem distintos ocorrem entre os egressos: um representado pelo indicativo (2) nos símbolos figurados, em que o respondente considera importante e/ou está satisfeito com os fatores (aqui dimensões analítico-pedagógicas – AP: docência, coordenação e organização didático-pedagógica do curso) e outro grupo de egressos (1) que considera não importantes os mesmos fatores.

**Figura 33** – Plano relacional entre as dimensões analítico pedagógicas Docência, Coordenação e Organização Pedagógica, segundo os locais onde aplicou-se o provão de administração na UnC, na visão dos egressos de 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC julho e agosto de 2002.

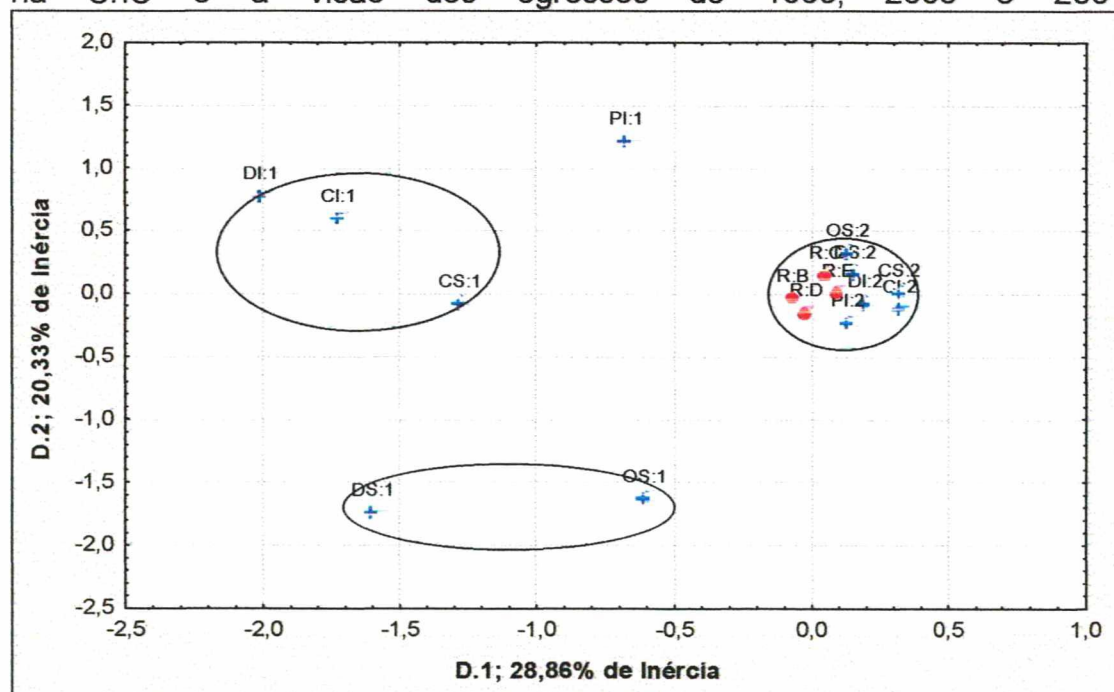
O grupo dos insatisfeitos ou dos egressos que consideram menos importante a dimensão AP coordenação, aglutina-se com aquele grupo dos que também não consideram importante a dimensão AP docência, atraindo levemente os locais Fraiburgo, Caçador e Canoinhas (L1, L2 E L3), estas evidências transparecem na Tabela de Burt correspondente (APÊNDICE 4).

Observa-se também que o grupo dos mais satisfeitos e/ou que consideram importante os fatores em análise (representados pela indicação 2) se aglutinam, atraindo os demais locais do provão. Por outro lado indicações de indivíduos dos grupos de posicionamento contrário (com indicativos 1) se situam periféricamente.

Assim os que consideram menos importante a organização pedagógica (PI:1) e aqueles que estão insatisfeitos em relação a esse mesmo fator (OS:1) e à docência (DS:1) apresentam-se isoladamente. Este padrão de associação é corroborado pela representação gráfica incluindo a informação de duas dimensões e pela tabela de Burt (Apêndice 4). Dessa forma, este achado é suportado por um total de inércia de 49,19% referentes à primeira e segunda dimensões, respectivamente 20,33% e 28,86%, que corroborado pela análise em espaço relacional (3D), excede a 70 % de correspondência.

A Figura 34 demonstra a respectiva representação gráfica.

**Figura 34** – Plano relacional para os fatores docência, coordenação e organização pedagógica, segundo os resultados do provão de administração na UnC e a visão dos egressos de 1999, 2000 e 2001



Fonte: Inep, 1999, 2000 e 2001; UnC, julho e agosto de 2002.

Observa-se nessa figura uma clara divisão espacial em dois grupos de variáveis norteada pela distância entre os pontos que representam as variáveis categóricas aqui representadas.

De um lado, pelos grupos de egressos (com indicativo 2) que consideram importantes ou estão satisfeitos com os fatores intrínsecos AP, docência, coordenação e organização pedagógica e que atraem todos os “resultados” ocorridos nos provões para os cursos de administração da UnC no período 1999 a 2001. Por outro lado observa-se que outro grupo de egressos (com indicativo 1), que atribui menor importância e não está satisfeito com os mesmos fatores, aglutinam-se, observa-se também que o fator importância da organização pedagógica (OI:1) foi considerado não importante isoladamente.

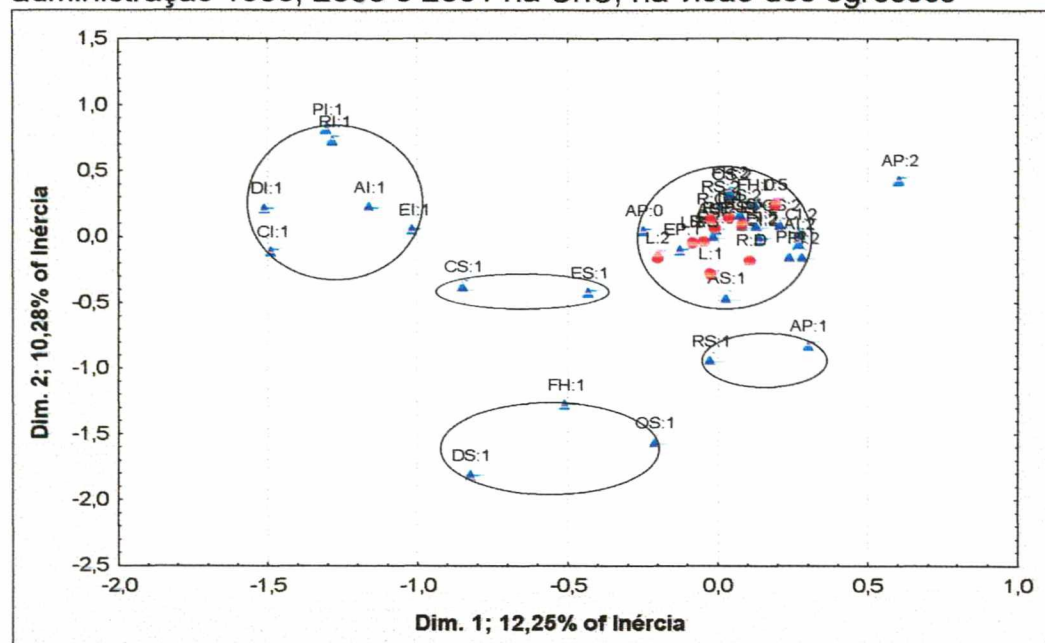
Este padrão de associação é corroborado pela representação gráfica incluindo a informação de duas dimensões e pela tabela de Burt (também no Apêndice 4).

