

**SANDOVAL BEZERRA DA SILVA**

**CURRICULO E ENSINO SUPERIOR: ESTUDO REALIZADO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA IES - INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO INTERIOR DE PERNAMBUCO**

**Orientadora: Márcia Karina da Silva**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Instituto de Educação**

**Lisboa  
2018**

**SANDOVAL BEZERRA DA SILVA**

**CURRICULO E ENSINO SUPERIOR: ESTUDO REALIZADO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA IES - INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NO INTERIOR DE PERNAMBUCO**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 11 de janeiro de 2018, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 459/2017, de 20 de dezembro, com a seguinte composição:

Presidente:

Professora Doutora Isabel Rodrigues Sanches da Fonseca

Arguentes:

Professor Doutor José Bernardino Duarte

Coorientador:

Professor Doutor Óscar Conceição de Sousa

Orientadora:

Professora Doutora Márcia Karina da Silva

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Instituto de Educação**

**Lisboa  
2018**

Viver e não ter a vergonha de ser  
feliz,  
Cantar,  
A beleza de ser um eterno aprendiz  
Eu sei  
Que a vida devia ser bem  
melhor e será,  
Mas isso não impede que eu repita:  
É bonita, é bonita e é bonita!

*Gonzaguinha<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Luiz Gonzaga Filho. Compositor e cantor brasileiro com formação em economia

### **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação à Sebastião Bezerra da Silva (in memoriam) e Maria Odete da Silva (in memoriam), que nas suas simplicidades nunca souberam da grandiosidade de sua sabedoria e pragmatismo, mas, com a maestria e generosidade contribuíram para a nossa melhoria.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, que com sua infinita misericórdia permite que tudo aconteça.

Aos meus orientadores Professora Doutora Márcia Karina da Silva, e professor Doutor Ronaldo Luiz, e o coorientador Professor Doutor Óscar Conceição de Sousa, pelas intervenções e paciência, sem as quais este pesquisa não teria sido realizada..

À Universidade Lusófona de Tecnologias e Humanidades, pela realização deste curso de mestrado, e aos colegas de turma que durante o curso compartilharam e ajudaram-se mutuamente.

Ao Professor Doutor Antônio Rego Barros, o grande incentivador e idealizador das condições necessárias para este mestrado.

Aos Professores do curso do mestrado, pelo conhecimento transmitido.

Aos colegas professores e alunos que aceitaram participar desta investigação, sem os quais não haveriam sujeitos.

À minha família, em particular a minha amada esposa, Adriana de Alcantara Spinelli-pela renúncia do tempo de convívio, paciência pelos muitos momentos de solidão, porém necessários para construção deste trabalho.

Aos meus queridos pais Sebastião Bezerra(in memoriam) e Maria Odete (in memoriam) pela sua contribuição nas primeiras letras.

## RESUMO

Esta investigação tem como objetivo fazer uma análise curricular e avaliar as concepções de docentes e discentes sobre as competências na formação de profissionais de um curso de bacharelado em Administração. Como se trata de um estudo de caso foi escolhido uma faculdade no município de Vitória de Santo Antão-PE. A instituição foi escolhida pelo tempo que atua e vem suprindo a demanda por profissionais no mercado de trabalho daquela microrregião onde nos últimos oito anos instalaram-se empresas globais. O caminho metodológico usou questionários, entrevistas e análises de documentos como instrumento de coleta de dados dos fragmentos de realidade daquele *locus*. Os resultados obtidos da investigação apontam para uma boa avaliação pelos sujeitos e pelas autoridades da educação, com ressalvas para o sujeito-aluno que encontra dificuldades em sua inserção no mercado de trabalho apontando os conteúdos programáticos como insuficientes, embora em sala de aula apresente-se qualidade na prática docente. Ainda foi detectada pouca ênfase aos estágios, e parcerias com empresas que integrassem a teoria à prática.

**Palavras-Chave:** Ensino Superior de Administração; Currículo; Competências e Habilidades; Mercado de Trabalho.

## ABSTRACT

The goal of this article is to evaluate the curriculum and the teachers and students conceptions about the competences at the formation of the students from a business school situated in Vitória de Santo Antão.- PE. This institution has been chosen for the time it operates and has been supplying the demand for professionals in the labor market of that micro-region where in the last eight years global companies have been installed. The methodology includes questionnaires, interviews, and analysis of documents from the fragments of reality of that *locus*.. The results pointed to a good evaluation from the both sides of the process: students and teachers. Problems were related to the subject-student who finds difficulties in their insertion into the labour market by pointing out the programmatic contents as insufficient, although in the classroom there is quality in the teaching practice. There was still little emphasis on the internships, and partnerships with companies that could integrate the theory to practice.

**Keywords:** Higher Education Administration; curriculum; Skills and Abilities; Labour Market

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.C.	– Antes de Cristo
ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
AD- DIPER	Agencia de Desenvolvimento de Pernambuco
ANGRAD	– Associação Nacional dos Cursos de graduação em Administração
ANPAD	– Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
APA	– <i>American Psychological Association</i>
CES	– Câmara de Educação Superior
CFA	– Conselho Federal de Administração
CFE	– Conselho Federal de Educação
CNE	– Conselho Nacional de Educação
CNPQ	– Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPA	– Comissão Própria de Avaliação
CPC	– Conceito Preliminar de Curso
CRA	– Conselho Regional de Administração
DASP	– Departamento de Administração do Setor Público
DCN	– Diretrizes Curriculares Nacionais
EaD	– Ensino à Distância
EAESP	– Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	– Escola Brasileira de administração pública
ENADE	– Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
EPROCAD	– Encontro de Professores e Coordenadores de Cursos de Administração

ESAN	– Escola Superior de Administração
FEA	– Faculdade de Economia e Administração
FGV	– Fundação Getúlio Vargas
FIA/USP	– Fundação Instituto de Administração da universidade de São Paulo
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IDORT	– Instituto de Organização do Trabalho
IES	– Instituição de Ensino Superior
INEP	– Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	– Lei de Diretrizes de Base
MBA	– <i>Master business Administrativo</i>
MEC	– Ministério da Educação
OAB	– Ordem dos Advogados do Brasil
PE	-Pernambuco
PNE	– Programa Nacional de Educação
PNQ	- Premio Nacional de Qualidade
PPC	– Projeto Pedagógico de Curso
SESu	– Secretaria de Educação Superior
SINAES	– Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
UFC	– Universidade Federal do Ceará
UFERSA	– Universidade Federal Rural do Semiárido
UFPE	– Universidade Federal da Pernambuco
UFRJ	Universidade Federal do Rio De Janeiro

UFRPE	– Universidade Federal Rural de Pernambuco
UNESCO	– <i>United Nation, Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNIVASF	– Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	- Universidade de São Paulo
WWW	– <i>World Wide Web</i>

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	17
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	21
1.1 Surgimento da Administração .....	21
1.2 Implantação e Evolução do Curso de Bacharelado em Administração no Brasil .....	24
1.3 Competências na Formação do Administrador .....	29
1.4 A Formação do Administrador .....	34
2 CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO .....	37
2.1 Problemática .....	38
2.1.1 Objetivos da pesquisa .....	38
2.1.1.1 Objetivos Gerais .....	38
2.1.1.2 Objetivos Específicos .....	39
2.2 Metodologia.....	39
2.2.1 Tipos da Pesquisa .....	39
2.2.1 A Abordagem Qualitativa.....	39
2.2.2 A Abordagem Quantitativa.....	40
2.2.3 Abordagem Mista .....	41
2.3 Sujeitos da Investigação .....	42
2.3.1 IES .....	42
2.3.2 Docentes .....	43
2.3.3 Alunos.....	43
2.4 Instrumentos de Coleta de Dados .....	44
2.4.1 Textos, Conteúdos Digitais e Imagens Paradas.....	44
2.4.2 Entrevista.....	45
2.4.3 Questionário .....	49
2.5. Procedimentos para Análise de Dados .....	52
2.5.1 Análise Semiótica de Documentos Digitais e Imagens paradas.....	52
2.5.2 Análise de Conteúdo.....	53
2.5.3 Análise Estatística .....	55
2.5.4 Embasamento, Emparelhamento e Triangulação. ....	55
2.6 O <i>Locus</i> da Pesquisa.....	56
2.7 Procedimentos Éticos .....	60

3 ANALISE E DISCUSSÃO .....	63
3.1 O Sujeito IES enquanto Observador dos Fragmentos da Realidade .....	63
3.1.1 Categoria Instituição.....	63
3.1.2 Categoria ENSINO .....	66
3.1.3 Categoria Currículo .....	67
3.1.4. Categoria MERCADO.....	69
3.2 O Sujeito Docente enquanto Observador dos fragmentos de Realidade .....	71
3.2.1. Tema Emergente: Curso(s).....	73
3.2.2 Tema Emergente: Aluno(s) .....	76
3.2.3 Tema Emergente: Mercado .....	78
3.2.4 Tema Emergente: Administração .....	81
3.2.5 Tema Emergente: Professor.....	82
3.2.6 Tema Emergente: Qualidade .....	84
3.2.7 Tema Emergente: Instituição.....	85
3.2.8 Tema Emergente: Currículo .....	87
3.2.9 Tema Emergente: Formação.....	88
3.2.10 Tema Emergente: Faculdade(s) .....	90
3.2.11 Tema Emergente: Ensino .....	91
3.3 O sujeito aluno.....	92
3.4 Triangulações Metodológicas.....	108
3.4.1 Categoria Instituição.....	110
3.4.2 Categoria ENSINO .....	111
3.4.3 Categoria CURRICULO.....	113
3.4.4 Categoria MERCADO.....	115
CONCLUSÕES .....	118
REFERÊNCIAS .....	121
APENDICES .....	i
Roteiro de Entrevista com os Professores .....	ii
APENDICE B.....	iii
Roteiro do Questionário com os Alunos do curso de .....	iii
Administração.....	iii
APENDICE C.....	viii
Grelha Analítica do Sujeito IES .....	viii
APENDICE D .....	xiii

Grelha Analítica de Bardin dos Docentes.....	xiii
APENDICE E.....	xxxiv
Triangulação de dados por categorias variáveis	
APENDICE F.....	xliii
Resumo dos Resultados ENADE(2012, 2009 e 2006)	
APENDICE G.....	xlvi
Transcrição das entrevistas	

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos para escolha do curso de bacharelado em administração .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 2 . Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos para escolha desta faculdade.....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 3. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos que diferem um bom curso de administração .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 4. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca das expectativas em relação à faculdade .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 5. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca da origem das competências e habilidades que o mercado exige .....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 6. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca das consequências decorrentes da grade curricular e demais vivencias na faculdade .....</b>	<b>107</b>
<b>Gráfico 7. Distribuição dos locais e trabalho .....</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos para escolha do curso de bacharelado em administração. ....</b>	<b>94</b>
<b>Tabela 2. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos para escolha desta faculdade. ....</b>	<b>96</b>
<b>Tabela 3. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos que diferem um bom curso de administração .....</b>	<b>100</b>
<b>Tabela 4. Distribuição da concordância e discordância dos Alunos acerca das expectativas em relação à faculdade .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 5. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca da origem das competências e habilidades que o mercado exige.....</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 6. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca das consequências decorrentes da grade curricular e demais vivências na faculdade .</b>	<b>106</b>
<b>Tabela 7. Distribuição do local de trabalho dos alunos avaliados .....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Escolas e Teorias da Administração .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2 – Número de Cursos entre 1960-2010 .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 – Número de Alunos Matriculados em 2013 .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 4 – Roteiro de Entrevista com os professores .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 5 – Convenções utilizadas na transcrição de entrevistas</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 6- Dados Sócio-econômico da Microrregião de Vitória de Santo Antão ..</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 7 – Marco Legal e Regulatório da IES .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 8- Estrutura da Grade Curricular de Administração .....</b>	<b>68</b>
<b>Quadro 9 – Qualificação dos Sujeitos Docentes .....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 10 - Resumo da Grelha Analítica de Bardin .....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 11 - Resumo da Triangulação .....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Mapa da Microrregião de Vitória de Santo Antão .....</b>	<b>58</b>
---	-----------

## INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe a investigar de que forma o ensino, o currículo de uma IES- Instituição de Ensino Superior privada tem conseguido desenvolver as competências e habilidades de graduação em Administração tendo em conta as novas demandas do mercado de trabalho no *locus* da pesquisa. Em uma tipicidade de ambiente (espaço, tempo e sujeitos) ocorre um fenômeno de expansão econômica, aumento de ofertas de empregos para administradores, na microrregião de Vitória de Santo Antão em Pernambuco, dentro de um intervalo de tempo de uma década, tendo como sujeitos uma IES, professores e alunos em operação para formação do profissional administrador. Na microrregião de Vitória de Santo Antão, *locus* da pesquisa, composta por cinco cidades e uma de 224.631 habitantes distribuída em 929 km, estão instaladas grandes empresas do setor industrial: a americana Ower-Illinois do setor de vidros; a brasileira BRF- Brasil Foods do setor de alimentos, a brasileira Destilaria JB, do setor de açúcar e álcool; ISOESTE, fabricante de telhas térmicas; Empresa local a Engarradora Pitú do setor de bebidas que exporta para o mundo inteiro, a americana Mondelez/Kraft Foods do setor de alimentos, a metalúrgica brasileira WHB do setor automobilístico. Estas empresas além de grandes demandadoras de mão de obra qualificada, e indutoras de novas visões empresariais, impulsionam também a demanda por cursos superiores por parte de seus funcionários. Incentivam ainda grandes projetos de responsabilidade social, cultural e ambiental. O impacto desta industrialização é percebido pela Renda *per capita* de R\$ 9438,74 é 60,5% maior que a média do Estado. Este cenário de desenvolvimento econômico tem impulsionado a empregabilidade nas três dimensões: acesso ao mercado de trabalho manter-se no mercado e impulsionar carreiras. (IBGE 2014; LIMA 2007).

O reconhecimento científico de um resultado de pesquisa que investigou uma realidade resulta do facto de ter sido feita de forma sistematizada, organizada e ordenada, seguindo fases, normas, técnicas, buscando o porquê, como e onde dos fatos e descobrindo as suas inter-relações, leis que as governam através da pesquisa. Isto é, o conhecimento científico é resultado de pesquisas rigorosas.

Minayo (1986) afirma que o papel do investigador é ser um intermediador dinâmico entre as esferas do conhecimento específico na área investigada e os novos resultados e evidências decorrentes da investigação. Devendo ter o cuidado de estabelecer uma separação

nítida com o objeto estudado e os seus resultados. A neutralidade científica se faz necessário para que não haja inferência nos fenômenos e nos consequentes resultados.