Dessa forma, este achado é suportado por um total de inércia de 49,19% referentes à primeira e segunda dimensões, respectivamente 28,86% e 20,33 %, que corroborado com a dimensão 3 (com inércia de 16,82%), totaliza 66,01% de inércia e indica um padrão de correspondência considerável.

## 7.2 SÍNTESE

Ampliando a análise, na busca de uma síntese com o conjunto de fatores AP, em relação aos locais e resultados do provão de administração na UnC no período em análise, resulta na distribuição apresentada no espaço relacional da Fig. 35.

**Figura 35** – Plano relacional para os fatores AP intrínsecos e extrínsecos, segundo os locais (L) e resultados (R) dos provões de administração 1999, 2000 e 2001 na UnC, na visão dos egressos



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

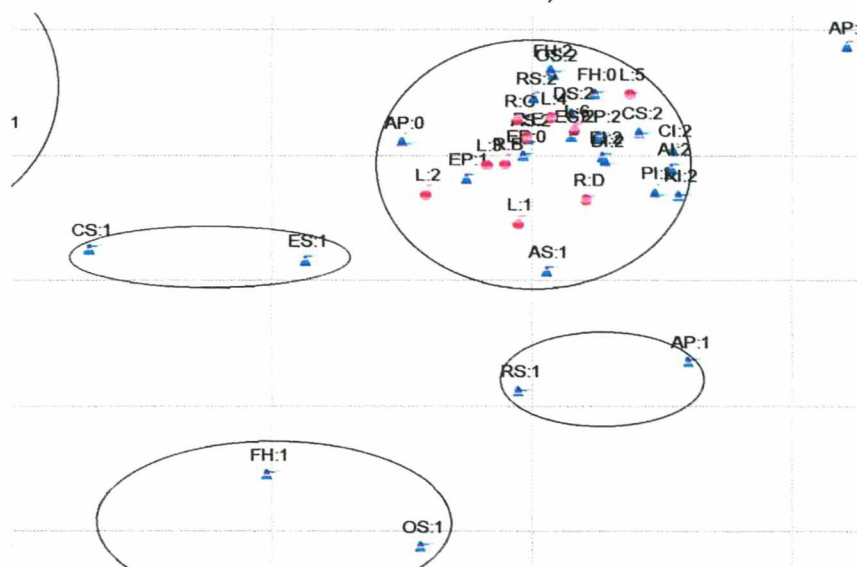
Semelhantemente à Fig. 34, locais e resultados concentram-se muito próximos ao centro, atraídos pelos grupos de 'satisfeitos' e aqueles que consideraram 'importantes' os fatores (2) considerados, enquanto os que se consideraram 'não satisfeitos' ou 'não importantes' (1) com/os mesmos fatores agrupam-se sem significar um padrão forte, pois a inércia não é significativa (< 60%).

É possível a partir da interpretação desta configuração plano-relacional, apenas indicar algumas tendências que servem de alerta para buscas mais específicas, como o deslocamento do local 2 (Caçador) - levemente atraído pelo agrupamento daqueles menos satisfeitos com a coordenação e o envolvimento pessoal dos graduandos.

Também o grupo dos não satisfeitos com os recursos educacionais colocados ao dispor das turmas e para quem foram deficientes os apoios pessoais,

atraem levemente o local 1 (Fraiburgo), como é melhor visualizado na ampliação, figura 36.

**Figura 36** – Ampliação da parte central da Fig. 35, destacando os deslocamentos dos locais 1 e 2;



Fonte: Tabela de Burt 43 x 43, APÊNDICE 5

Observa-se também que aqueles que consideraram que os apoios pessoais foram favoráveis ao seu desenvolvimento acadêmico (AP:2) e influenciaram positivamente no provão, apresentam-se, como esperado, ao alto no pólo positivo da análise porém isolados dos locais e resultados, ali concentrados mais ao centro.

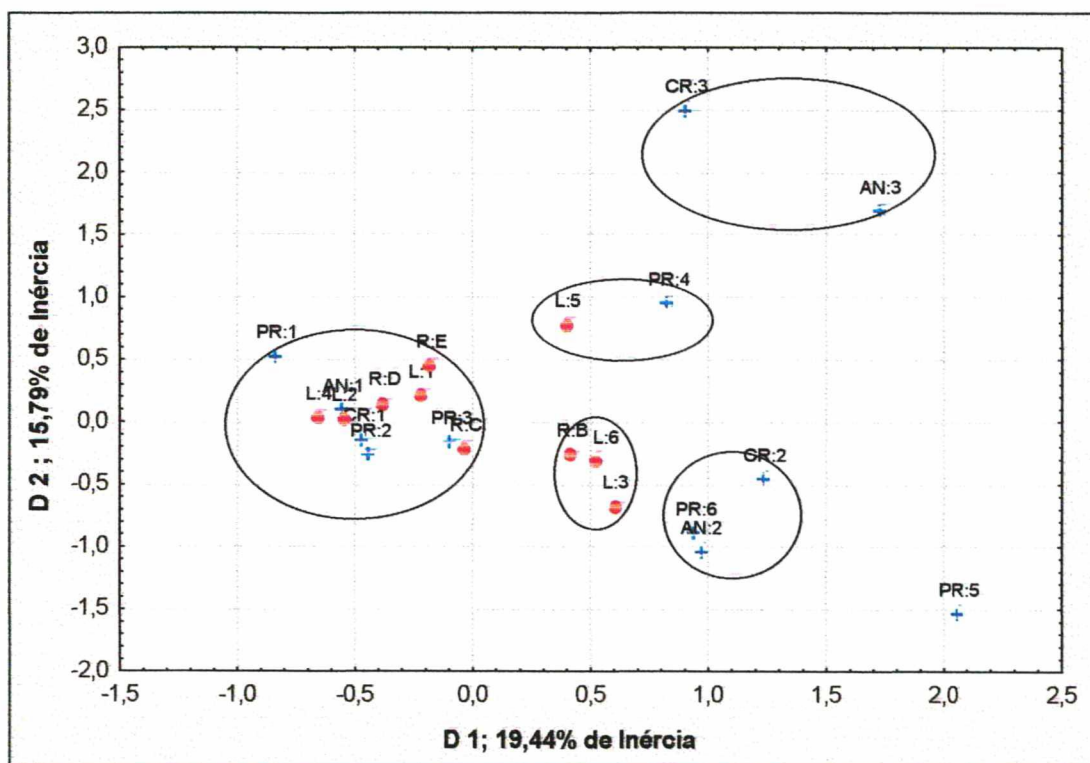
A tentativa de síntese do conjunto de fatores não demonstrou inércia suficiente para permitir condições com suficiente correspondência (definição de um padrão de correspondência). Face a isto explorou-se as várias associações de dimensões AP segundo os locais e resultados onde foi realizado o provão.

Nesta exploração obteve-se algumas informações pontuais importantes como grupos que acabam interferindo nos resultados. Já as informações diretas dos egressos, em fatos como a sua preparação mais próxima ao evento do provão, ou sistematicamente em avaliações integradas, resultou em

confirmações de algumas práticas que lhes são sensíveis e tem correspondência direta nos resultados.

Na Figura 37 é apresentada uma análise (ACM) das questões 8, 9 e 10 do questionário, relativas a: (a) preparação para o provão, combinadas com (b) análises posteriores mais críticas e (c) ações decorrentes no curso de administração.

**Figura 37** – Plano relacional reunindo as questões preparação para o provão, análise e críticas decorrentes, segundo locais e resultados onde os egressos realizaram seus exames, nas turmas de 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC, julho e agosto de 2001.