Esta investigação tem a seguinte estrutura: O capítulo primeiro intitulado A Educação Superior no Brasil, o Curso de Bacharelado em Administração e as Competências e Habilidades em Função do Currículo foi materializado por meio da revisão literária. Isto se fez necessário para a ordenação das ideias, compreensão e embasamento dos conceitos. Neste sentido procurou-se mostrar a história da Educação no Brasil, a formação das primeiras Faculdades no Brasil Império, a implantação do curso de Administração após a segunda Grande Guerra, o aparecimento do Campo de Currículo e a evolução do currículo de bacharelado em Administração, a oferta dos cursos, avaliação e qualidade, para na sequência apresentar a contextualização do Administrador com suas competências e habilidades no mercado de trabalho. Foi utilizada para esta proposta a leitura e discussão de autores como: Apple, (2006, 2011). 2013; Bertero, (2006); Carletto, (2005); CFA (2006,2011, 2014); Dutra (2002, 2004, 2008); Fleury (2007); INEP (2009,2013,2014 e 2015); Le Boterf (2003); Martins (1989); Maximiano, (2011) ; Mccllelland (1973); Ministério da Educação (2014); Nicolini, (2003); Nunes e Barboza,(2009); Perrenoud, (1999, 2007, 2015); Prahald E Hamel, (1990); Resende, (2000); Saviani, (2008, 2009); Silva, (2007, 2008); Tragtenberg, (1971); Urbanavicius Júnior, (2007); Witte, (2007); Zarifian, (2003), como também dados e documentos do MEC e INEP.

No segundo capítulo discorre-se sobre os caminhos da investigação necessário para o entendimento do currículo e o ensino na formação de competências e habilidades para a formação do administrador, neste *locus* com desenvolvimento acelerado, e empresas com novas visões e *modus operandis*, onde foi percebido o aumento da demanda por cursos superiores e em particular pelo curso de Administração, havendo ainda um aumento de exigência pela qualidade deste curso. O Ministério de Educação tem um sistema próprio, oficial e obrigatório de avaliação, o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior que estabelece o credenciamento, recredenciamento, autorização e reconhecimento das IES. Os indicadores IGC – índice geral de Cursos (Qualidade da IES), CPC – Conceito preliminar de Curso (Qualidade do Curso) e ENAD- Exame Nacional de Avaliação e Desempenho (Qualidade de aprendizagem do aluno). Os insumos de o SINAES passar os sujeitos da pesquisa: IES (gestão e infraestrutura), Curso (Ensino, Currículo, competências e habilidades), professores e alunos (ensino, competência e habilidades). Para atingir o propósito deste capítulo, as metodologias e técnicas foram fundamentadas em autores como: Almeida, 2011; Laville e Dionne, 1999; Lima, 2008; Ludcke, 1986; Minayo, 201; Richardson, 2007; Zanella, 2009. A pesquisa empírica está fundamentada em três abordagens : Quantitativa, Qualitativa e Mista com uma

Triangulação Metodológica com fins de aumento de credibilidade, confirmabilidade e confiabilidade dos dados apresentados pelos sujeitos das pesquisas. A percepção da recolha de dados baseou-se em três tipos de sujeitos: Uma IES com conceito 4 em excelência de ensino, 10 Professores titulares com mais de cinco de anos de docência em administração e 154 alunos do 5º ao 8º semestre do curso de graduação em administração e quatro métodos de coletas de dados: IES (Documentos e site), professores (entrevista semiestruturada), alunos (questionários com escala Lickert); Três técnicas de tratamento de dados: Análise Estatística, Análise de Conteúdo de Bardin e Triangulação Metodológica.

No terceiro capítulo intitulado Análise e Discussão são apresentados os resultados da pesquisa obtidos pelas técnicas e procedimentos metodológicos. Iniciando com a pesquisa quantitativa com a aplicação de questionários aos alunos, foi analisado seu resultado estatístico como também relacionando suas conclusões com estudos teóricos publicados. Em seguida são apresentados os resultados da análise qualitativa com 10 entrevistas semiestruturadas e sua análise recorrendo à Análise de Conteúdo de Bardin, relacionando-as com estudos teóricos publicados. Em seguida na triangulação metodológica para fins de credibilidade foi acrescentada a análise documental da IES. Por último são apresentadas as Conclusões relacionando todos os resultados com os objetivos propostos para esta investigação, inclusive o caminho para prosseguimento de novas pesquisas quanto ao tema.

# **CAPÍTULO I**

## **ENQUADRAMENTO TEÓRICO.**

## **1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Esta investigação está embasada nas categorias teóricas do Ensino Superior e o Ensino da Administração no Brasil. Neste capítulo, apresentamos a revisão da literatura tendo como referenciais conceituados pesquisadores brasileiros, além de dados do MEC – Ministério da Educação e Cultura, INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira e CFA- Conselho Federal de Administração

Discorreremos sobre a história da Educação no Brasil, a formação das primeiras Faculdades no Brasil Império, a implantação do curso de Administração após a segunda Grande Guerra, a evolução do currículo de bacharelado em Administração, a oferta dos cursos, avaliação e qualidade, para na sequência apresentar a contextualização do Administrador com suas competências e habilidades no mercado de trabalho.

### **1.1 Surgimento da Administração**

É convergente o ponto de vista de diversos autores quanto à prática da Administração nos primeiros agrupamentos humanos, embora de forma nebulosa. Nas sociedades primitivas, os primeiros trabalhos registrados em figuras rupestres foram as expedições de caça a animais de grande porte. Estes empreendimentos necessitaram de um planejamento, quanto ao número de participantes, época da partida e chegada, quantificação de armas e utensílios, alimentos, ter o conhecimento do ciclo migratório, decisão do local de acampamento, divisão das tarefas, transporte e logística do produto do empreendimento. Embora não tivesse esse nome, seus integrantes praticavam de forma intuitiva a administração (MAXIMIANO, 2011; SILVA, 2008). A Administração enquanto atividade humana se perde nas brumas do tempo (BERTEIRO, 2006), porém na virada do século XX teve um grande impulso enquanto ciência, enquanto know-how para as atividades empresariais no continente.

Em 1880, havia cerca de 2.700.000 trabalhadores industriais nos Estados Unidos. Em 1900, o número havia aumentado para 4.500.000. Havia nesse ano mais de 1.000 fábricas que tinham entre 500 e 1.000 empregados. Outras 450 fábricas empregavam mais de 1.000 pessoas. As maiores fábricas, que empregavam de 8.000 a 10.000 pessoas, eram as usinas siderúrgicas. Elas não tinham rivais em tamanho, até que

surgiu a indústria automobilística. Em 1914, a fábrica da Ford em Highland park tinha 13.000 empregados. Eram 19.000 em 1915 e 33.000 em 1916. Em 1920, eram 8.4000.000 trabalhadores na indústria americana, a maioria dos quais empregados em grandes fábricas. Em 1924, a fábrica da Highland Park empregava 42.000 pessoas. A fábrica da Ford em River Rouge, nesse mesmo ano, tinha 70.000 empregados. Era a maior fábrica do mundo, símbolo e estereótipo da grande planta manufatureira. Essa escala de operações exigiu o desenvolvimento de métodos totalmente novos de administração. Essa evolução teve a participação de muitas pessoas. Uma das mais importantes foi Frederick Winslow Taylor. (MAXIMIANO, 2011,p.51).

O início da Administração se dá por Taylor na chamada Administração Científica. Ele engenheiro mecânico revolucionou os tradicionais métodos de trabalho em várias fábricas americanas, proporcionando aumento de lucratividade aos seus empregadores. Em 1903 compilou seus estudos no livro: Administração de Oficinas e em 1911 concluiu seus estudos em: Princípios da Administração Científica. Daí inicia-se a Administração com estudos sistemáticos de tempo e movimento, definição de tempos-padrão, distribuição de tarefas, divisão de autoridade e responsabilidades, entre outros. Suas ideias percorrerem o mundo tendo vários seguidores, porém, o seu maior seguidor Henry Ford (1863-1947) concretizou todas suas ideias, provocando uma grande revolução que foi a industrialização em massa, sendo considerado por muitos como sendo a 2ª Revolução industrial (SILVA, 2008).

Entre 1900-1925 Taylor, Ford, Fayol e Max Webber institui a chamada Administração Clássica, que é composta pela Teoria da Administração científica, Teoria Administrativa e Teoria da Burocracia. (MAXIMINIANO, 2011; SILVA, 2008). Até hoje as operações de um aeroporto, correios, indústrias e várias organizações que tenham produtos padronizados em larga escala são fundamentados nos princípios fordistas/tayloristas. Esta influencia também repercute na educação. O primeiro livro a abordar o Currículo Bobbitt (1920) em The Curriculum baseia-se numa indústria, no sentido de entradas de matérias primas, produção, saídas. “A inspiração foi a Administração científica de Taylor. No modelo de currículo de Bobbit os estudantes devem ser processados como um modelo fabril” (SILVA, 2007, p.12).

Desde sua sistematização no início do século XX, a Administração tem sido uma Ciência com abordagens múltiplas, tendo uma sequência de escolas ou teorias de fatos e estudos em uma cronologia (SILVA, 2008). Sua evolução pode ser verificada no quadro 1.

**Quadro 1 - Escolas e Teorias da Administração**

<b>ESCOLAS</b>	<b>TEORIAS</b>
Clássica	Teoria da Administração Científica Teoria Administrativa Teoria da Burocracia
Humanística	Teorias de Transição Teoria das Relações Humanas Teoria Comportamentalista Teoria Estruturalista
Quantitativa	Pesquisa Operacional Administração de Operações Sistemas de Informações gerenciais
Moderna	Teoria dos Sistemas Teoria das Contingências Teoria do Desenvolvimento Organizacional Teoria da Administração por Objetivos
Contemporânea	Qualidade e a Excelência organizacional Projetos e Processos organizacionais

Fonte: Adaptado de Silva (2008). Teorias da Administração

Com os Estados Unidos no início do século XX firmando-se como hegemonia global, berço da 2ª revolução industrial, o ensino da Administração passa a ser consolidado também como berço da Administração. Claudio Romualdo (2012, p.113) afirma que: “Esse cenário se comprova com dados onde pelo menos dois terços da contribuição científica são de autores norte-americanos e são colocados em livrarias a título de autoajuda, como estratégia de marketing.” O reconhecimento mundial como management, é visto como criação norte-americana, embora a Europa tenha dado uma grande contribuição para a expansão da Administração. Carlos Omar Bertero (2006) complementa:

Livros-texto e casos para o ensino da Administração escritos nos Estados Unidos acabam por ser traduzidos em diversas línguas e são mundialmente adotados. Hoje, isso transcende os limites da cultura ocidental, atingindo a Ásia, principalmente China, Índia, Paquistão, Japão, Coreia e Taiwan, para mencionar os países de maior expressão no ensino de Administração de negócios (BERTERO 2006, p.3).

## 1.2 Implantação e Evolução do Curso de Bacharelado em Administração no Brasil

A escolarização da Administração, isto é, a sistematização dos conhecimentos e habilidades em forma de aprendizagem nos remete para a metade do século XX, sendo iniciada nos estados Unidos ou na França. Ambos reivindicam a primazia do início do curso de Administração, sendo a Wharton School nos Estados Unidos e École Dês Hautes Études Commerciales (HEC) na França os pioneiros.

Porém, foram nos Estados Unidos que as Escolas de Administração se instalaram nas Universidades, pois a resistência das seculares Universidades Europeias em relação à Educação em Administração só diminuiu após o final da Segunda Guerra Mundial. Primeiramente, nos Estados Unidos, as Business Schools originam-se através dos desdobramentos dos Departamentos de Economia e foram instaladas na Graduate School, equiparando-se como cursos de pós-graduação (mestrado profissional). E após, se expandiu como curso de graduação de quatro anos e mais dois anos de pós-graduação em regime de tempo integral. Em seguida, passou-se a oferecer doutorados em Administração, Doctor of Business Administration (DBA), em algumas Universidades, ou Doctor of Commercial Sciences (DCS), apenas em Harvard. Posteriormente, esses títulos foram abolidos e para o doutorado em Administração acabou adotando-se o tradicional Philosophy Doctor (Ph. D), como ocorria em muitas outras áreas. Mas, rapidamente, as Universidades de maior prestígio acabaram encerrando seus cursos de graduação e fazendo da administração apenas objeto de graduate school. Todavia, as universidades de menor prestígio e produção científica, bem como o Junior e Community Colleges, até hoje oferecem curso de administração em nível de graduação. (BERTERO, 2006, p. 2).

O ensino de Administração de Empresas ou Negócios inicia-se em São Paulo no ano de 1941 pela iniciativa do padre Roberto de Sabóia Medeiros, com a criação da ESAN – Escola Superior de Administração de Negócios em parceria com a Harvard Business School que foi inspirada no modelo do curso da Graduate School of Business Administration da mesma universidade, buscando a formação de Administradores profissionais para a indústria e o comércio (BERTERO, 2006; CFA, 2005). As raízes norte-americanas da Administração Geral e da Administração de Negócios são de suma importância para a compreensão do início da escolarização da Administração no Brasil.

Curiosamente, o Brasil é dos primeiros países, além dos Estados Unidos, a escolarizar a administração, criando relativamente cedo escolas, cursos, departamentos e faculdades de administração. O movimento pioneiro começa em São Paulo, para a administração de negócios, e no Rio de Janeiro, para a administração pública. (BERTERO, 2006, p. 4).

Em 1948 o governo brasileiro através do Decreto 6.933/ 48 autorizou a criação da FGV – Fundação Getúlio Vargas tendo como finalidade estudos das organizações, ações, ra-

cionalização do trabalho, e formação de profissionais de nível superior, tendo no mesmo ano missão internacional aos estados Unidos em visita a várias universidades daquele país. No ano de 1950 surge a EBAP - Escola Brasileira de Administração Pública no rio de Janeiro, capital da República na época. (ROMUALDO, 2012).

Em 1954 a Fundação Getúlio Vargas cria em São Paulo a EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, como parte de um acordo de cooperação técnica entre o governo brasileiro, o governo norte-americano e a Michigan State University. Enquanto no Rio de Janeiro funcionava a escola de administração pública, em São Paulo, o maior estado brasileiro, foi escolhido o curso de Administração de negócios. Surge então o primeiro currículo de Administração com o objetivo de formar especialistas nas mais atualizadas técnicas, currículo este que se tornou uma referencia para outros cursos nos países. (CFA, 2005; BERTERO, 2006).

O ensino de Administração no Brasil passa por três estágios bem definidos. (CFA 2005). O primeiro, em período de extrema efervescência política e econômica com a mudança do sistema político brasileiro, com o início do ciclo de regime militar no Brasil em 1966, em que o Conselho Federal de Educação pelo parecer 307/66, com fundamento na lei 4.769/65 regulamentou o exercício da profissão de técnico em administração, fixando o primeiro currículo mínimo para os cursos de administração tendo a seguinte composição de disciplinas: Matemática; Estatística; Contabilidade; Teoria Econômica; Economia Brasileira; Psicologia Aplicada a Administração; Sociologia Aplicada a Administração; Instituições de Direito Público e Privado; Legislação Social; Legislação Tributária; Teoria Geral da Administração; Administração Financeira e Orçamento; Administração de Pessoal; Administração de Materiais tendo como matérias opcionais: Direito Administrativo Administração de Vendas Administração da Produção e Estágio Supervisionado com duração de seis meses. Cabia às faculdades executarem este currículo mínimo sem flexibilidade, com as devidas adaptações regionais.

O segundo período ocorreu em 1993, quando o Conselho Federal de Educação através da Resolução nº 02, instituiu o currículo pleno dos cursos de Bacharelado em Administração determinando que as IES pudessem criar as habilitações ou Ênfases, de acordo com o currículo e duração de curso fixado pela própria resolução.

O curso de bacharelado em Administração fica, dividido em unidades curriculares com disciplinas de formação básica instrumental, formação profissional eletiva e complementares além do estágio supervisionado de acordo com o seguinte ordem: a) Formação Básica e Instrumental: Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia.

Sociologia, Informática, totalizando uma carga horária mínima de 720 h/a (24%). B) Formação Profissional: Teorias Administrativas, Administração Mercadológica, Administração da Produção, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação. (MARTINS 1989; CFA, 2005).

O terceiro período ocorre 12 anos depois com a Resolução nº 04 de 13/07/2005 que institui as DCN - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, dando autonomia às IES na formação do currículo. Assim sendo, são extintos todos os cursos de bacharelado em Administração com ênfase em algum campo de estudo da Administração. São extintas mais de 250 habilitações ou ênfases.

Denominações como Administração Agroindustrial, Administração Bancária, Administração de Bares e Restaurantes e outras 248, abrangendo os mais diversos segmentos e áreas especializadas, não poderão ser utilizadas pelas IES para intitular os cursos de bacharelado em Administração oferecidos no País. As linhas de formação específica, nas diversas áreas da Administração não poderão mais constituir uma extensão ao nome do curso, nem se caracterizarem como uma habilitação, devendo apenas constar no projeto pedagógico. Além de definir que o nome do curso deverá ser “Bacharelado em Administração”, a expressão Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) também foi alterada para Trabalho de Curso. (CFA, 2005, p.12)

Em duas décadas entre 1990 e 2010, o curso de bacharelado em Administração tem um crescimento de 193% em número de cursos conforme Quadro 02, devido a sua facilidade de instalação por parte da IES, precisando apenas de biblioteca e salas. Por sua parte o curso por ser generalista e com boa empregabilidade dos alunos egressos, torna-se em 2012 o maior curso em número de alunos 1.325.374 correspondente a 18,8% do universo acadêmico brasileiro, em conformidade com o Quadro 2.

**Quadro 2 - Número de cursos entre 1960-2010**

<b>Décadas</b>	<b>Número de cursos</b>
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1.462
2010	1.805

Fonte: MEC – Dados compilados pelo Conselho de Administração

Tornou-se o curso com maior número de alunos, conforme o Censo da Educação Superior (INEP, 2014). Decorrente da Reforma Universitária de 1968 a lei 5.540/68 assegura que o Ensino superior possa ser ministrado por instituições mantenedoras privadas com fins lucrativos ou não, como também as confessionais, com autonomia na elaboração do currículo, tendo em vista a demanda do mercado, tendo o ensino características reducionistas com: redução do tempo de formação, ensino tecnicista, tendência da formação nos moldes da administração científica da 2ª revolução industrial.

No quadro 2 percebemos ainda que apenas 10 cursos são responsáveis por 50,2% das matrículas em 2013, em uma demonstração do princípio de Pareto do universo brasileiro de ensino superior. A maioria das IES que oferecem o curso de Administração, via de regra oferecem cursos dos 12 maiores, inclusive a IES objeto da pesquisa, oferece curso de Administração, Direito, Pedagogia, Enfermagem e os cursos de Engenharia Civil e Ciências Contábeis em fase de implantação.

**Quadro 03 – Número de Alunos Matriculados em 2013**

Curso	Matriculados	%
Administração	800.114	11,00%
Direito	769.889	10,50%
Pedagogia	614.835	8,40%
Ciências Contábeis	328.031	4,50%
Engenharia Civil	257.268	3,50%
Enfermagem	228.515	3,10%
Psicologia	179.892	2,50%
Serviço Social	173.758	2,40%
Gestão de Pessoas/RH	172.083	2,40%
Engenharia da Produção	144.189	2,00%
Subtotal	3.668.574	50,20%
Total	7.305.977	100,00%

Fonte: INEP

Entre os 7,3 milhões de universitários, 5.373.450 estudam em IES particulares e 1.932.527, em IES públicas. No total, são 2.391 instituições de ensino superior, sendo 2.090 particulares e as outras 301 públicas. Mais da metade dos universitários (53%) estão matricu-

lados em 195 universidades, que representam 8,2%. As faculdades representam 84,3% e concentram 29,2% dos estudantes.

Em conformidade com Censo de a Educação Superior são 7,3 milhões os alunos matriculados, e este número é quase o dobro existente em 2003 (3,9 milhões), essa população universitária ainda representa uma pequena parcela da população jovem brasileira. Apenas 15% dos jovens entre 18 e 24 anos estão matriculados no ensino superior. Houve queda no número de concluintes em cursos de graduação (6% abaixo de 2012), significando cerca de 60 mil novos profissionais de nível superior que deixaram de se formar. Houve uma redução das taxas de crescimento: o número de alunos matriculados vem crescendo a taxas menores nos últimos anos. Entre 2010 e 2011 houve um crescimento de 5,6%. Em 2012, a taxa foi de 4,4% contra o ano anterior e agora, em 2013, a taxa de crescimento foi apenas 3,8% em relação ao ano de 2012. Em relação aos cursos de Ensino a Distância- EAD em 2013 existiam 1,2 milhões de alunos matriculados. Apesar de ter havido uma grande demanda no início, o ritmo de crescimento é de desaceleração. Entre 2012 e 2013 o crescimento foi de apenas 3,6%. As IES privadas predominaram em 2013 com cerca de 74% dos alunos. Destaque positivo para os cursos de curta duração, tecnólogos, que cresceu 5,4% no total de matriculados entre 2012 e 2013 e que já representa 14% do total de alunos no Ensino Superior.

O processo de massificação do curso de Administração foi iniciado pela reforma universitária que a resolução 04/2005 que as DCN, aliado a um menor aporte de capital, estruturas físicas simplificadas e a flexibilização do corpo docente, que não necessariamente exerça a pesquisa e a extensão. Carlos Bertero ligado a FGV e à ANGRAD questiona:

O resultado dessa massificação, do ponto de vista dos bacharéis que se formam, é que seus futuros profissionais têm pouco a ver como o que em outros países se entende por uma carreira de administrador. A grande maioria jamais ocupará um posto de gestor, mesmo que de primeira linha ou de supervisão simplesmente, porque lhes falta tanto o capital intelectual como o social para adentrar e ter uma carreira plena de gestor. Ao fim e ao cabo, a expansão dos cursos de graduação entre nós acabou por transformar o que deveria ser um curso destinado à formação de um grupo profissional novo, engajado em processo de transformação de organizações e, por meio delas, da própria realidade nacional, em um curso de “educação geral”. Um bacharelismo pejorativo em uma nova versão e com outra roupagem. (BERTERO, 2006, p. 23).

Adiciona-se outro fator produto do crescente aumento dos cursos de Administração, sua concentração em determinadas regiões do país. Em meados de 1980 as Regiões Sudeste e Sul respondiam por 81% do ensino no país. Esses dados na época indicavam uma forte preva-

lência nas regiões de maior concentração de empresas como também oportunidades de trabalho para o bacharel em Administração (CFA, 2014).

O 4º período no curso de bacharelado em Administração, como também dos demais cursos superiores é a sua mensuração qualitativa pela implantação do SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino superior em Administração, tendo o ENADE- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes realizadas e consolidadas pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas, que tem como objetivo checar os conhecimentos retidos pelos alunos concluintes em intervalos de 3 anos. São atribuídos conceitos de 1 a 5, sendo o conceito 3 o mínimo aceitável para que a IES mantenha o curso. Os resultados amplamente divulgados pela imprensa como também disponibilizados na Internet, tem sido alvo de consultas pelos estudantes quando da escolha da sua faculdade. Embora tenha sido criado em 1991 a ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, que tem como objetivo incentivar e promover a excelência dos cursos de Administração onde o CFA tem participação ativa nas ações conjuntas. (Ministério da Educação 2014, INEP 2009; CFA, 2014; CFA, 2005).

### **1.3 Competências na Formação do Administrador**

Ainda que os administradores tenham funções similares, alguns atuam na base da pirâmide, outros no topo, podendo ser classificados em alta administração, média administração e administração operacional. Apesar de distintos, cada uma deles requer especializações nos níveis estratégico, tático e operacional e o seu desempenho é decorrente de suas habilidades (SILVA 2008) e complementa conceituando que: "Habilidades são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação, que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos" (SILVA, 2008, p. 13). Prosseguindo em sua conceituação Silva (2008, p.17), afirma que estas habilidades, os papéis organizacionais e as funções traduzem-se em competência administrativa:

Uma competência administrativa é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de que uma pessoa necessita para ser eficaz em um vasto campo de atividades administrativas, em vários tipos de organização (Ibidem, p.17).

Perrenoud (2007) conceitua como competência um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes a este relacionados, que influencia a atividade de pessoas e que pode ser mensurado contra padrões estipulados, podendo ser aperfeiçoado por meio de treinamentos.

A competitividade empresarial decorrente da globalização, empoderamento dos clientes, acessibilidade e transparência pela internet, provocou uma demanda por profissionais altamente qualificados e detentores de várias habilidades, e uma das formas da empresa gerenciar seu capital humano seria pelas competências. (Urbanavicius Júnior, 2007; Witte, 2007).

A origem do conceito da Competência iniciou-se na década de 70, com o psicólogo americano David McClelland (1973), e o seu pioneirismo com estudos e pesquisas de avaliação de competência. Nesta época fora contratado pelo governo americano para trabalhar no processo de seleção de empregados para o Departamento de Estado. Começou a testar o conceito de competências em suas atividades de psicólogo. No ano de 1973, o psicólogo McClelland (1973) publicou um ensaio científico intitulado “Testing for Competence Rather Than Intelligence”, podendo ser traduzido por ”Testando por Competência ao Invés de Inteligência” e que apontava duas deficiências nos testes convencionais de conhecimento e inteligência, como por exemplo, o teste de QI. As deficiências apontadas por McClelland (1973) eram que os testes não eram capazes de se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na sua vida pessoal. Outra deficiência apontada por ele era que os testes apresentavam melhores resultados para as pessoas de melhor nível socioeconômico, decorrente de sua formação e escolarização. Isto induzia preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. Prosseguindo em suas pesquisas, com objetivo de criar um método de avaliação que lhe permitiria marcar várias formas de competências que pudessem identificar atuações exitosas nas vivencias do trabalho, vida pessoal e sociedade, e a partir dessa dimensão na vida das pessoas, selecioná-las sem discriminação de origem, sexo, cor ou condição social. McClelland (1973) foi extremamente exitoso em sua pesquisa, onde estudou as variáveis de comportamento que explicou os sucessos e fracassos diplomáticos norte-americano, a partir de seus diplomatas. A pesquisa explicou por que alguns diplomatas do Departamento de Estado dos Estados Unidos eram bem-sucedidos, e outros não, em suas complexas missões em países onde havia hostilização à presença dos EUA. O resultado dessa investigação mostrou a grandes diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os melhores diplomatas e os mais medíocres (DUTRA, 2004; RESENDE, 2000; SOARES et al. 2007).

C.K.Prahalad e Gary Hamel em 1990 foram os primeiros a fazerem uso do termo *competências essenciais*. Eles afirmavam que uma instituição adquire vantagens competitivas

no mercado fazendo uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos e serviços diferentes através das unidades de negócios. As competências essenciais seriam as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de ofertar um benefício fundamental aos seus clientes. A competência pode ser definida como uma aptidão:

A aptidão para enfrentar uma família de situações analógicas, mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, micro competências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio. (PERRENOUD 1999, p.19)

O entendimento acerca do tema competência, é que nos indivíduos alojam-se o conhecimento, as atitudes e as habilidades. O conceito de competência tem sido polissêmica, com diversos sentidos e significados ultimamente. Conforme Fleury (2007) tem sido muito as discussões relacionadas ao conceito competência, seu desenvolvimento, sua gestão, quer ao nível da competência pessoal quer a competência organizacional. Como também países e sistemas educacionais e formação de competências.

Ao se referirem aos grandes teóricos quanto ao tema competência, Fleury (2007) e Dutra (2008) assinalam que a corrente americana, foi liderada pelos autores McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, e a corrente francesa, com Le Boterf, e, Zarifian como principais teóricos da competência.

Diversos teóricos conceituam o termo competência, a partir de McClelland (1973), que representa o pensamento dos teóricos americanos, ao dar um destaque quanto à abordagem da competência focando o indivíduo no trabalho, isto é, ela é determinada em função de comportamentos que produzam o melhor desempenho. Ainda conforme o teórico americano conceitua competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, para a consecução para realização de uma tarefa em uma determinada pré-estabelecida.

A corrente francesa representada por Le Boterf (2003) afirma que, nos anos 70, a conceituação de competência tinha como predominância o conceito de qualificação, enquanto que a competência que é adjacente ao profissionalismo teve seu pico maior ao longo dos anos 80. Outro teórico da corrente francesa conceitua que o conceito de competências está fundamentado em três elementos,

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida

que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade. (ZARIFIAN 2003, p. 137).

Fleury (2007, p. 30) conceitua a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Zarafian (2001, p.3) quando estuda a gestão de competências na formação do administrador observa que ela pode ser subdividida:

As competências de uma organização podem ser classificadas em cinco classificações: 1) Competências sobre processos: os conhecimentos sobre processos de trabalho; 2) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; 3) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; 4) Competências de serviço: aliar competência técnica à pergunta: Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? 5) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Conforme o teórico Fleury (2007), as competências podem ser divididas em três blocos que contém as relações da pessoa com a instituição em uma dimensão sistêmica. No primeiro bloco, chamado de competências de negócios estão contidas as competências relacionadas ao entendimento do negócio em função de seus objetivos na relação do mercado, clientes e concorrentes, isto é o entendimento com os seus stakeholders. No segundo incluem-se competências técnico-profissionais traduzem as características de uma função, atividade ou operação. No terceiro, estão as chamadas competências sociais que são necessárias para interagir com pessoas, colegas, clientes, amigos, familiares, onde se destacam a negociação, a comunicação, a empatia, a mobilização para mudanças, a sensibilidade cultural e o trabalho.