Observa-se na figura 37 que embora as associações não signifiquem um padrão, pela baixa inércia total, a utilização indicada de uma preparação mais exigente e dedicada (Prep:6), seguida de análise e crítica dos resultados pelo menos a nível intermediário (AN: 2 e CR:2) concentram-se em um mesmo setor do quadro de correlações e atraem e reúnem os locais Canoinhas e Mafra (L:3 e L:6), trazendo consigo o resultado B (R:B). O nível

de preparação 5 (Prep: 5) é disposto isoladamente da análise, mas se alinha com as referências próximas, colaborando na atratividade ora descrita, constituindo uma tendência interessante a ser mais profundamente investigada.

O nível de preparação 4 do questionário, típico nas respostas dos egressos pesquisados de Curitiba, demonstra que embora aquelas turmas tenham tido resultados D e E no provão, existe um esforço percebido pelos egressos na preparação, mesmo que ainda apenas em épocas mais próximas ao evento anual do exame nacional de cursos.

Mais ao centro da Figura 37 aglutinam-se os demais locais e resultados, próximos às posições escalares da consulta 'menores' quanto à preparação, a crítica e a análise. Os poucos indivíduos que responderam ter tido uma análise mais bem elaborada ou uma crítica com ações efetivas agruparam-se na extremidade mais alta, no pólo positivo da análise, aparentemente atraindo também o local 5 (Curitiba). Interessa observar que isto indica haver ali esforços percebidos neste sentido.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este item resgata as partes nobres da pesquisa e as remete aos objetivos específicos, demonstrando o atingimento daqueles pressupostos e das questões maiores deste trabalho. Neste nobre espaço é encerrado o trabalho e apresentadas as conclusões obtidas, complementado-as com algumas recomendações, necessárias para estudos futuros sobre o tema.

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar fatores importantes para a avaliação de cursos de administração, tomando como caso os da Universidade do Contestado com sua característica multicampi e baseado nas percepções dos ex-alunos dos anos de 1999, 2000 e 2001 que ali prestaram o Exame Nacional de Cursos – o provão.

As conclusões estão embasadas nas análises produzidas a partir das respostas dos egressos pesquisados e daquelas fornecidas pelas respostas produzidas pelos graduandos de suas turmas ao Inep, aqui utilizadas como dados secundários.

Considera-se:

- a descrição do histórico de desempenho dos egressos pesquisados e suas turmas, caracterizando o curso de administração da UnC em cada campus, no período 1999 à 2001;
- a identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos segundo a percepção dos mesmos egressos, a verificação de quem são esses, como percebem e a síntese da sua percepção;

- a descrição e a investigação dos fatores e sua relação com o desempenho, bem como a sua influência e preponderância neste contexto.

## 8.1 CONCLUSÕES

A descrição do desempenho dos graduandos revelou:

a) houve crescimento nos resultados do provão dos campus da UnC, através das turmas pesquisadas, no período analisado:

- a única exceção foi Curitiba cujas turmas (média 433) permaneceram abaixo da média do Estado de Santa Catarina e da Região Sul do Brasil (ambos em 511 em média neste período) e desta categoria de instituição;
- as turmas de outros campus alcançaram e mantiveram médias superiores, como Canoinhas (539) - lembrando que a média nacional é 500, pelas notas padronizadas;
- as turmas de administração de outros campus, como Fraiburgo e Caçador, alcançaram notas médias finais acima da nota média da Região Sul (515) tão somente em 2001;
- Os campi de Concórdia e Mafra tiveram suas turmas pouco abaixo da média padronizada em 2001, porém com tendências inversas, as de Concórdia subindo ano a ano e as de Mafra baixando, embora a média das turmas mafrenses seja ainda de 515, no período analisado.

b) A identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos, deu-se conforme a descrição na análise dos dados, iniciando pelo entendimento de que os

respondentes foram alunos de curso noturno, com intensa atividade na vida profissional, onde a maioria trabalhou massacrantemente mais de oito horas diárias enquanto estudava e, observou-se:

- diversidade de formações no segundo grau de modo que pode passar de: (a) quase totalidade em curso de escola pública, em município pequeno do interior do Estado de Santa Catarina, para (b) quase totalidade em escola privada (técnica ou propedêutica) - constatou-se ainda que a maior influência deste aspecto resultou em Curitibanos, com sérias dificuldades de desnivelamento de conhecimentos no acesso das turmas, conforme levantamentos testemunhais;
- o tamanho das turmas variou bastante ao longo dos anos de estudo, reduzindo-se em Fraiburgo, Caçador, Canoinhas e Curitibanos em até metade ou pouco mais, por evasão - esta relação, bem mais baixa de alunos por turma, deveria facilitar o trabalho dos docentes e propiciar melhores condições de acompanhamento individual – Concórdia e Mafra, mesmo com turmas maiores vem conquistando resultados consideravelmente melhores que Curitibanos, ficando ambas pouco abaixo da média da UnC nas turmas de 2001;
- a verificação da renda familiar destes egressos, enquanto graduandos, conduziu à constatação que este valor foi, em média, para as turmas de 2001, de R\$ 1.650,00, sendo Canoinhas e Mafra os campus onde o valor médio desta renda familiar nas turmas destacou-se como maior, chegando isoladamente ao pico de R\$ 2.200,00 em Canoinhas;
- o uso do computador torna-se parte do dia-a-dia de uma parcela muito significativa dos alunos do curso de administração, o que refletiu de

forma positiva no desempenho em Fraiburgo, Caçador e Canoinhas onde cerca de metade dos alunos das turmas de 2001 já tinham e usavam este recurso freqüentemente em suas residências – este fato muda as características da busca da informação e concorre com o tempo destinado aos livros;

- quanto a este último recurso, concentrado nas bibliotecas, restou comprovado que a utilização baixou em mais de um terço no período e vem decrescendo quase na mesma relação em que cresce o uso do computador doméstico, exceto em Canoinhas e Curitiba, onde a procura decresceu menos, caindo 25% entre 1999 e 2001;
- as horas declaradas de estudos são entendidas como 'aquelas debruçadas sobre os livros', um viés interessante na questão do Inep, ao manifestarem os respondentes o seu entendimento ao perguntado, desprezam naquela informação as horas despendidas em trabalhos em grupos ou em pesquisas no computador, com isto esta expressão foi categoricamente inferior à realidade – mesmo assim o indicador é muito baixo, a média geral não excedeu a 3,5 horas por semana na turma de 1999, cerca de 2,5 horas nas turmas de 2000 e pouco menos de três horas de estudo semanal nas turmas de 2001, sendo as turmas de Curitiba e Caçador as com menor indicadores e as de Mafra e Canoinhas as ainda mais favoráveis na indicações das suas turmas de 2001, estudando um tempo semanal superior a quatro horas e meia;
- procurou-se verificar as expectativas profissionais, como forma de avaliar o possível comprometimento com o desempenho necessário no trabalho, concluindo que uma maioria sempre superior a 59%, indicou

que pretende continuar ou passar a ser funcionário de empresas privadas. Inicia em algumas turmas, sem uma tendência definida, interesse pontual pelo magistério superior; existe uma tendência sim, mas em novos empreendimentos, de interesse crescente e que já se situa acima de 20% das turmas de 2001;