Nunes e Barboza (2003) mencionam que a discussão acerca das competências passa pela área da educação, surgindo nas discussões o sistema educacional com os seus currículos, frente às exigências do mercado.

Na corrente francesa o norueguês Durand (1998) apud Fleury (2001), propõe um modelo construtivista de competência fundamentado em conhecimentos que são as informações já assimiladas pelo indivíduo, habilidades como a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido e atitudes para converter conhecimentos e habilidades em ações agregando valor social à pessoa, sendo que esta competência está restrita a um conhecimento específico ou estado (SILVA, 2003; CARLETTO et al 2005; FLEURY, 2007). A competência passa a ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que guarda relação e causa impacto na atuação profissional ou responsabilidades que se relacionam com o desempenho desses papéis

e representações podendo ser medido contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorado através de treinamento.

Perrenoud (1999) define a competência individual como sendo a capacidade de interagir de forma eficaz em um tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitação. A ampliação deste conceito para a área da educação passa a considerar as competências como um dos pilares das DCN- Diretrizes Curriculares Nacionais, de modo a dar a competência profissional como sendo “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (BRASIL, 2005, p. 2).

Os vários teóricos apontam diversos tipos de competências, Enquanto a corrente americana sintetiza em competências e habilidades, sendo este conceito que permeia todos os DCN, a corrente francesa com Durand sintetiza como competência: o conhecimento, a habilidade e atitude. Sendo esta última usada no campo da Ciência da Administração.

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

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

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

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

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

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

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

VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. (CNE/CES 4/2005)

Estas discussões influenciam a área da Administração, pois a partir de 2005, com instituição da DCN com a ampla autonomia das IES em formatar seus currículos para os cursos de Administração, elenca um conjunto de habilidades e competências dos alunos egressos.

## 1.4 A Formação do Administrador

O curso de Administração teve diversos Pareceres e Resoluções do Conselho Nacional de Educação objetivando encaminhar a formação do futuro profissional, como o Parecer CNE/CES nº 146, de 3 de abril de 2002 que aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Dança, Design, Direito, Hotelaria, Música, Secretariado Executivo, Teatro e Turismo. O Parecer CNE/CES nº 134, de 4 de junho de 2003 que aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado. A Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004 que Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. O Parecer CNE/CES nº 110, de 11 de março de 2004 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos superiores em Administração Hoteleira. O Parecer CNE/CES nº 188, aprovado em 7 de julho de 2004 que é uma retificação do Parecer CNE/CES110/2004, referente às Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos superiores em Administração Hoteleira. O Parecer CNE/CES nº 23, aprovado em 3 de fevereiro de 2005 que é uma Retificação da Resolução CNE/CES nº 1/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Graduação em Administração. A Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005 que Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. E por fim o Parecer CNE/CES nº 223, de 20 de setembro de 2006 que consulta sobre a implantação das novas diretrizes curriculares, formulada pela Universidade Estadual de Ponta Grossa.:

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos no campo de atuação do administrador (CNE/CES 01/ 2005).

A proposição de se analisar as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração de 2005, como último documento instituído pelo Conselho Nacional de Educação para o referido curso oferece subsídios para a compreensão do paradoxo entre as DCN e a realidade.

de atual da formação dos Administradores. A análise se restringe ao Projeto Pedagógico do Curso e em seu interior o perfil desejado do egresso e a formação profissional que revelem determinadas habilidades e competências.

## **CAPÍTULO II**

### **CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO**

## 2 CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem como objetivo descrever as fases da produção da investigação: A problemática e a metodologia. Assim sendo apresentamos os objetivos gerais e específicos, a tipologia da investigação, os sujeitos, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos para análise de dados, para que respondam à metodologia adotada e que possibilite a compreensão do objeto investigado. Estes caminhos apresentam-se estruturados em autores como: Almeida (2011), Azevedo et al (2013); Lakatos (1991); Laville (1999); Lima (2008); Ludke (1986); Minayo (2011), Richardson, (2007); Zanella, (2009), entre outros.

Como instrumento de aquisição do conhecimento, a investigação pode ter como objetivos, a solução de um problema específico, criar novas teorias ou confirmar as já existentes, não existe pesquisa sem uma teoria, um problema, um método. Este conhecimento científico é o resultado obtido por investigações que possibilitam investigar a realidade de forma sistematizada, organizada e ordenada, seguindo fases, normas, técnicas, buscando o porquê dos fatos e descobrir as leis que a governam através da pesquisa. Isto é, o conhecimento científico como resultado de pesquisas (LAVILLE, 1999; RICHARDSON, 2007).

Na concepção de Minayo (2011), a investigação é a atividade inicial da ciência para inquirir e formar o construto de uma realidade e vincula o pensamento à ação. Richardson (2007) enfatiza que para fazer pesquisa precisa ter conhecimento da realidade, conhecimento de metodologia e técnicas de pesquisa.

Para Ludke (1986), investigação é um confronto de dados, evidencias informações recolhidas, sobre determinado assunto ou conhecimento, como também o conhecimento teórico pertinente. Isto se faz a partir da investigação de um problema, determinação por quem está investigando, uma parte de conhecimento para construir, elaborar o entendimento de uma realidade que servirá para compor soluções e proposições aos problemas.

Minayo (2011) entende por investigação como um artefato intelectual a partir do compromisso do pesquisador com os sujeitos, o objeto da pesquisa a metodologia, o caminho das ideias e a sua prática na abordagem de uma realidade.

Lima (2008) entende por investigação como sendo um trabalho de conhecimento sistemático, desde que haja problemas ou perguntas que se deseja responder e fundamentar as soluções. Planejar as fases que cheguem às respostas, interpretações e compreensões procurando, ainda, confiabilidade nas respostas e soluções.

Boaventura Sousa Santos (2005) esclarece que durante a modernidade, a produção do conhecimento científico foi formatada por um único modelo epistemológico, numa visão eu-

rocêntrica e de monocultura. Esta visão reduziu o conhecimento, que tem vínculos com o positivismo e objetivos do colonialismo regulatório, reduziu a possibilidade de outras perspectivas epistemológicas e pedagógicas de ampliarem na cultura e nas visões do mundo por elas protagonizadas.

Moreira (2009, p.7), afirma sua influencia no currículo: “[...] neste contexto o currículo é guiado por questões sociológicas, políticas e epistemológicas”, e Lima (2008 p. 41) confirma que: “[...] as abordagens qualitativas e quantitativas diferenciam-se em diversos aspectos, a começar pela postura epistemológica de cada uma”.

Ludke (1986) lembra que a investigação dos fenômenos da Educação está situada entre as Ciências Sociais e as Ciências Humanas, sofre influencias da trajetória daquelas ciências, que sempre aplicou modelos que serviram à evolução das ciências físicas e naturais, na construção do conhecimento científico do objeto investigado.

## **2.1 Problemática**

Devido ao grande desenvolvimento econômico da microrregião e o aumento da empregabilidade dos alunos a questão de investigação que surge da nossa problemática é : De que forma os currículos das faculdades de administração tem desenvolvido habilidades e competências para as novas demandas do mercado de trabalho na microrregião de Vitória de Santo Antão no estado de Pernambuco?

### **2.1.1 Objetivos da pesquisa**

#### **2.1.1.1 Objetivo Geral**

Compreender a concepção que os docentes e discentes do curso de graduação em bacharelado em Administração de uma Faculdade Privada do interior de Pernambuco fazem acerca do currículo e competências desenvolvidas no tocante às demandas do mercado de trabalho

### **2.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar junto aos professores e alunos, as estratégias de formação pedagógica do curso de Administração.
- Analisar em que medida o currículo praticado no curso de Administração vem promovendo o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para inserção no mercado de trabalho.

## **2.2 Metodologia**

### **2.2.1 Tipos da Pesquisa**

Richardson (2007) define que as escolhas dos meios sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos se aproxima do método científico, quando delimita um problema, faz questionamentos, levanta dados e procura interpretá-los com base nas evidências coletadas e fundamentá-las em teorias existentes. Lima (2008, p.10) afirma que: “A atividade investigatória pressupõe a utilização da lógica de um método ou da combinação de vários métodos”. Zanella (2009, p.65) afirma que para fazer investigação é necessário: “[...] que o pesquisador tenha uma forma de chegar ao conhecimento, isto é um método, Só assim se faz ciência”. Richardson (2007, p. 21) afirma que: “[...] o conhecimento caracteriza-se pela procura do porquê de um fenômeno, e pela necessidade de explicar a ocorrência do fenômeno”. Lakatos (2011, p. 46) define que: “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Minayo (2011, p.16) afirma que: “Toda investigação se inicia por uma questão, por um problema, por uma pergunta, por uma dúvida”.

A nossa pesquisa é descritiva com recurso à observação, entrevistas e questionário que ajude uma Triangulação Metodológica e a análise quantitativa e qualitativa.

### **2.2.2 A Abordagem Qualitativa**

Na Investigação faz-se uso da Abordagem Qualitativa quando, baseada em dados de texto, voz e imagens, recorre à análise dos significados que as pessoas, sujeitos dão aos fatos

e fenômenos no seu local, *locus*, (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2007). O significado dos fenômenos apoia-se no exercício de interpretação de capturas de fragmentos da realidade, pautados na participação dos sujeitos, enquanto partícipe e observador do objeto, (LIMA, 2008). É o universo das relações, das representações e intencionalidades que permeiam os fenômenos, que podem ser recortados pelas diversas fontes de coleta e análise de dados no contexto dos métodos qualitativos (MINAYO, 2011).

Richardson (2007) observa que quanto à diferenciação em relação à abordagem quantitativa a pesquisa qualitativa, dá a possibilidade de capturar entendimentos, em aprofundar os signos, significados, significantes e demais dados apresentados pelos entrevistados, que passam a ser os sujeitos, ao invés de unidades de medidas quantitativas.

Minayo (2011) observa que ela tem por base conhecimentos teórico-empíricos que lhe atribuem o caráter científico. Recorre a entrevistas, análise de documentos, conteúdos digitais, imagens paradas e em movimento, entre outras técnicas de coleta e análise. Isto é, trabalha-se com o universo dos signos, significantes, intenções atitudes e aspirações.

### **2.2.3 A Abordagem Quantitativa**

Na investigação faz-se uso de Abordagem Quantitativa quando se teve o propósito de coletar os dados através de questionários e recorrendo à análise estatística para compreensão dos dados expressos pelos sujeitos.

Lima (2008) define que o método quantitativo distingue-se pela forte característica de quantificação dos dados coletados através de técnicas científicas como o emprego da matemática e estatística para dar o *quantus* dos fenômenos observáveis na coleta de informações, podendo ser desde uma média aritmética, desvio-padrão, coeficiente de correlação entre outras. Os instrumentos de coleta de dados estruturados e sistematizados possibilitam uma recolha de dados mais eficiente e uma análise de resultados com alto grau de precisão.

Richardson (2007 p. 70) afirma que o método quantitativo amplamente utilizado: “[...] representa em princípio, a intenção de garantir resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.”. Usada nos estudos descritivos, determina a relação entre variáveis, como também a relação de causalidade dos fenômenos.

Zanella (2009, p. 77) define o método quantitativo como sendo aquele caracterizado pelo emprego de estatística, quer na coleta quer no tratamento de dados, com o objetivo de medir inter-relações entre as variáveis.

#### **2.2.4 Abordagem Mista**

Em uma perspectiva qualitativo-quantitativa a Abordagem Mista é definida como sendo uma abordagem multidimensional na recolha e análise de dados. A ideia é que o objeto de estudo, pode ter uma melhor interpretação quando abordado de formas múltiplas: fontes de dados, instrumentos de recolha e análises de dados, que Richardson (2007, p.88) alega que embora existam as diferenças ideológicas entre a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa, identificam “três instancias de integração e complementaridade metodológica. Sendo elas no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise de informação”. Esta abordagem assume outras nomenclaturas tais como: Metodologia Convergente, Validação Convergente (AZEVEDO, 2013), Triangulação Metodológica (LIMA, 2008), Abordagem Mista (CRESWELL, 2010), Integração e Complementaridade de Métodos (RICHARDSON, 2007).

Lima (2008, p. 42) conceitua esta abordagem como sendo: “[...] uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um único fenômeno”, e se faz presente quando existir a possibilidade de enriquecimento dos resultados de condições controladas, típicas da abordagem quantitativa, e com documentos e informações recolhidas no contexto natural de suas ocorrências, típicas das abordagens qualitativas.

Azevedo (2013, p.2) afirma que: “O clássico embate dicotômico das Ciências Sociais, representado pelo subjetivo e pelo objetivo, também está presente no campo da Administração como o princípio da triangulação em pesquisas”, como sendo uma forma de buscar confirmações em pesquisas qualitativas.

Esta forma estratégica de buscar confiabilidade, validade e generalizações nas pesquisas quantitativas se dá pelo cruzamento das fontes de informação que ocorre na fase de tratamento de dados e interpretação, sendo que nesta investigação faz uso dos vários instrumentos de coleta de dados, envolvendo todos os sujeitos descritos neste capítulo, dentro da tipicidade de ambiente, procurou usar o emparelhamento que levasse à concordância, discordância ou nova variável, no decorrer do tempo em diferentes espaços dentro do *locus* da investigação, nas informações dos diversos sujeitos.

## **2.3 Sujeitos da Investigação**

Os sujeitos da investigação normalmente são conceituados ou interpretados como participantes ativos, das quais gerarão materiais e bases para a recolha de dados (KIPPER, 2006), podendo ser o universo ou amostra, coletiva ou individual de um conjunto de elementos que possuam determinadas características (RICHARDSON, 2007). Esta investigação baseou-se nas percepções de três tipos de sujeitos: uma IES, 10 professores e 154 alunos.

### **2.3.1 IES**

Enquanto sujeito inicial da investigação, a IES investigada tem sua origem em um complexo de educação, devidamente credenciado, autorizado e reconhecido pelo Ministério da Educação. Tem uma qualidade institucional, avaliada pelo IGC- Indicador Geral de Cursos do MEC, conceito de excelência 4 em uma escala de 0 a 5. Tal parâmetro de excelência acima da média, apenas 8 de um universo de 89 IES, conseguiu tal conceituação na última avaliação do INEP, equiparando às Universidades Federais que costumeiramente obtêm os níveis máximos de pontuação. Goza de excelente prestígio na microrregião, quer pela enorme quantidade de convênios com pessoas jurídicas para redução de mensalidades, como ainda na articulação com as prefeituras da microrregião no fornecimento de transporte de seus munícipes no trajeto Cidade-IES-Cidade. Mantém uma relação cordial com a comunidade na prestação de serviços comunitários através de sua responsabilidade social, tais como assistência jurídica, assistência médica, psicológica, consultorias sempre com o envolvimento dos alunos assistidos pelos professores em diversos programas e ações sociais. Enquanto sujeito e participante dos objetivos da investigação é entendê-la como indutora do ensino, do currículo na formação das competências e habilidades dos alunos de graduação em bacharelado Administração para o mercado de trabalho na Microrregião de Vitória de Santo Antão na Região da Zona da Mata de Pernambuco.

### **2.3.2 Docentes**

Os Docentes da IES são aqueles vinculados à IES, com regime de trabalho parcial ou integral que, para escolha da amostra a ser entrevistada, teve como critério de enquadramento amostral, condição anteriormente mencionada, mínimo de cinco anos de vínculo formal com a IES, em regime de trabalho de dedicação parcial de 20 horas-aula semanais ou dedicação exclusiva com 40 horas-aula semanais, bem como experiência em docência em graduação de bacharelado do curso de Administração, igual ou superior a cinco anos. O entendimento é que estas condições são mais pontuadas na avaliação do MEC (INEP, 2014).

Para o devido enquadramento para participação na investigação, foi utilizada a plataforma Lattes de currículos, que contém dados pessoais, acadêmicos e de produção científica dos docentes. Nos critérios de exclusão estão professores que preencheram os requisitos, porém, são exclusivos aos cursos de pós-graduação de Administração. Foi usada a técnica de anoninização de Gibbs para a confidencialidade necessária, passando ao longo da investigação denominada por D1, D2, D3 até D10. No subcapítulo específico sobre ética e confidencialidade tal ação será aprofundada.

### **2.3.3 Alunos**

Os Alunos como terceiro sujeito, tiveram como objetivo amostral compô-los com aqueles alunos que regularmente estão matriculados do 5º ao 8º período, pelo fato que a partir deste período terem cursado todos os conteúdos de Formação básica, de terem cursado ou estarem cursando os conteúdos de formação profissional. Sendo estes últimos mais identificáveis com a vocação profissional e relacionados com as demandas do mercado de trabalho. A amostra da população da pesquisa com os alunos por questionário foi composta por 154 alunos do 5º ao 8º período do curso de graduação em Administração.

## **2.4 Instrumentos de Coleta de Dados**

A instrumentalização da coleta de dados usada nesta investigação foi baseada nas técnicas de levantamento e interrogatório. Sendo eles o Levantamento de Textos, Conteúdos Digitais e Imagens Paradas; entrevistas não estruturadas; questionários de múltipla escolha com recurso à escala de Lickert.

### **2.4.1 Textos, Conteúdos Digitais e Imagens Paradas.**

Os conteúdos digitais, imagens somam-se aos tradicionais textos em formato papel classificados como documentos. A ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnica define documento como sendo:

Qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir de consulta, estudo ou prova. Incluem impressos, manuscritos, registros audiovisuais e sonoros, imagens sem modificações, independentemente do período decorrido desde a primeira publicação (ABNT 2002, NBR 6023).

A coleta de dados do sujeito IES, teve predominância em documentos digitais, devido à obrigatoriedade vigente imposta pela Portaria Normativa Nº 40/2007 do Gabinete do Ministro do Ministério da Educação, para divulgar no site institucional toda a documentação da IES. Em função das inúmeras possibilidades oferecidas pela tecnologia da informação determina em seu artigo 32 que “A instituição manterá em página” eletrônica própria, e também na biblioteca, para consulta dos alunos ou interessados, registro oficial devidamente atualizado das informações [...] sendo seguido por um rol de documentos que regem a vida acadêmica de uma IES.

[...] Ato autorizativo expedido pelo MEC [...] relação dos professores que integram o corpo docente do curso, com a respectiva formação, titulação e regime de trabalho; [...] matriz curricular do curso; [...] resultados obtidos nas últimas avaliações; [...] valor corrente de mensalidades, taxas de matrícula; [...] projeto pedagógico do curso e componentes curriculares, sua duração, requisitos e critérios de avaliação; [...] conjunto de normas que regem a vida acadêmica, incluídos o Estatuto ou Regimento [...] descrição da biblioteca quanto ao seu acervo de livros e periódicos, relacionados à área do curso; [...] descrição da infraestrutura física destinada ao curso, incluindo laboratórios, equipamentos instalados, infraestrutura de informática e redes de in-

formação. [...] edital de abertura do vestibular ou processo seletivo do curso; [...] ato autorizativo de cada curso, informando a data de publicação no Diário Oficial da União; [...] número de vagas autorizadas, por turno de funcionamento, de cada curso e habilitação, observado o regime da autonomia, quando for o caso; [...]IV-número de alunos por turma; [...] local de funcionamento de cada curso; [...]normas de acesso; [...]A expedição do diploma (BRASIL, 2008, art. 32).

A escolha dos documentos não se procedeu de forma aleatória, para que não houvesse interferência de opiniões, deduções ou intenções. Houve um procedimento metodológico sugerido por Ludke (1986), com propósitos, ideias guiando a sua seleção, sendo a primeira decisão quanto aos documentos necessários por cada sujeito com a tipologia: governamental, jurídico, instrucional e informacional.

O site da IES foi a fonte de coleta de dados de documentação interna da instituição tais como Plano de Ensino, Ementários, bibliografias, dados dos professores entre outros. Quanto à documentação externa aquelas oriundas do governo, leis do Ministério da Educação e Cultura, do Conselho Nacional de Educação, Conselho Superior de Educação, Resoluções e pareceres entre outros, também teve o site institucional como fonte. No site também se compartilham as notícias de suas atividades acadêmicas constituídas por textos jornalísticos, anúncios publicitários e fotografias de registros de atividades acadêmicas tais como formaturas, plenários de congressos, visitas técnicas, autoridades diversas. A escolha das imagens foi baseada no critério de pertinência.

Esta metodologia quanto a utilização da Web como fonte primária e secundária de dados foi usada em 2007 por Niyama et al (2007), da UnB – Universidade de Brasília que investigara aderência da DCN ao curso de Ciências Contábeis de 183 IES de capitais brasileiras que tinham publicação de seus currículos na Web.

#### **2.4.2 Entrevista**

A entrevista semi-estruturada foi escolhida como a principal recolha de dados usada para com os sujeitos docentes, sendo considerada como um encontro de pessoas para obtenção de informações sobre um fenômeno, de forma interativa entre investigador e tendo em conta os objetivos da investigação. Este instrumento possibilita dados além do discurso oral, tais como a linguagem gestual

É considerada por diversos pesquisadores, como o tipo de entrevista mais eficaz aos objetivos da investigação pelo fato de obter do sujeito os aspectos mais importantes dos fenômenos categorizados (RICHARDSON, 2007), permitir investigar os fenômenos *ex-post-facto* ou em andamento (LIMA, 2008), liberdade de percurso (LUDKE, 1986), combinar perguntas fechadas e abertas em que o investigador pode discorrer sobre o objeto da investigação (MINAYO, 2011) e poder incluir novos questionamentos sem perder o foco dos objetivos (ZANELLA, 2009), manter controle da direção nas interações, podendo reformular estrategicamente uma pergunta para retomada do tema (LAVILLE E DIONE, 1999)

Richardson (2007, p.208) nos lembra de que a expressão entrevista é a conjunção de duas palavras: entre e vista. Vista refere-se ao ato de ter, ver, estar ao alcance. Enquanto entre, indica a reação de local, espaço físico que se interpõe entre duas pessoas. Conclui ao afirmar que o termo científico entrevista refere-se ao “ato de perceber, realizado entre duas pessoas”.

Minayo (2011) nos lembra de que a entrevista, enquanto coleta de dados, é a estratégia mais usada na pesquisa de campo da educação como fonte de informação de dados primários. Considera ainda como sendo uma conversa entre pessoas de forma presencial ou virtual, tendo vários interlocutores que pela sua organização pode ser classificada em sondagem de opinião, estruturada, semiestruturada, aberta, focalizada e projetiva.

Ludke (1986) reafirma a condição de a entrevista ser a técnica principal em quase todos os tipos de investigação nas Ciências Sociais inclusive na educação, citado no parágrafo anterior por Minayo (2011). Sendo ideal a entrevista semiestruturada pela interatividade entre investigador/sujeito.

Zanella (2009) reafirma a condição de um encontro de duas pessoas e que a presença do investigador é condição *sine qua non* para concretização da entrevista com o objetivo de conhecer opiniões, atitudes e leitura dos fatos ou fenômenos de determinado assunto ou fatos, para construção de informações pertinentes ao objeto da investigação (LIMA, 2008). O fato de a entrevista gerar materiais primários e o processo de coleta, registro, tratamento e análise ser da responsabilidade exclusivamente do investigador recomenda que se faça emparelhamento teórico capaz de fundamentar o teor dos dados e sua interpretação.

Para elaboração do guia, guião, Richardson (2010) sugere a formulação do maior número possível de perguntas sobre o objeto a ser investigado. Em segundo efetuar a codificação de cada uma delas, e o passo três efetuar a categorização. Sugere ainda que o investigador coloque-se no lugar do entrevistado, em processo de empatia. Boni (2005, p.5) orienta cuidados e técnicas quanto à elaboração do Guião das entrevistas:

Quanto à formulação das questões o pesquisador deve ter cuidado para não elaborar perguntas absurdas, arbitrárias, ambíguas, deslocadas ou tendenciosas. As perguntas devem ser feitas levando em conta a sequência do pensamento do pesquisado, ou seja, procurando dar continuidade na conversação, conduzindo a entrevista com certo sentido lógico para o entrevistado. Para se obter uma narrativa natural muitas vezes não é interessante fazer uma pergunta direta, mas sim fazer com que o pesquisado relembra parte de sua vida. Para tanto o pesquisador pode muito bem ir suscitando a memória do pesquisado

A quantificação de perguntas foi baseada em uma estimativa empírica do tempo necessário para o entrevistado responder uma pergunta. Lima (2008) recomenda que na preparação do guião sempre se procure a adequação pergunta-problemática. O segundo passo foi determinar quantas seriam possíveis ser contidas em um tempo de 10 minutos. Este tempo é bastante massificado na IES, devido ser o tempo livre de intervalo entre aulas, ou o tempo livre que antecede as aulas, visando facilitar desta forma aumentar a disponibilidade e voluntariedade dos docentes no momento das entrevistas. Em Atendimento a estas recomendações, foi preparada uma entrevista semiestruturada com onze questões (APENDICE A) alinhadas com os objetivos, indutoras de respostas da problemática. As questões aplicadas nas entrevistas podem ser avaliadas no Quadro 4.

***Quadro 4 - Roteiro de Entrevista com os Professores***

1º Opinião sobre a influência da qualidade devido ao grande número de cursos de graduação em Administração e a disputa por alunos
2º Avaliação do mercado para os alunos dos cursos de Administração
3º Definição de um bom curso de Administração
4º Opinião sobre os currículos nos cursos de Administração e a sua constante ao mercado de trabalho
5º Referenciar o currículo ideal para os cursos de Administração.
6º Mostrar a influencia do grau de formação dos docentes e a qualidade dos cursos de graduação de Administração
7º Opinar sobre o grau de importância para o corpo docente entre alta titulação, experiência em docência, e vivencia profissional como administrador.
8º Relacionar ações de sua própria formação contínua
9º Apontar como são contextualizados os conteúdos de suas disciplinas em função do cenário competitivo e economia globalizada.
10º Avaliar a competição, qualidade e empregabilidade dos alunos da IES.

11º Opinar a suficiência do currículo da IES, para que alunos tenham as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho.

Fonte: O Autor

O sujeito Docente em conformidade com as qualificações explicitadas no subcapítulo 2.2 foi convidado pessoalmente, e sendo a ele apresentado de forma sucinta o objeto da investigação, o tempo de duração, os compromissos de confidencialidade, anonimato que serão posteriormente abordados. As dez entrevistas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2014 na cidade de Vitória de Santo Antão.

Richardson (1999 p. 216) apresenta recomendações para a condução de entrevistas bem sucedidas quanto ao cumprimento de seu planejamento e objetivos, que formas aplicadas na investigação

1. Explicar o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido.
2. Assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas.
3. Indicar que ele pode considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder. Mas que, considerando que algumas perguntas são adequadas a certas pessoas e não o são a outras, solicita-se a colaboração nas respostas. Suas opiniões e experiências são interessantes.
4. O entrevistado deve sentir-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas.
5. O entrevistado deve falar algo da sua própria formação, experiência e áreas de interesse.

Baseados nas recomendações de Boni (2005, p.11), os conteúdos das entrevistas foram gravados em equipamento específico, baseando-se em algumas convenções (Quadro 5) gerando uma mídia digital em formato WAVE e posteriormente transcrito de forma fidedigna para o formato DOC.

A transcrição da entrevista é parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa. Uma transcrição de entrevista não é só aquele ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante, pois, de alguma forma o pesquisador tem que apresentar os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do informante durante a entrevista. Esses “sentimentos” que não passam pela fita do gravador são muito importantes na hora da análise, eles mostram muita coisa do informante. O pesquisador tem o dever de ser fiel, ter fidelidade quando transcrever tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

A transcrição guardou a maior relação de fidedignidade, inclusive não aplicando qualquer forma de correção ou melhoria para que pudessem ser analisadas falas indesejadas. “Conforme Bauer (2002, p.251):” Uma boa transcrição deve ser um registro tão detalhado

quanto possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala, nem deve ser "limpada", ou corrigida; ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis da fala.

**Quadro 5 – Convenções Utilizadas na Transcrição das Entrevistas**

<b>Legenda</b>	<b>Significados</b>
(-)	Comentários do transcritor
(00:00:00)	Marcação do tempo onde inicia a fala
{ }	Trecho não compreendido com clareza
Ahã, uhum	Interjeição de afirmação, de concordância
Ãhn	Interjeição de dúvida, de incompreensão, ou pensando
Hã	Interjeição que exprime que o interlocutor aguarda a continuidade da fala da outra pessoa
TEXTO EM CAIXA ALTA	Palavra ou expressão pronunciada com ênfase
Hí-fen	Palavra dita de modo silábico
Docente 1,2,3....10	Professores da IES investigada
Pesquisador	Investigador Sandoval Bezerra

Fonte: O Autor

Cópias destes dois documentos para todos os participantes das entrevistas, acrescida de uma carta de agradecimento assinada pelo investigador.