- o nível de ocupação formal indicado na pesquisa Inep não corresponde à realidade da ocupação pois o trabalho informal, mormente como estagiário (que a pesquisa indica que não deveria ser assinalado – mas, que nada tem com o estágio supervisionado regular), ou seja sem vínculo trabalhista, é trabalho real, principalmente em agências bancárias e órgãos de economia mista e estatais – nesta análise mostra o grau de ocupação e toma um número muito grande dos estudantes de Administração. Assim, são poucos os que não trabalham pelo menos 20 horas semanais (são sempre inferiores à 10%); a maior frequência é em trabalhos acima de 40 horas semanais (85%);
- os indivíduos pesquisados entram nos cursos de administração, segundo suas afirmações, com idade média de 21,8 anos (desvio-padrão de 2,9 anos), graduando-se nestas turmas pesquisadas com mais de 27 anos. Canoinhas e Fraiburgo foram os locais onde as turmas de egressos de 2001 eram as mais jovens ao longo de sua graduação e, as turmas de Curitiba, Mafra e Concórdia aquelas com o pessoal de maior idade média e não houve correlação na análise;
- os graduandos de administração da UnC no período analisado, entraram nos cursos através do vestibular da Acafe (81%) e não fizeram cursinho (87%), dois terços deles oriundos da escola pública,

- 25% da escola particular, principalmente propedêutica e 7% do magistério;
- observa-se que o estágio foi conduzido de maneira profissional, com exigência em todos os locais, de trabalhos lastreados em pesquisa de campo e monografia e, ainda, apresentados em bancas examinadoras de término de curso, de onde vem surgindo alguns empreendedores;
  - pouco mais de um quinto dos indivíduos não conseguiu se formar com a sua turma, escaparam da evasão e conforme observado nas entrevistas pessoais após a aplicação do questionário, ficaram fora em média dois anos, perdendo o pique e interferindo nos resultados do provão pessoal e das turmas onde se formaram;
- c) os egressos percebem seu desempenho através da importância e interesse manifestado, bem como através da sua indicação de dedicação ou aplicação na resolução do exame:
- 100% dos respondentes das turmas de 1999 davam importância maior ao provão que o graduandos das turmas de 2001, a dedicação cresceu nas turmas em Caçador, Canoinhas e Mafra, em consonância ao estilo de preparação, parcialmente;
  - o interesse cresceu nas turmas de Caçador e Canoinhas, diminuindo levemente na turma de Mafra em 2001;
- d) a investigação da associação de fatores pela técnica de análise multivariada de dados (ACM) levou ao conhecimento de relações entre grupos de indivíduos não satisfeitos e que não consideravam importantes (ou não tão importantes) algumas de dimensões analítico-pedagógicas

formadas pelos agrupamentos de questões típicas da avaliação corrente nas instituições, aqui consideradas agrupadas por seus escores e por critérios de corte em relação ao tratamento de médias e desvios-padrão de cada agrupamento:

- nos locais Caçador e Concórdia as turmas demonstraram tendência semelhante em relação a interesse e importância em um nível categórico 3, que associou-se ao resultado C no provão;
- as turmas de Canoinhas se situaram mais próximas ao resultado B, já consolidado pela tríplice realização, associando-se às turmas de Mafra que vem atrás mas mantém a significância;
- dedicação docente e a organização pedagógica, isoladamente, levantaram a maior relação de inércia na ACM, demonstrando sua importância e sendo percebidas pelos graduandos como tendo sido melhor atendidas em Concórdia, Canoinhas, Curitiba e Mafra; já Fraiburgo e Caçador com maior número de indivíduos não satisfeitos alteraram muito levemente a posição na síntese geral dos fatores intrínsecos e extrínsecos (inclusive nas figuras 35 e 36, onde a inércia é muito pequena);
- a preparação para o provão e os questionamentos sobre críticas e análises efetuados pós-simulados, resultaram também numa tendência, separando em um agrupamento no pólo positivo Canoinhas e Mafra, trazendo consigo o resultado B, atraídos pelas práticas demonstradas pelas respostas dos egressos, de utilizar condições de avaliação discutidas e ações adequadas a cada disciplina e a cada caso – Canoinhas oferecendo exames integrados das disciplinas ao longo do

curso desde a turma de graduandos de 2001, que fez exames em 2000 e simulados discutidos em 2001, recuperou seu status no curso de administração da UnC como o melhor resultado entre as turmas deste último ano aqui pesquisado.

Face aos fatos e conclusões já alinhadas entende-se que várias questões poderiam ser ainda levantadas, mormente associando os dados secundários e aqueles indicados pelos respondentes da pesquisa, trabalho futuro, seguramente interessante a pesquisadores deste tema e mesmo nesta instituição em complementaridade e aprofundamento de seu alcance.

O instrumento merece a consideração de que uma inércia melhor na ACM seria obtida a partir de uma amostra maior, perfeitamente possível quando se trata de avaliação institucional e pode envolver censo de alunos de determinado curso e/ou campus. Os alertas levantados a partir desta pesquisa, conduzem perfeitamente para esforços de mudanças a partir de suas constatações, pois revelam facetas não percebidas pelos gestores nas suas avaliações meramente domésticas.

O levantamento de associações de fatores influenciadores de desempenho diferenciado de todo um curso, em vários locais diferentes, permite uma visão não só mais completa como reflete situações em que as práticas de gestão podem ser alinhadas e, perseguidos os melhores resultados. Este fato levou ao uso comparado dos dados secundários, que constituem por si só censo desta população, como referências laterais à análise, indicando os resultados em cortes transversais, considerando sua temporalidade e permitindo avaliar tendências com maior clareza.

A sistematização de pesquisas como esta poderá elevar o grau demonstrativo de tendências, pelo que é recomendável aos coordenadores do curso de



administração da UnC, nos locais pesquisados e nos demais locais onde é realizado o curso. Importante considerá-los a partir de seus primeiros resultados no Exame Nacional de Cursos ou dos Exames Integrados de Disciplinas, praticáveis internamente nos cursos na Instituição.

O cuidado na preparação não só para o provão, por imposição pedagógica, é responsabilidade do corpo docente e da coordenação, cabendo-lhes aplicar avaliações adequadas em cada fase do curso, do modo a permitir correções de desvios em tempo hábil. Planta-se aqui a esperança de servir cientificamente ao propósito de interpretar a realidade vivenciada pelos ex-alunos, colaborando com indicações e possibilidades de mudanças nos cursos de sua formação, pelo reconhecimento de fatores influenciadores do processo e na constante busca de suas causas.

## 8.2 RECOMENDAÇÕES

Além da sugestão já registrada de sistematizar os estudos desta natureza, atualizando-os anualmente, observa-se que é recomendável que isto se dê através dos coordenadores e docentes de cada curso. A ampliação do conhecimento de seu curso e a ampliação da visão resultante, pela análise dos fatores específicos de maior significância local, poderão trazer contribuições imediatas à gestão da qualidade.

Também, para estes, recomenda-se a implantação e a prática de exames integrados das disciplinas do curso que podem se associar neste esforço interdisciplinar com ainda maiores evidências e possíveis ganhos das ações

decorrentes, ao longo da vida acadêmica, bem antes dos alunos serem graduandos ou egressos.

Recomenda-se ainda que estes exames efetivamente integrem as disciplinas ao longo do curso. Devem, também, ser acompanhados de consultas aos seus discentes, cada vez mais objetivas, visando esclarecer novos fatos e correlações que nem sempre a academia consegue interpretar através da simples rotina e observações ocasionais.

As reflexões da realidade profissional centram o indivíduo e despertam nele questões sobre seu aprendizado, razão para continuar buscando dimensões intrínsecas e extrínsecas capazes de colaborar nesta interpretação. Cabe distinguir melhor aqueles que estão no curso para aprender, dos ora só compromissados com sua aprovação ou tão somente com o diploma, e que acabam constituindo grupos de menor desempenho e que devem ser (re)estimulados.