### **2.4.3 Questionário**

O questionário como instrumento de coleta de dados desta investigação foi construído para ser aplicado ao sujeito coletivo aluno constituído por 154 indivíduos Além da economicidade no uso, pode-se alcançar de forma ágil e simultaneamente o maior número de indivíduos. Há que garantir as respostas da totalidade dos respondentes. O envio e recebimento destes questionários por e-mail ou correios, tem uma taxa muito baixa de respondentes, em

torno de 20%. A uniformização das perguntas ou respostas assegura que todos os entrevistados vejam as questões formuladas sob a mesma óptica. A ordem e padronização permite economicidade na tabulação dos dados, comparação, análise estatística e deduções (LIMA, 2008; LAVILLE e DIONNE, 1999;).

Lima (2008) afirma que a técnica de coleta de dados por questionário na pesquisa de campo, está diretamente envolvida com a observação direta do objeto investigado e está subordinada aos métodos quantitativos. Obviamente gerando informações primárias, onde tem ainda a vantagem de minimizar distorções das variáveis na medida em que o entrevistador não exerce influencia direta sob o entrevistado.

Laville e Dionne (1999), afirma que para entrevistar os indivíduos que compõem uma amostra, a técnica de coleta mais usual é produzir uma serie de perguntas sobre o objeto investigado, relacionando-as com a problemática e hipóteses. Sugere ainda que para cada pergunta sejam oferecidas aos entrevistados várias opções de respostas, definidas pelo investigador a partir das relações com o objetivo, problemática e hipóteses, solicitando-os que assinalem uma única resposta que corresponda à sua melhor opinião. Outro formato possível de questionário seria apresentar enunciados, sendo que cada um deles acompanha ao lado uma escala de intenção, normalmente a escala de Lickert, e solicitar que seja respondido dentro dessa escala que vai do total desacordo, em desacordo, sem opinião, de acordo, ou totalmente de acordo com o enunciado considerado.

Zanella (2009) cita que os questionários podem ser projetados com respostas abertas, onde os entrevistados registram suas opiniões sobre os fatos, falando ou escrevendo. Perguntas com respostas dicotômicas onde o entrevistado responde sim/não concordo/discordo. Perguntas com respostas de múltipla escolha, onde os entrevistados respondem uma ou mais respostas conforme a solicitação. Perguntas com respostas com escala de intenção, onde o entrevistado ordena os objetos de acordo com os atributos ao longo da escala.

Richardson (2010) ressalta duas importantes funções do questionário; descrever características do fenômeno ou fatos e medir as variáveis do objeto de pesquisa. Classifica-os em duas classes: Quanto ao tipo de Pergunta e o segundo quanto ao modo de aplicação e recomenda que sua aplicação não seja superior a trinta minutos.

Na construção do questionário foram consideradas todas as recomendações dos autores citados. Foi considerada que já havia sido realizado a revisão bibliográfica, efetuado a revisão das hipóteses, determinado o tipo de análise dos dados primários e secundários, (RICHARDSON, 2007). O questionário foi iniciado com uma pergunta simples e de baixa complexidade, explorando aspectos genéricos da problemática e sua posterior evolução, como se

fosse um aquecimento, descontração e envolvimento (LIMA, 2008). A pergunta inicial: “Por que você escolheu o curso de Bacharelado em Administração? (APÊNDICE B), teve como opção de resposta dez alternativas chamadas por (LIMA, 2008, p. 80), como” questionário de múltipla escolha com perguntas-mostruário todas as dez respostas compulsoriamente respondidas por uma escala de atitudes, no caso a escolha foi pela escala de Lickert, por representar melhor aplicabilidade ao perfil do sujeito aluno, sendo que o método de Turton, o método de Guttman foram abandonadas em função das vantagens da escala de Lickert, ao produzir uma quantidade importante de respostas do extremo negativo ao extremo positivo (RICHARDSON, 2007). Este modelo que na sua construção levou em consideração todas as técnicas recomendadas pelos autores tem uma observação de Lima (2008, p. 80) quanto à elaboração das perguntas:

A elaboração deste tipo de pergunta requer expressivo domínio teórico dos aspectos explorados pelo tema//problema da pesquisa. [...] este tipo de pergunta obtém dados precisos e de caráter quantitativo. Sua estrutura facilita a colaboração do respondente, a tabulação e a análise dos dados pelo pesquisador.

Na aplicação do questionário ao sujeito aluno, constituído por uma quantidade ordenada de perguntas descritivas, que teve como objetivo descrever as opiniões acerca da IES, ensino, currículo aplicado no curso de Administração para gerar as devidas competências e habilidades para o mercado de trabalho na microregião de Vitória de Santo Antão. Sendo constituído de perguntas com respostas de múltiplas escolhas, com escala de atitudes de Lickert, variando do concordo/concordo em parte discordo/discordo em parte. O sujeito assinala na escala de Lickert o grau de intensidade, e ordena os objetos de acordo com o grau que possa ter cada resposta o seu devido atributo e seu intervalo ao longo da mencionada escala. O questionário por ser um instrumento que possibilitou atingir uma amostra previamente determinada, aplicado pessoalmente nas dependências da IES investigada, dentro da observância irrestrita de anonimato dos seus respondentes. Considerando que os questionários foram constituídos por sete perguntas, dez opções verticais e quatro opções horizontais totalizou 280 opções de respostas dentro do tempo previsto inferior a trinta minutos.

.

## **2.5. Procedimentos para Análise de Dados**

O processo de Análise de dados conduz à categorização, manipulação, e tabulação de dados que teve como meta transformar pela redução, grandes quantidades de informações a uma forma singular que seja interpretável e/ou mensurável. Foram utilizados os métodos para as análises dos dados: Análise Semiótica para Textos, Conteúdos Digitais e Imagens Paradas, Análise de Conteúdo, Análise Estatística, Revisão Literária, e Emparelhamento Teórico.

### **2.5.1 Análise Semiótica de Documentos Digitais e Imagens paradas**

Para análise das imagens paradas do site da IES, tais como fotografias, imagens, textos inter-relacionados a essas imagens foi necessário analisá-las à luz da Análise Semiótica de Saussure que tem como base a análise de dados dos sujeitos na semiologia que nasceu da linguística estrutural, criado pelo linguista suíço Ferdinand de Saussure. Ele chamou de signos, a unidades que compõem o sistema linguístico, e as regras que determinam suas relações, e propôs um modelo simples de conceituação como sendo a união de um Significante (Denotação) ou um Significado (Conotação), conforme Bauer (2002). Na Semiologia a Denotação é uma significação de primeira ordem, significado literal, ou primária, de um signo e para a sua compreensão o conhecimento cotidiano é o suficiente. Enquanto a Conotação é uma significação de segunda ordem. Um sentido adicional de um signo. Para a sua compreensão é necessário um conhecimento específico.

Não se tem razão ao dizer: um fato de linguagem precisa ser considerado de vários pontos de vista; nem mesmo ao dizer: esse fato de linguagem será realmente duas coisas diferentes conforme o ponto de vista. É preciso dizer: primordialmente, existem pontos de vista; senão é simplesmente impossível perceber um fato de linguagem (SAUSSURE 2012, p. 23).

Bauer (2002, p.322) afirma que a “imagem é sempre polissêmica ou ambígua. É por isso que a maioria das imagens esta acompanhada de algum tipo de texto, pois tira a ambiguidade da imagem”. Esta relação é denominada de ancoragem, em contraste com o revezamento, onde ambos, imagens e texto, contribuem para o sentido completo.

Conforme Ferreira et al (2002, p.112) “as imagens não podem ser aceitas como espelho fiel dos fatos, pois são portadoras de significados não explícitos e de omissões pensadas”. Lacruz (2002, p. 311) afirma que as imagens requerem leitura de conteúdo: “Em razão do elevado número de significados que uma imagem pode representar, a leitura e análise são, talvez as tarefas documentais mais importantes, pois a partir delas é que se torna possível garantir ao usuário o acesso às informações”.

Conforme Bauer (2002), o processo de análise semiótica pode ser descrito como uma dissecação e seguida pela reconstrução do texto ou imagem com o objetivo de leitura da significação de segunda ordem. A análise compreende três estágios: primeiro, selecionar os textos e as imagens para serem analisadas. Segundo estágio é a identificação dos elementos nas imagens e textos. Terceiro estágio é a análise dos níveis de significação mais altos, que estavam ocultos, construídos a partir do Inventário Denotativo.

### **2.5.2 Análise de Conteúdo**

Nesta análise Qualitativa da pesquisa, buscou-se a compreensão da realidade a partir da descrição dos significados, opiniões, pareceres, sendo utilizada a análise das narrativas, dos conteúdos, dos discursos e as imagens paradas. Foi usada a técnica de análise a Análise de Conteúdo de Bardin utilizando como material de estudo, as transcrições de entrevistas, comunicação e documentos internos, sites, e-mails, leituras de imagens entre outros. Bardin (1977, p. 42) define Análise de Conteúdo como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN 1977, p. 42)

O objetivo da análise de conteúdo é descrever o fato segundo a forma, os símbolos empregados e a sua frequência utilizada nos textos e adequá-los em categorias. (RICHARDSON, 2007). Segundo Minayo (2011, p.82), “A Análise de Conteúdo surgiu no início do século XX, num cenário onde predominava o behaviorismo”, Essa corrente dava o máximo rigor e cientificidade aos comportamentos. A metodologia de análise de conteúdo foi concebida por uma abordagem qualitativa. Pesquisas sobre a propaganda na primeira Grande Guer-

ra veio a tornar aceite na comunidade científica. A análise de Conteúdo é eficiente para estudar material aos quais não se podem aplicar técnicas aritméticas. (RICHARDSON, 2007).

Lima (2006, p.59) comenta que no final da coleta de dados, a Análise Documental é abandonada: “Ao adotar a técnica de análise de conteúdo de cunho qualitativo torna-se indispensável considerar que os documentos dificilmente constituem amostras quantitativamente representativas do fato/fenômeno investigado”.

Segundo Bardin (1977, p.95) “a Análise de Conteúdo é organizada em três etapas: a) a pré-análise; b) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.” Após a colheita do material bruto das entrevistas, leituras de imagens e sites, utilizou-se o software TexStat Versão 2.9c ano 2014, para identificação das unidades de registro com maiores frequências. Bardin (1977) define a unidade de registro como sendo a unidade de significação que irá para o processo de codificação. O software proporciona indicadores numéricos das unidades de registro, tais como frequência e a quantidade de palavras do *corpus* como também as unidades de contexto que Bardin (1977, p.107) define como sendo:

[...] unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Isto pode, por exemplo, ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema.

A fase posterior foi a codificação do material que é a transformação dos dados brutos selecionados, passando a fazer sentido lógico ao objeto da investigação, passando pelas etapas de Bardin (1977 metodicamente definidas: a) Recorte e escolha das unidades; b) Enumeração conforme regras pré-estabelecidas para contagem; c) Categorização: classificação, a agregação e escolha. A última fase foi a categorização definida por Bardin (1977, p.117):

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas: por exemplo, todos os temas que significam ansiedade, ficam agrupados na categoria «ansiedade», enquanto que os que significam a descontração ficam agrupados sob o título conceptual «descontração»), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinónimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem).

A Análise de Conteúdo é uma atividade reducionista de dados, onde o material bruto é metodicamente codificado em várias categorias. É uma transformação do texto bruto em cate-

gorias quantificadas pelo referencial de codificação da investigação, com abrangência sobre todos os fatores importantes da pesquisa. A sua fidedignidade, pode ser avaliada pela objetividade durante o processo decodificação e categorização.

### 2.5.3 Análise Estatística

Foi utilizado o saber estatístico com a finalidade de descrever essencialmente dados descritivos . A estatística é uma ciência e uma técnica que trata de variáveis numéricas, isto é, um conjunto de técnicas que tem por objetivo descrever, resumir, classificar e apresentar gráficos de pesquisas. Há também a estatística inferencial que é um conjunto de técnicas utilizadas para identificar relações entre as variáveis.

Para esta análise quantitativa dos dados foi construído um banco de dados na planilha eletrônica Microsoft Excel a qual foi exportada para o software SPSS onde foi realizada a análise. Para avaliar a percepção dos alunos sobre a escolha do curso, escolha da faculdade, o diferencial em um curso de administração, expectativa acerca da faculdade, competências e habilidades que o mercado exige e opinião sobre a grade curricular, foram calculadas as frequências percentuais e construídas as distribuições de frequência. Ainda, na comparação das concordâncias e discordâncias dos alunos acerca das afirmativas apresentadas foi aplicado o teste Qui-quadrado para comparação de proporção. Todas as conclusões foram tiradas considerando um nível de significância de 5%.

### 2.5.4 Embasamento, Emparelhamento e Triangulação.

A correlação de dados da investigação com o universo teórico gera um modelo teórico que servirá de base, embasamento à análise de dados, significados e fragmentos da realidade do objeto estudado, conforme Lakatos (2014).

[Emparelhamento] estratégia, que os anglo-saxões chamam de *pattern-matching*, consiste em emparelhar ou, mais precisamente, em associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compara-los. Essa estratégia supõe a presen-

ça de uma teoria sobre a qual o pesquisador apóia-se para imaginar um modelo do fenômeno ou da situação em estudo. Cumpre-lhe em seguida verificar se ha verdadeiramente correspondência entre essa construção teórica e a situação observável, comparar seu modelo logico ao que aparece nos conteúdos, objetos de sua analise. A qualidade da organização logica do quadro operacional mostra-se aqui primordial, pois a grade de analise que dela emerge torna-se não só o instrumento de classificação, mas também o de toda a analise-interpretação dos conteúdos. (LAVILLE, 1999, p.227).

Lima (2008), afirma quando o investigador faz uso de linhas teóricas distintas temos a triangulação de teorias. Quando se faz uso de métodos quantitativos e qualitativos simultaneamente tem-se a triangulação de métodos. Quando se faz uso combinado de diversas fontes de dados é a triangulação de dados. Este último mereceu um subcapítulo ao triangular 43.120 respostas de questionários, 10.553 palavras de entrevistas e cerca 11.000 palavras de pesquisa documental, quando cruzadas apareceram novos fatos e validação de outros.