A constatação da realização de exames integrados das disciplinas do curso de administração no campus da UnC/Canoinhas e sua associação com a elevação do desempenho local no provão é vista, nesta pesquisa, como altamente contributiva e como uma prática saudável, recomendável a todas as IES e, na UnC, a todos os seus campi e em todos os seus cursos, não só o de administração.

Resta-nos recomendar ao Ministério da Educação, mais particularmente ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Sociais – Inep – o cuidado de revisar a formulação de algumas das questões da pesquisa anexa ao provão. Assim, por exemplo, a questão da quantidade de horas de estudo - o viés é grande na interpretação.

Também cabe recomendar algum cuidado quanto às questões do uso do computador e sua possível utilização (associado ou não à interpretação do item

biblioteca/laboratórios/acesso a Internet) nas verificações de qualidade dos cursos e condições de ensino.

A relação entre a diminuição da procura à biblioteca e o uso específico do computador, de busca do conhecimento de forma não mais tão virtual, demonstra a ampliação de condições de acesso por este recurso. Cativa muito mais ao acadêmico que os esforços da instituição no crescimento do acervo e na atualização da biblioteca.

O computador em suas variadas formas e os aplicativos, sejam funcionais ou de busca de conhecimento, já fazem parte do reclame profissional, tornam-se, assim como o aprendizado de mais uma língua, uma prática aceita no imaginário coletivo, desejada e cada vez mais presente, assumida pelos alunos e fora do alcance da IES.

Por último, cabem ainda recomendações de novas pesquisas nesta área, associando este conjunto de informações/conhecimento aos esforços de gestão especificamente demandados em outros cursos e instituições. O que dentro das limitações deste trabalho não foi possível alcançar, nem mesmo para o de administração.

Abre-se um referencial que pode ser associado a ações de melhoria de toda sorte e servir de base a sua efetividade.

Assim é recomendável explorar-se melhor o conjunto de dados do Inep sobre os graduandos em cada provão associando isto ao conjunto de outras avaliações destes indivíduos. Pode-se avaliar o atendimento de expectativas; checando as ações do projeto pedagógico e estabelecer relações indicativas para novos planejamentos, inclusive o institucional.

Cada um destes objetivos tem neste referencial e nas pesquisas primárias decorrentes, através do instrumental estatístico ora utilizado ou outros dele derivados, vias de acesso a conhecimento especializado sobre a realidade. Avaliação permanente ou específica, enfim, dando curso a sua função de retroalimentar o sistema, uma questão a ser vista como processo.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupation Psychology**. 63:1-18. London: Sage, 1990, p. 8 -13.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Projeto pedagógico para cursos de administração**. São Paulo : Makron Books, 2002, p. 18-20, 32-36, 137.
- \_\_\_\_\_, A. Rosa de. **Planejamento estratégico para instituições de ensino superior**. Blumenau : Ed. da FURB, 1993, p. 41.
- ANZIEU, Didier. **O grupo e o inconsciente: o imaginário grupal**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis : Vozes, 2000.
- BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. 1(2):97-120, mai./ago. 1997.
- BERNDT, Alexander. O Projeto Pedagógico – a interface com professores, instalações e alunos. *In: Anais do II Encontro Catarinense dos gestores de graduação em Administração*, Lages : CRA/SC, 2000.
- BROTTI, Maria Gorete; Colossi, Nelson. Autonomia na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. *In: BROTTI, M. Gorete [et al.]. A gestão universitária em debate*. Florianópolis : Insular, 2000.
- BRASIL. MEC/SESu. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB/MEC/SESu**, Brasília, 1994.
- \_\_\_\_\_. Lei nº.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, v. 134, nº. 248, 23 de dezembro de 1996. p. 27833-41.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº. 2306 de 19 de agosto de 1997. Regulamenta para o Sistema Federal de Ensino as Renovações e Reconhecimento de Cursos e Habilitações de Nível Superior. **Legislação Federal**. Brasília. 1997
- \_\_\_\_\_. Portaria 302, de 07 de abril de 1998. Complementa a regulamentação do processo de avaliação nas instituições de ensino superior. **Legislação Federal**. Brasília. 1998

CERVI, Rejane de Medeiros; MALLMAN, Inácio Francisco. O professor e a trivialidade do relacionamento cotidiano: a rotina que desvirtua o comprometimento docente nas instituições de ensino superior. *In: Revista FAE*, v.2, n.3, Curitiba, set./dez. 1999, p.57-64.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo : McGraw-Hill, 1982.

\_\_\_\_\_. 2. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1987.

Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Resolução nº. 36 de 15 de dezembro de 1981. Institui os subdistritos geoeducacionais, como base para o planejamento, coordenação e controle do ensino superior. Presidente Nilson Paulo. Relator Nereu do Vale Pereira. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 1981.

DEMO, Pedro. **Ironias da educação: mudanças e contos sobre mudança**. Rio de Janeiro : DP&A, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

DURHMAN, E.R. A institucionalização da avaliação. *In: DURHMAN, Eunice Ribeiro e SCHWARTZMAN, Simon (Orgs.). Avaliação do Ensino Superior*. São Paulo : EDUSP, 1992.

FALCONI, Vicente Campos. **T.Q.C. – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro : Bloch, 1992.

FERGUSON, M. **Conspiração aquariana**. Rio de Janeiro : Record, 1980.

GRETZ, João Roberto. **É óbvio: qualidade real ao alcance de todos**. Florianópolis : Bandeirantes, 1998.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **A expansão do ensino superior nas universidades do sistema fundacional catarinense**. Florianópolis : Insular, 1999.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**, 4 ed. USA: Prentice Hill, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1985.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo : Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações**. São Paulo : Atlas, 1990.

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London : Sage, 1997.

MONTEIRO, Angelise Valladares; COSENTINO, Aldo; MERLIN, Luciana. Tendências pedagógicas e ensino à distância: conjecturas em direção de uma universidade colaborativa. *In*: BROTTI, M. Gorete [et al.]. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis : Insular, 2000.

PEREIRA, Otaviano. **O que é teoria**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

PINTO, Marli Dias de Souza; PATRÍCIO, Zuleica Maria. Percepções de alunos da avaliação institucional da UFSC: do desinteresse à vontade de participar. *In*: BROTTI, M. Gorete [et al.]. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis : Insular, 2000.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo : Negócio, 2000.

RISTOFF, D.I. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis : Insular, 1999.

ROCHA, José Antônio de Oliveira; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Notas sobre a teoria administrativa e organizacional. *In*: **Apostila (com os originais)**, da disciplina Adaptação Estratégica, curso de mestrado em administração, convênio GPGA/UFSC e FAE/CDE, nov.2000, p. 45-50.

SLACK, Nigel [et al.]. **Administração da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997.

TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, M. Gene. **Administração: funções e comportamento**. Tradução de Auripebo Berrance Simões. 1. ed. 2. tiragem. São Paulo : Saraiva, 1982.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas. 1995

WAHBA, Claude. **Derrubando fronteiras: para aumentar qualidade e reduzir preços**. São Paulo : Hamburg, 1989.

**APÊNDICES**



## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

O desempenho do curso de administração da UnC no provão, na visão dos egressos.

ESTE QUESTIONÁRIO SE APLICA AOS EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UnC, DOS ANOS DE 1999 à 2001, É INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE PESQUISA DE CAMPO NA ÁREA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL COMO REQUISITO PARCIAL DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO.

TODOS OS CONSULTADOS FORAM ESCOLHIDOS POR SORTEIO DA RELAÇÃO DE FORMANDOS DE SUA RESPECTIVA TURMA E O PREENCHIMENTO NÃO REQUER SUA IDENTIFICAÇÃO.

Solicita-se o especial empenho em preenche-lo NO TODO E EM TODAS AS SUAS QUESTÕES, colaborando, com o entendimento das suas percepções e opiniões pessoais, sobre as particularidades do tema. Visa reconhecer para poder entender os fenômenos que afetam o desempenho no provão, e sua preponderância, como um dos aspectos contributivos para a interpretação desta realidade no Curso de Administração da UnC em cada um e entre os seus campi já avaliados por mais de três anos.

1 -Dados do consultado: (assinale o local de seu curso e ano de formatura)

FRAIBURGO  CAÇADOR  CANOINHAS  CONCÓRDIA  CURITIBANOS  MAFRA

ANO DE FORMATURA  1999  2000  2001

(EM CADA QUESTÃO CIRCULE UMA DAS ALTERNATIVAS,  
NAS QUESTÕES CINCO E SEIS, EXCLUSIVAMENTE, PODEM SER ATÉ DUAS)

### 1. IDADE AO ENTRAR NO CURSO

- a. menos que 18 anos
- b. entre 18 e 21 anos
- c. entre 21 e 24 anos
- d. mais que 24 anos

### 2. FORMA DE ACESSO AO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

- a. vestibular da Acafe
- b. vestibular interno da UnC
- c. transferência de outro curso
- d. transferência ex-ofício(FUNC. PÚBL.)

### 3. FEZ CURSINHO PREPARATÓRIO PARA O VESTIBULAR?

- a. sim, um ano ou mais
- b. sim, seis meses
- c. sim, só o intensivo
- d. não fiz

### 4. TIPO DE CURSO DO SEGUNDO GRAU

- a. científico, escola pública
- b. técnico, escola pública
- c. científico, escola particular
- d. magistério

### 5. TRABALHOU DURANTE O CURSO (além do estágio obrigatório)?

- a. não
- b. ora sim, ora não
- c. sim, até quatro horas diárias
- d. sim, de quatro a seis horas diárias
- e. sim, mais de seis horas diárias

### 6. TIPO de ESTÁGIO OBRIGATÓRIO

- a. pesquisa e implementação de melhorias
- b. projeto intra-empresarial (empregado)
- c. projeto empreendedor (novo negócio)

### 7. CARACTERÍSTICAS DAS SUAS OCUPAÇÕES COMO FORMADO

- a) mais operacionais que supervisão
- b) predominantemente supervisão
- c) predominantemente gerência
- d) predominantemente direção
- e) integralmente como proprietário

### 8. IMAGEM PESSOAL QUE FAZ DO CURSO (VALIDADE E SATISFAÇÃO);

- a. não foi bom, perdi tempo
- b. inadequado, em parte não atendeu às minhas expectativas
- c. adequado, atendeu às minhas expectativas
- d. atendeu às minhas expectativas e às de minha família e grupo social
- e. muito bom, superou as expectativas

### 9. RECOMENDARIA A AMIGOS CURSAR ADMINISTRAÇÃO?

- a. não recomendaria
- b. possivelmente sim
- c. sem dúvida sim.

### 10. FORMOU-SE COM A SUA TURMA INICIAL?

- a. Sim
- b. Não

2 – PROVÃO: (em cada questão circule uma das alternativas)

**1. IMPORTÂNCIA DO PROVÃO**

- a. não tem importância alguma.
- b. só importa à universidade.
- c. começa a ser valorizado pelas empresas e pela sociedade.
- d. importante para a qualidade do curso e para a defesa da sociedade.

**2. INTERESSE PESSOAL NO RESULTADO DO PROVÃO**

- a. não preocupava.
- b. era mais curiosidade que interesse.
- c. interessava avaliar-me.
- d. muito interessado e preocupado com a avaliação e seu uso posterior.

**3. INDIQUE O SEU RESULTADO INDIVIDUAL (sua nota no provão)**

- e. Aproximado.....
- f. ou exato.....
- g. não lembro mais
- h. não recebi

→

**4. INDIQUE O RESULTADO DE SUA TURMA**

- a. (letra de A à E)
- b. não lembro

**5. SUA DEDICAÇÃO DURANTE A PROVA**

- a. saí assim que pude (logo no início).
- b. reli as questões mais uma vez, saí antes da metade do tempo.
- c. repensei algumas vezes as difíceis, saí bem adiante da metade do tempo.
- d. repassei todas as questões várias vezes e só saí no final do tempo.

**6. DIFICULDADES ENCONTRADAS (pode assinalar quantas necessário)**

- a. local da prova e ou acesso.
- b. horário.
- c. forma das questões muito diferentes das avaliações internas do curso.
- d. conteúdo cobrado desconhecido ou complexo frente ao aprendido.
- e. outra:

**7. SIGNIFICADO PESSOAL DO RESULTADO**

- a. sem nenhuma significância.
- b. não significa risco real, é apenas uma informação útil.
- c. tem alguma influência no mercado de trabalho.
- d. interfere na seleção de pessoal e na auto-estima dos formados.

**8. PREPARAÇÃO PARA O PROVÃO**

- a. não houveram revisões, só recomendações de ordem psicológica e de uso do tempo.
- b. acesso as provas de anos anteriores para resolver e estudar em casa, bem como recomendações para a prova.
- c. um simulado com correção e avaliação dos resultados em sala, mais recomendações.
- d. as provas aplicadas foram interpretadas, os conteúdos mais fracos revistos, discutidos e com recomendações direcionadas.
- e. simulados, amplas revisões e os testes das várias disciplinas assemelhavam-se.
- f. o curso realizou avaliações integradas, internas, semelhantes ao provão, onde praticou-se simulações plenas e discutidas, com muitas recomendações.

**9. ANÁLISES POSTERIORES AO PROVÃO**

- a. não foram feitas, encerrou-se nos comentários gerais da turma.
- b. recolhidos os corpos de prova individuais, um professor fez a análise do resultado e comunicou a média esperada à turma.
- c. da análise do realizado foram discutidos os principais pontos falhos e assumidos para replanejamento das disciplinas e do curso.

**10. ACEITAÇÃO DAS CRÍTICAS E AÇÕES DECORRENTES (pela coordenação e docência)**

- a. Coordenação não comunicou resultados de análise sobre as falhas no provão.
- b. Avaliação foi feita, registradas as falhas e comunicadas as ações corretivas.
- c. A avaliação foi conjunta e refletiu as críticas e causas efetivas com planejamento participativo de ações preventivas amplamente disseminadas.

## 3 - FATORES QUE POTENCIALMENTE PODEM AFETAR O DESEMPENHO

<b>QUESTÃO A SER ANALISADA:</b> (A) PELA <b>IMPORTÂNCIA</b> NO CURSO; (B) PELA <b>SATISFAÇÃO</b> PESSOAL EM RELAÇÃO AQUILO QUE O ITEM REPRESENTOU DURANTE O CURSO. (assinale um numeral de cada grupo, por linha)	<b>IMPORTÂNCIA</b> 1. <b>NADA IMPORTANTE, ABOLIR</b> 2. <b>NÃO IMPORTANTE, REPENSAR</b> 3. <b>SÓ RELEVANTE EM</b> <b>CIRCUNSTÂNCIAS ESPECIAIS</b> 4. <b>IMPORTANTE, ASPECTOS POSITIVOS</b> <b>A CONSIDERAR</b> 5. <b>ESSENCIAL, INCENTIVAR E MANTER</b>					<b>SATISFAÇÃO</b> 1. <b>MUITO INSATISFEITO</b> 2. <b>INSATISFEITO</b> 3. <b>INDIFERENTE</b> 4. <b>SATISFEITO</b> 5. <b>MUITO SATISFEITO</b>				
	<b>DESCRIÇÃO DO ITEM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1) dedicação dos docentes ao longo do curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) titulação dos docentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) habilidades e competências pessoais dos docentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) metodologia de avaliação das disciplinas e do curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) formação do coordenador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) dedicação do coordenador ao curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) preocupação docente com a formação integral e cidadã	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) atualização e reciclagem docente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) relacionamento dos docentes com a turma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) idem, do coordenador com a turma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) atualização do projeto pedagógico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) clareza de foco do curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) valorização demonstrada pela profissão do administrador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14) desempenho pessoal e profissional ao longo do curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15) biblioteca e recursos informacionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16) laboratórios e seu efetivo uso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17) salas de aula e sua arquitetura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18) serviços de secretaria e coordenações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19) seu comprometimento pessoal com o curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20) comprometimento da turma com o curso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21) presença em sala de aula	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22) trabalhos individuais com leitura, pesquisa e redação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23) trabalhos individuais com socialização oral	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24) trabalhos em equipe (em sala ou fora dela)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25) estágios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