## **2.6 O Locus da Pesquisa**

A Microrregião da Vitória de Santo Antão, é uma subdivisão da mesorregião da Zona da Mata do estado de Pernambuco, sendo composta por cinco municípios, que fazem limites com o município de Vitória de Santo Antão, exceto Chã Grande. A microrregião uma população de 224.631 habitantes em uma área de 929 km<sup>2</sup>. A densidade demográfica da microrregião é de 241,79 habitantes por km<sup>2</sup>, aproximadamente o triplo da média estadual que é 86,31 habitantes por km<sup>2</sup> O PIB de R\$ 2.120.234 mil da microrregião equivale a 4,2% do PIB do Estado, a renda per capita de R\$ 9.438,74 é quase o dobro da media do Estado, devido à concentração de Renda na cidade de Vitória de santo Antão. O IDHM-Índice de Desenvolvimento Humano de todos os municípios ficou abaixo da média estadual. A pujança da cidade de Vitória de Santo Antão sobre a microrregião destaca-se pela população de 59,6% do total em uma área equivalente a 40% gerando 77,6% da microrregião quando medido pelo PIB

***Quadro 6- Dados Socioeconômico da Microrregião de Vitória de Santo Antão***

Cidades	População	Área Km2	Densidade Hab/km2	PIB R\$ mil	PIB Percapita R\$	IDHM
Chã de Alegria	13.002	48	268,34	60.630	4.663,13	0,604
Chã Grande	21.006	70	299,26	119.455	5.686,71	0,599
Glória de Goitá	30.000	231	129,77	127.239	4.241,30	0,604
Pombos	26.716	208	128,66	167.633	6.274,63	0,599
Vitória de Santo Antão	133.907	372	359,97	1.645.277	12.286,71	0,640
Microrregião de Vitória de Santo Antão	224.631	929	241,67	2.120.234	9.438,74	0,609
Estado de Pernambuco	8.485.386	98.311	86,31	49.903.760	5.881,14	0,705

Fonte: PNUD 2010. Adaptado pelo autor

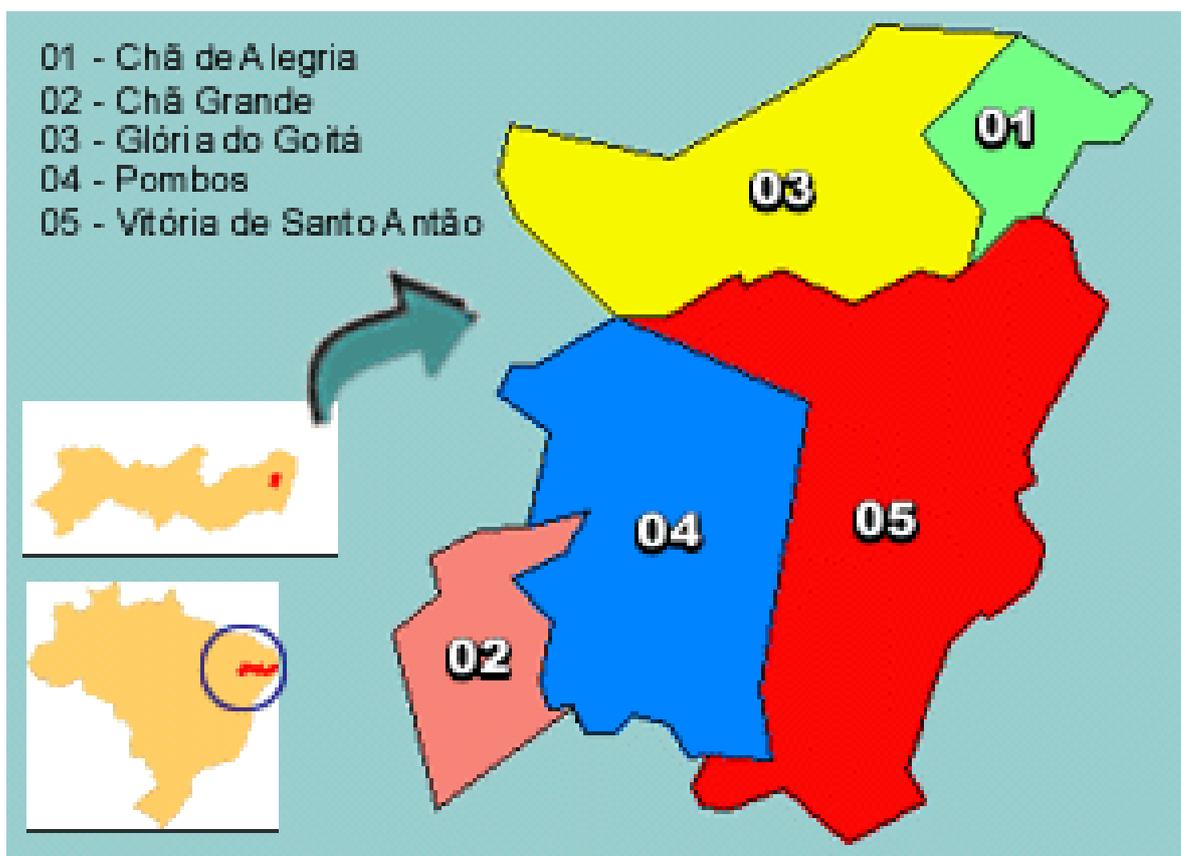
Na microrregião de Vitória de Santo Antão, estão instaladas grandes empresas do setor industrial: Ower-Illinois empresa líder mundial em embalagens de vidros com sede em Chicago-EUA, BRF- Brasil Foods frigorífico brasileiro com operações em 4 continentes; Destilaria JB, grande produtora de álcool e açúcar; Isoeste, grande fabricante de telhas térmicas do país; Pitú, conhecida no mundo inteiro pela cachaça que produz há 73 anos, sendo uma referência industrial da microrregião pelo seu pioneirismo. A Mondelez, pertencente ao grupo norte-americano Kraft Foods, segunda maior no segmento de alimentos no Mundo, produz sucos, chocolates e biscoitos. A metalúrgica brasileira WHB em Glória do Goitá, fabrica, blocos de motores, Virabrequins e bielas para as principais montadoras de automóveis dos países, com sede no sudeste do país, onde está o maior polo automobilístico do país, sua implantação na microrregião inovou com uma logística inovadora. O seu Supply Chain passou a utilizar o modal marítimo de cabotagem, utilizando o Porto de Suape da região metropolitana de Recife, capital do estado e um dos maiores do país.

Foi inaugurado em 2014, o primeiro Shopping Center da microrregião, com 27.000 m<sup>2</sup> de área locável, 200 lojas satélites e 05 lojas âncoras e investimentos de R\$ 80 milhões, gerando 1.400 novos empregos.

Estas empresas além de grandes demandadoras de mão de obra qualificada, e indutoras de novas visões empresariais, impulsionam também a demanda por cursos superiores por

parte de seus funcionários. Incentivam ainda grandes projetos de responsabilidade social, cultural e ambiental. A microrregião de Vitória de Santo Antão, está tornando-se um novo polo industrial do estado de Pernambuco. Está “engatilhada” a instalação de 17 novas indústrias aqui, apontando para um prognóstico de crescimento de 9% a 12% no Estado de Pernambuco, de acordo com o Banco Central (ADDIPER, 2014).

**Figura 1. Mapa da Microrregião de Vitória de Santo Antão**



Fonte: IBGE 2015

Para a microrregião de Vitória de Santo Antão foram anunciados novos investimentos pelo CONDIC - Conselho Estadual de Políticas Industrial, Comercial e de Serviços e a ADDIPER \_Agencia de Desenvolvimento de Pernambuco. A Metalfrio Solutions S.A fabricante de refrigeradores e freezers para a área de alimentos e bebidas anunciou novos investimentos na ordem de R\$ 50 milhões e a geração de 306 novos empregos. Fabricante de módulos e estrutura metálica para a construção civil, a Metal Módulos do Nordeste Ltda fará investimentos de R\$ 23 milhões e 200 novos empregos diretos devem ser criados. A Mavalério indústria alimentícia, maior fabricante de confeitos decorativos da América Latina fará investimentos de R\$ 10 milhões e 70 novos empregos diretos. .A Converplast Embalagens do Nor-

deste LTDA, fabricante de embalagens para indústrias de alimentos, higiene e farmácia anunciou investimentos de R\$ 12,5 milhões e 37 novos empregos diretos. A Ventisol Nordeste Indústria e Comércio de Exaustores Ltda, fabricante de ventiladores anunciou investimentos de R\$ 2 milhões e 100 novos empregos diretos. A Elcoma, primeira fábrica de computadores de Pernambuco desde 2008, localizada na região metropolitana de Recife, em busca da ampliação de seus negócios migrará para a microrregião de Vitória de Santo Antão. O aporte anunciado de R\$ 11,5 milhões, com aumento 200 novos empregos diretos. A Iquine, tradicional empresa pernambucana produtora de tintas anunciou a implantação de uma nova unidade industrial com investimentos de R\$ 62 milhões. A ARXO, líder nacional na produção de tanques jaquetados para estocagem de combustíveis e soluções e armazenagem de combustíveis e fluídos, anunciou a implantação de uma nova unidade na microrregião, outra no Paraguai e outra em Santa Catarina com investimento total de R\$ 15 milhões, sendo que a maior parte deste investimento será na nova planta Industrial da microrregião de Vitória de Santo Antão, na Zona da Mata do Estado no interior de Pernambuco. A empresa estatal de distribuição de água, Compesa – Companhia Pernambucana de Saneamento, face ao crescente desenvolvimento da microrregião de Vitória de Santo Antão, no interior de Pernambuco anunciou um aumento na oferta de água com a implantação de uma nova adutora que abastecerá a microrregião a partir da Barragem do Rio Tapacurá, com investimentos de R\$ 43 milhões oriundos de captação junto ao Banco Mundial. A francesa MC-Bauchemiel, através de sua subsidiária da empresa francesa de mesmo nome, produtora de impermeabilizante para construção civil, anunciou investimentos na microrregião na ordem de R\$ 10 milhões e geração de 150 novos empregos diretos. A italiana Glass Company, fabricante global de vidros e painéis solares, anunciou a instalação de uma planta industrial na microrregião, com início previsto de suas operações em outubro de 2015. A proposta é atender ao mercado nacional e o Mercosul. Investimentos de € 12 milhões. O Grupo americano Wal-Mart, maior varejista mundial e controlador dos supermercados brasileiros Bompreço e Todo Dia, está em fase de conclusão das obras de um moderno hipermercado na microrregião, com operações previstas para o final de 2015, gerando 150 novos empregos. A rede hoteleira espanhola Ibis, está concluindo as obras do seu primeiro hotel na microrregião, com 96 leitos e centro de convenções, gerando 152 novos empregos. Ele estará integrado ao Shopping Center. Outro grupo espanhol que está instalando-se na microrregião é a Roca, maior fabricante mundial de louças sanitárias, está em fase de instalação com investimentos de € 13,5 milhões. Esta planta de metais sanitários será a primeira do grupo no Brasil a décima no mundo, nela serão fabricadas peças das marcas Roca e Celite, com capacidade de produção de um milhão de peças por ano e previsão de geração

de 230 novos empregos diretos na microrregião. A IDM, grupo moveleiro anunciou um investimento de R\$ 42 milhões numa planta industrial no município de Pombos, integrante da microrregião, que deve gerar 1.515 novos empregos. Com esta, o polo moveleiro contará com cinco empresas. A vinícola Fante também anunciou a instalação de uma planta industrial para engarrafamento do seu vinho Quinta do Morgado. Estes entre outros investimentos anunciados por fontes governamentais federal, estadual e municipal, agências de desenvolvimento, como, assessorias de imprensa das empresas, jornais de grande circulação no estado. (ADDIPER, 2015; CLEMENTE, 2015; HOLANDA, 2015; NASCIMENTO, 2015; POLO, 2011). A microrregião de Vitória de Santo Antão é a que mais cresce no Estado de Pernambuco. Tem propiciado elevação do nível de qualidade, como também a empregabilidade dos alunos, que cotidianamente buscam aprimoramento de suas competências e habilidades.

## **2.7 Procedimentos Éticos**

Gibbs (2009) traz importantes contribuições quanto à armazenagem, segurança, confidencialidade, sigilo e anonimato de fatos coisas e pessoas. Para tal foi usada a técnica de anonimização nesta investigação e em todos os sujeitos. O procedimento requer a troca de nomes, pessoas e lugares, o segundo é criar uma listagem que traduza os códigos, e mantê-la separada. Esta investigação observou todos os procedimentos éticos quer na coleta, análise de dados, como também na publicação da investigação. Creswell (2010) afirma que as questões éticas também são aplicáveis à divulgação da investigação. Tais pressupostos estão baseados no código de ética do administrador, informação consentida dos sujeitos, anonimização de pessoas.

A investigação manteve um contato muito estreito com os sujeitos, para tal a eles foi garantido o anonimato, quando da aplicação dos questionários aos alunos em cinco salas de aula, foram abolidas as atas de presenças daquelas noites em que houve a aplicação, Uma vez tabulado definitivamente perde-se a individualidade. Quando ocorreram as entrevistas com dez professores, foi-lhes assegurado anonimato e confidencialidade dos dados, embora tenham explicado para atribuir nomes, alguns deles fizeram menção da sua formação no exterior, sua idade avançada, o tempo na instituição e outras informações que poderiam identifica-los. Na codificação e categorização tais fatos foram anonimizados. Cópias das transcrições foram entregues individualmente a todos que participaram das entrevistas. Quanto à IES que teve

seus dados retirados do site institucional, todos os dados foram tratados para unidade de significação e testados com motores de busca de tal forma que fosse anulada qualquer possibilidade de identificar seu endereço eletrônico.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Tivemos como sujeitos uma IES da microrregião de Vitória de Santos Antão, dez docentes de Administração da mesma IES e 154 alunos do Curso de Administração, compondo fragmentos de uma realidade e seus registros que tiveram o objetivo de analisar a pertinência do ensino e do currículo face ao mercado de trabalho.

#### **3.1 O Sujeito IES enquanto Observador dos Fragmentos da Realidade**

Devidamente qualificado o sujeito individual IES, identifica sua origem há mais de 30 anos em um Sistema Educacional. Ofertando atualmente cursos de graduação nas áreas de ciências humanas, ciências exatas e ciências médicas, é pessoa jurídica de caráter jurídico privado, credenciado pelo MEC, com autonomia e responsabilidades para formar e diplomar alunos de graduação em Administração em conformidade com a Resolução CNE/CES 04/2005. Utilizando as técnicas de coleta e análise de dados e demais atividades pertinentes à esta investigação que estão contidas no capítulo de caminhos metodológicos. Foram estudadas variáveis de investigação coletadas do sujeito IES e classificadas na mesma categoria dos demais sujeitos.