continuação	IMPORTÂNCIA					SATISFAÇÃO				
26) visitas a empresas e organizações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27) orientação docente para trabalhos de pesquisa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28) atividades extra-classe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29) (outro, indique)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30) (outro, indique)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**EM RELAÇÃO ÀS AVALIAÇÕES EM QUE PARTICIPOU (SE NÃO, indique NA = não se aplica)**

31) organizadas nas disciplinas (expectativas, satisfação)	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5
32) da coordenação para avaliação docente	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5
33) da coordenação para avaliação do curso	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5
34) da instituição para sua avaliação global	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5
35) retornos dos resultados	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5
36) divulgação dos planos de melhoria decorrentes	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5

**4 – Situações e posicionamentos pessoais (busca-se os aspectos que justificaram em boa parte o ‘bom’ ou o ‘mau desempenho’ ou, ainda, um ‘sucesso além da média’ seu ou da turma)**

Circule abaixo nas letras de a a j as situações e/ou os condicionantes externos que podem ter afetado o seu desempenho no Provão. Se ocorrer de circular mais de uma das letras, numere-as por ordem de importância na coluna “ORDEM”.

Por último, assinale se lhe afetaram positiva ou negativamente com (+) ou com (-), na última coluna.

	ORDEM	+ / -
a. apoio ou situação familiar e sua compatibilidade à aplicação nos estudos		
b. situação financeira		
c. vivências práticas continuadas na vida extra-classe		
d. formação de hábitos de leitura		
e. exigências da vida profissional fora da escola		
f. amizades e relacionamentos dentro e fora da escola		
g. uso competente do tempo disponível		
h. formação anterior e seu grau de exigência de esforço pessoal		
i. competência de mentor(es) externo(s) na estimulação ao aprendizado		
j. outro:		
k. outro:		

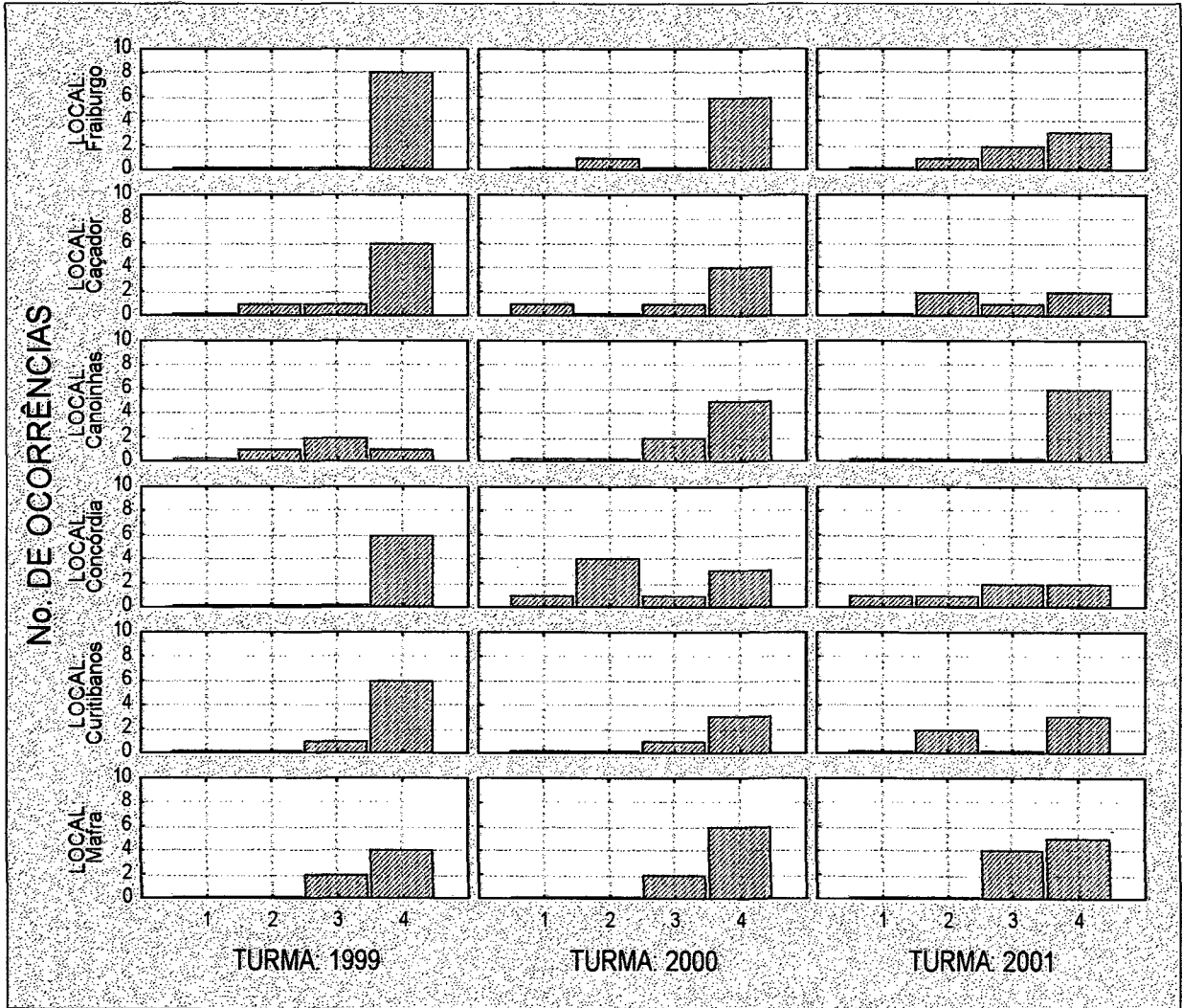
**5 - Circule uma das alternativas para cada uma das perguntas abaixo.**

1. VALIDADE DESTA CONSULTA	2. SUCESSO PESSOAL E PROFISSIONAL
a) não vejo validade alguma	a) O desempenho no provão não influenciou em nada em minha vida.
b) só será válida se retornar aos envolvidos	b) O evento do provão, e as análises que as pessoas fazem, me fizeram refletir a necessidade de estudar mais para vencer.
c) indiferente	c) O provão influenciou na auto-estima, afinal o resultado da turma vai para os jornais e a sociedade toma conhecimento.
d) poderá ser útil e válida	d) O meu desempenho no provão foi positivo para minha carreira.
e) sem dúvida pode ser muito útil e deveria ser feita sistematicamente com novas turmas	

**AGRADECEMOS A ATENÇÃO E O ESFORÇO, SUAS CONTRIBUIÇÕES SERÃO ÚTEIS AO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

APÊNDICE 2 – IMPORTÂNCIA DO PROVÃO PARA OS EGRESSOS

Figura 38– Importância do provão na indicação dos egressos de administração da UnC, turmas de 1999, 2000 e 2001



Fonte: UnC, julho e agosto de 2002.

Nota: Categorias: 1 – não tem importância alguma; 2 – só importa à universidade; 3 – começa a se valorizado pelas empresas e pela sociedade; 4 – importante para a qualidade do curso e para a defesa da sociedade.

APÊNDICE 3 – Tabela de Burt (22 x 22).....	151
--	-----

### APÊNDICE 3 - Tabela de Burt

Tabela de observação de frequências (tab fim 20 10 rev.sta)																								
Entrada da tabela: 22 x 22 (linhas e colunas)												Pesquisa Egressos Adm/UnC, julho e agosto de 2002												
	L	L	L	L	L	L	IMP	IMP	IMP	IMP	INT	INT	INT	INT	R	R	R	R	DED	DED	DED	DED		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	1	2	3	4	D	E	B	C	1	2	3	4	Total	
L:1	21	0	0	0	0	0	0	2	2	17	0	2	10	9	8	7	6	0	0	2	9	10	105	
L:2	0	19	0	0	0	0	1	3	3	12	2	6	5	6	8	6	0	5	1	2	8	8	95	
L:3	0	0	17	0	0	0	0	1	4	12	0	1	7	9	0	0	17	0	0	0	9	8	85	
L:4	0	0	0	21	0	0	2	5	3	11	1	6	9	5	6	0	0	15	1	4	10	6	105	
L:5	0	0	0	0	16	0	0	2	2	12	2	0	9	5	4	12	0	0	0	1	8	7	80	
L:6	0	0	0	0	0	23	0	0	8	15	1	2	16	4	0	0	14	9	0	2	13	8	115	
IMP:1	0	1	0	2	0	0	3	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1	2	0	15	
IMP:2	2	3	1	5	2	0	0	13	0	0	3	2	8	0	1	3	2	7	0	3	6	4	65	
IMP:3	2	3	4	3	2	8	0	0	22	0	1	2	15	4	2	2	10	8	1	3	9	9	110	
IMP:4	17	12	12	11	12	15	0	0	0	79	1	11	33	34	23	19	25	12	1	4	40	34	395	
INT:1	0	2	0	1	2	1	1	3	1	1	6	0	0	0	1	2	0	3	1	3	1	1	30	
INT:2	2	6	1	6	0	2	2	2	2	11	0	17	0	0	4	4	3	6	0	2	11	4	85	
INT:3	10	5	7	9	9	16	0	8	15	33	0	0	56	0	14	8	20	14	1	6	29	20	280	
INT:4	9	6	9	5	5	4	0	0	4	34	0	0	0	38	7	11	14	6	0	0	16	22	190	
R:D	8	8	0	6	4	0	0	1	2	23	1	4	14	7	26	0	0	0	1	2	13	10	130	
R:E	7	6	0	0	12	0	1	3	2	19	2	4	8	11	0	25	0	0	0	2	10	13	125	
R:B	6	0	17	0	0	14	0	2	10	25	0	3	20	14	0	0	37	0	0	1	24	12	185	
R:C	0	5	0	15	0	9	2	7	8	12	3	6	14	6	0	0	0	29	1	6	10	12	145	
DED:1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	2	0	0	0	10	
DED:2	2	2	0	4	1	2	1	3	3	4	3	2	6	0	2	2	1	6	0	11	0	0	55	
DED:3	9	8	9	10	8	13	2	6	9	40	1	11	29	16	13	10	24	10	0	0	57	0	285	
DED:4	10	8	8	6	7	8	0	4	9	34	1	4	20	22	10	13	12	12	0	0	0	47	235	
Total	105	95	85	105	80	115	15	65	110	395	30	85	280	190	130	125	185	145	10	55	285	235	2925	

Nota: referente ACM, importância, interesse e dedicação segundo Locais e Resultados (Figs. 30, 31 e 32)

APÊNDICE 4 – Tabela de Burt (22 x 22).....	153
--	-----



**APÊNDICE 4 - Tabela de Burt (para Docência, Coordenação e Organização Pedagógica, por Local e por Resultado)**

**Tabela de observação de Frequências**

(Apêndice 4 rev.xls)

Entrada da Tabela : 22 x 22 (linhas e colunas)

Pesquisa Egressos Adm/ UnC, julho e agosto de 2002

	L	L	L	L	L	L	R	R	R	R	DI	DI	DS	DS	CI	CI	CS	CS	PI	PI	OS	OS	Total
	1	2	3	4	5	6	D	E	B	C	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	Total
L:1	21	0	0	0	0	0	8	7	6	0	3	18	4	17	3	18	4	17	3	18	4	17	168
L:2	0	19	0	0	0	0	8	6	0	5	3	16	4	15	4	15	3	16	3	16	3	16	152
L:3	0	0	17	0	0	0	0	0	17	0	4	13	2	15	3	14	5	12	0	17	3	14	136
L:4	0	0	0	21	0	0	6	0	0	15	0	21	0	21	4	17	4	17	5	16	3	18	168
L:5	0	0	0	0	16	0	4	12	0	0	0	16	0	16	1	15	2	14	3	13	3	13	128
L:6	0	0	0	0	0	23	0	0	14	9	0	23	0	23	3	20	5	18	4	19	4	19	184
R:D	8	8	0	6	4	0	26	0	0	0	2	24	4	22	4	22	4	22	4	22	5	21	208
R:E	7	6	0	0	12	0	0	25	0	0	2	23	2	23	3	22	4	21	4	21	4	21	200
R:B	6	0	17	0	0	14	0	0	37	0	5	32	3	34	6	31	9	28	3	34	6	31	296
R:C	0	5	0	15	0	9	0	0	0	29	1	28	1	28	5	24	6	23	7	22	5	24	232
DI:1	3	3	4	0	0	0	2	2	5	1	10	0	3	7	5	5	4	6	3	7	1	9	80
DI:2	18	16	13	21	16	23	24	23	32	28	0	107	7	100	13	94	19	88	15	92	19	88	856
DS:1	4	4	2	0	0	0	4	2	3	1	3	7	10	0	2	8	4	6	2	8	5	5	80
DS:2	17	15	15	21	16	23	22	23	34	28	7	100	0	107	16	91	19	88	16	91	15	92	856
CI:1	3	4	3	4	1	3	4	3	6	5	5	13	2	16	18	0	10	8	6	12	5	13	144
CI:2	18	15	14	17	15	20	22	22	31	24	5	94	8	91	0	99	13	86	12	87	15	84	792
CS:1	4	3	5	4	2	5	4	4	9	6	4	19	4	19	10	13	23	0	3	20	5	18	184
CS:2	17	16	12	17	14	18	22	21	28	23	6	88	6	88	8	86	0	94	15	79	15	79	752
PI:1	3	3	0	5	3	4	4	4	3	7	3	15	2	16	6	12	3	15	18	0	2	16	144
PI:2	18	16	17	16	13	19	22	21	34	22	7	92	8	91	12	87	20	79	0	99	18	81	792
OS:1	4	3	3	3	3	4	5	4	6	5	1	19	5	15	5	15	5	15	2	18	20	0	160
OS:2	17	16	14	18	13	19	21	21	31	24	9	88	5	92	13	84	18	79	16	81	0	97	776
Total	168	152	136	168	128	184	208	200	296	232	80	856	80	856	144	792	184	752	144	792	160	776	7488

Nota: refere-se às figuras 33 e 34

APÊNDICE 5 – TABELA DE BURT (43 X 43) .....	155
---	-----