##### **3.1.1 Categoria Instituição**

Foram classificados nesta categoria temas como: Instituição, Faculdade, Curso, Aluno, Atividades, Gestão, Acesso a cursos de Especialização, Acesso a outros Cursos e carreira acadêmica. (Quadro 10). As IES- Instituições de Ensino Superior podem ser públicas (Federal, Estadual ou Municipal) mantidas pelo Poder Público, ou privadas, que são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. As IES privadas sem finalidade de lucro são as: comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora representantes da comunidade local; confessionais, que fazem parte de uma orientação confessional e ideológica; e filantrópicas, que prestam seus serviços com caráter de comple-

mentaridade às atividades do Estado (art. 20 Lei 9.394/1996). Uma IES- Instituição de Ensino Superior brasileira devidamente credenciada para ofertar os cursos de graduação em Administração, além do cumprimento da legislação vigente no país, tem um marco legal específico que rege a sua atividade acadêmico-administrativa (Quando 7).

#### **Quadro 7- Marco legal e Regulatório das IES**

Lei nº 9.394 / 1996:	Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional.
Lei nº 10.861/2004:	Institui o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes).
Decreto 5.773/2006:	Dispõe sobre as funções de regulação, supervisão e avaliação da educação superior.
Portaria nº 40 2007:	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal.
Portaria Normativa nº 1 /2007:	Define o ciclo avaliativo do Sinaes.
Portaria Normativa 4 / 2008:	Regulamenta a aplicação do conceito preliminar de cursos superiores - CPC, para fins dos processos de renovação de reconhecimento.
Portaria Normativa 12 2008:	Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC).
Portaria Normativa 10/ 2009:	Fixa critérios para dispensa de avaliação in loco e dá outras providências

Fonte: O Autor

O sujeito IES informa em seu sitio ações de uma gestão profissionalizada como a implantação de dois programas de Gestão da Qualidade: PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade CPA - Comissão Própria de Avaliação, para ser diretriz estratégica da gestão e indutor da melhoria contínua de seus serviços e processos, e valorização de pessoal. Estas palavras tecnicamente estão ligadas aos conceitos empresariais de liderança pela qualidade, benchmarking, Ciclo PDCA – *plan, do, check, act*, ciclo de Deming. Como também uma gestão participativa, tendo comissões de auto avaliação, participação da comunidade, acadêmicos e alunos e funcionários, buscando confiabilidade de seus processos e sugestões de melhorias (APENDICE C). Assim sendo na sua visão, informa em seu sítio, ter serviços de alta qualidade, seguros e com garantia assegurada fazendo uso de metodologias teórico-práticas, reflexão críticas, investigação, casos contextualizados, e outras atividades de pesquisa, docência e extensão acadêmica. Lima (2008, p. 17) corrobora exatamente com esta ação estratégica ao afirmar que a IES deve:

[...] explorar os instrumentos técnicos, conceituais, teóricos e metodológicos compatíveis como exercício da pesquisa sistematizada, de forma a permitir ao estudante-pesquisador aplicar os conhecimentos desenvolvidos durante o curso na exploração de questões/dúvidas/problemas relevantes para o estudante, para a área de conhecimento e para a sociedade.

Meyer (2014) afirma que uma IES não é uma empresa nem um ente governamental, trata-se de uma entidade *sui generis* com complexidades específicas, objetivos específicos, que sobressaem sobre a sua gestão, uma delas é o marco regulatório apresentado no quadro 7. A dicotomia ser ou não ser uma empresa (Meyer Jr, 2014), não ser uma fábrica (Canário, 2010) e não ser uma entidade governamental (Meyer Jr, (2014)). Na literatura tem outras tipologias que aprofunda este conflito de gestão:

Como destaca a literatura nesta área, a universidade tem sido caracterizada como burocracia (Baldrige, 1983), colegialidade (Millet, 1962), anarquia organizada (Cohen e March, 1974), arena política (Baldrige, 1971), sistema frouxamente articulado (Weick 1976) e sistema cibernético (Birnbaum., 1989). Meyer Jr (2014, p. 15)

Meyer Jr (2014) apresenta elementos que diferenciam as IES das empresas do primeiro setor tais como informação assimétrica no que diz respeito a sua gestão, princípios idealistas educacionais e sociais, subsídios e financiamentos governamentais proporcionados aos alunos pelo governo, reserva de cotas em atendimento à legislação específica e a tecnologia usada na produção dos serviços educacionais, denominada cliente-entrada, tendo no próprio aluno como única classe de cliente.

Mais recentemente, com a expansão da presença das empresas educacionais na educação superior, surge um novo tipo de organização, voltada para o mercado. Para esse tipo de organização, fatores como produção, competitividade e lucratividade são críticos para sua sustentabilidade. Um novo perfil dissemina-se neste setor: experientes administradores são trazidos de empresas para atuarem na administração de instituições de educação superior. É a “administração profissional” celebrada por alguns e praticada com base em princípios e práticas da administração empresarial com valores voltados à economia de mercado, aplicados ao contexto das organizações acadêmicas (MEYER 2014 p. 18).

Os jornais de grande circulação no estado publicam as ações e atividades acadêmicas do sujeito, e em destaque a excelência da instituição, pela sua inclusão no e-MEC com conceito 4 de excelência em ensino superior que a coloca em um pequeno grupo de 8 de um universo de 89 IES no estado de Pernambuco com tal qualidade (INEP, 2014; CLEMENTE, 2015; HOLANDA, 2015; NASCIMENTO, 2015; POLO, 2011).

Lima (2008) entende que a IES tem que difundir os cursos, programas e atividades para o meio acadêmico, empresarial e social pela qualidade e resultados obtidos. Dias sobrinho (2005, p.36) alega que “A universidade hoje é levada a dar respostas às expectativas, tarefas, e funções crescentemente alargadas, contraditórias e complexas”. Meyer Junior (2014, p.12) reafirma que a “missão de educar requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas” Meyer Junior (2014, p.12) complementa que [...] O segundo maior desafio, da administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social”. O site da IES é muito rico em notícias do mundo acadêmico, como também das atividades de seus professores e alunos.

### **3.1.2 Categoria ENSINO**

Foram classificados nesta categoria variáveis como: ensino, os temas emergentes e respostas de questionário: qualidade, administração, professor, formação, ensino, professor qualificado, facilitação do acesso aos cursos de pós-graduação lato Sensu, conforme Quadro 10.

Pimenta (2010) quando afirma a influencia dos modelos europeus na formação da universidade brasileira: o jesuítico, o francês e o alemão, destacado por, Massetto (2012) quando afirma que nossa educação está fundamentada em conhecimento e experiências profissionais devido ao modelo napoleônico implantado pelas nossas universidades.

A IES fala em seu site que tem promovido atividades técnico-pedagógicas com o objetivo de integrar o currículo integrando a teoria à prática para formação de competências e habilidades, atualização das ferramentas da tecnologia da informação, inclusive com laboratório específico, e ainda intercambio como meio empresarial. Para trabalhos de pesquisa, trabalho de conclusão de curso conta com disciplinas de metodologia, e professores qualificados para a orientação como também um plantão de atendimento.

Sousa (2005, p.35) afirma que: “[...] ensinar e aprender constituem duas atividades muito próximas da experiência de qualquer ser humano: aprendemos quando introduzimos alterações na nossa forma de pensar e de agir [...]”.

A IES não se propõe ao objetivo de ensino e aprovação de concursos, porém, muitos deles têm êxito neste propósito pelos seus próprios meios, aumentando ainda mais a empregabilidade de seus alunos egressos.

COLOMBO (2011, p.51). alega que “A definição de qualidade no ensino superior é ambígua e polissêmica” a IES tem publicado em seu sítio diversas atividades com aparente qualidade acadêmica. Conceituada por Silva (2008, p.409), como sendo: “[...] a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que propiciam a habilidade de satisfazer necessidades”. Continuando, Silva (2008) determina o ângulo de visão da percepção: “[...] ela não é definida ou determinada pelas empresas produtoras”. Ela é determinada pelos clientes. “A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau em que o produto ou serviço atende às suas expectativas” (p.412). Neste contexto o termo produtor equivale a IES e Cliente equivale a Aluno. A fala do sujeito quanto aos pertinentes controles de melhoria contínua dos processos e serviços através de CPA, PNQ, fundamenta sua percepção de qualidade no conceito de conformidade às especificações mencionadas por Silva (2008) e Sacristan (2011, p.266) lembra que [...] os processos de ensino com qualidade são muito numerosos e variados. “A escolha adequada deve ser adotada em cada situação dependendo do conteúdo, do sujeito, do nível de formação, da finalidade, e da disponibilidade de recursos”.

### **3.1.3 Categoria Currículo**

Foram classificados na categoria Currículo, os temas emergentes e respostas de questionário: curricular, currículo, disciplinas e grade e ajuda no desempenho das atividades, conforme Quadro 10. O currículo do curso de Administração da IES está estruturado em 55 disciplinas integralizando 3.340 horas para formação profissional do Administrador, sendo que 36 disciplinas correspondendo a 2.280 horas correspondem a 68,3% do total do curso que são dedicadas à formação técnico profissional em conformidade com as diretrizes nacional do curso, emanada pelo Ministério da Educação e Cultura (Quadro 8; DCN /CNES 04/2005).

**Quadro 8 - Estrutura da Grade Curricular**

Conteúdo	Disciplinas		Carga Horaria	
	Quantidade	%	Horas-Aula	%
I - Formação Básica	13	23,6%	612	18,3%
II - Formação Profissional:	36	65,5%	2280	68,3%
III - Conteúdos de Estudos Quantitativos	5	9,1%	288	8,6%
IV - Formação Complementar	1	1,8%	160	4,8%
TOTAL	55	100,0%	3340	100,0%

Fonte: O Autor baseado no sítio da IES; DCN /CNES 04/2005

Canário (2007 p.16) baseado na visão do currículo da escola enquanto indústria de Bobbitt define, “um currículo é como uma linha de produção dividida ordeiramente em disciplinas, ensinadas em unidade de tempo preestabelecidas, organizadas em graus e controladas por testes standardizados, destinados a excluir a unidades defeituosas e devolvê-las para a reelaboração.

A IES alega que o currículo é atualizado, modificado com a participação ativa dos docentes, sugestões de alunos, obedecendo à DCN e orientações do NDE- Núcleo Docente Estruturante do curso, aumentando vivencia acadêmica, como também a diversificação do conhecimento, dinâmica das atividades e atividades extracurriculares. Para a fundamentação das competências e habilidades pelo conhecimento bibliográfico, são utilizados instrumentos técnicos, conceptuais, teóricos e metodológicos pertinentes (LIMA, 2008), sendo um deles a atualização das bibliografias que compõem as ementas dos planos de ensino de cada disciplina. O acervo da biblioteca é periodicamente atualizado com a sugestão dos sujeitos alunos e docentes que são assistidos por diversas editoras que oferecem títulos universitários para leitura e análise e posterior recomendação para aquisição da biblioteca quando for o caso. Esta atividade também é uma estratégia de formação continua do seu corpo docente, com uma atualização constante de obras editadas na sua área de atuação docente (APENDICE C).

Sacristan (2015, p.10) entende que “O currículo não é um conceito teórico [...] é a concretização pelo que [...] o currículo deve ser visto como um problema de relação entre a teoria e a prática”. Sendo que a construção propositiva do currículo pela ES como o desenvolvimento de ações que tem como objetivo “estimular a elevação dos níveis taxonômicos da aprendizagem, possibilitando ao aluno atingir os níveis satisfatórios de relação e análise no desenvolvimento das etapas que caracterizam sua formação” (LIMA, 2008, p.16) é operacio-

nalizado pelas atividades complementares, seminários com palestrantes do mercado, constante revisão dos planos de ensino, ementas e bibliografias, balização dos conteúdos programáticos com os conteúdos do ENADE, com fins de elevação deste índice de avaliação de qualidade, que trazem também reflexo em outros índices de qualidade (SACRISTAN, 2015; SILVA, 2007; PERRENOUD 1999; LIMA, 2008; PARENTE, 2015), além da apropriação de conhecimento e de competências e habilidades para uma melhor empregabilidade. Este conjunto de conhecimentos e habilidades resulta na capacidade de mobilizar recursos cognitivos para equacionar de forma eficaz e eficiente uma série de situações análogas.

### **3.1.4. Categoria MERCADO**

Foram classificados nesta categoria mercado, os temas emergentes e as respostas de questionário: Mercado, estágio, trabalho, melhores salários, empregabilidade, concurso público, ajuda nas atividades, empregador (prefeitura, empresa internacional e comercio) e carreira acadêmica, conforme Quadro 10.

O sujeito IES publicou em sitio a celebração de parcerias com empresas e indústrias na microrregião, com o objetivo de promover o estágio remunerado de 300 horas ou oportunidades no mercado de trabalho, para que todos tenham condições de inserção em todas as áreas de trabalho no campo da administração para o exercício das atividades da administração, em todos os níveis das organizações, fazendo uso ainda das mais recentes ferramentas de TI (APENDICE C).

Zabala (2010) entende que em um nível global e generalizado as IES não estão formando suficientemente seus alunos por não integrar os conhecimentos teóricos com as competências e habilidades exigidas pelo mercado, pois conforme Perrenoud (2007) entende que a atividade-fim de uma instituição de ensino não é apenas o ensino de conteúdos programáticos, porém sua essência deveria ser o desenvolvimento de competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

Dias Sobrinho (2005, p.38) corrobora esta alegação quando afirma que: "Toda instituição de ensino privada opera na absorção de demandas específicas de mercado, em sua grande maioria formação de mão de obra para o mercado de trabalho", Assim sendo as competências e habilidades exigidas pela demanda de mercado, afirmadas por Perrenoud (2007), a IES um dos sujeitos da pesquisa, tem demonstrando em seu sítio, que está empenhada neste

propósito como também tem promovido a elevação dos níveis de excelência em qualidade com uma formação profissionalizada (DIAS SOBRINHO, 2005), que engloba conhecimentos teóricos e práticos, tais como visitas técnicas às indústrias e outras empresas tornando os alunos aptos a compreender as questões científicas, técnicas e sociais para os vários segmentos de atuação do Administrador no mercado de trabalho (APENDICE C; CNE/CSE 04/2005; BERTERO, 2006; RAMOS, 2015; SILVA, 2008).

A IES afirma que para inserir os alunos no mercado de trabalho na microrregião que está em franco desenvolvimento na geração de empregos tem-se empenhado em formar administradores com competências e habilidades intelectuais, técnicas de relacionamento que refletem a heterogeneidade dos elementos sociais, inserindo-os neste mercado para exercerem as mais diversas atividades voltadas às áreas de administração, nos mais variados níveis empresariais e hierárquicos, fazendo uso de tecnologias atualizadas, e ainda para operacionalizar estas atividades, a IES firmou convênios com empresas e indústrias na microrregião (APENDICE C). A IES está gerindo a excelência de suas atividades com uma formação globalizadora, que integra conhecimentos teóricos e práticos, para compreensão e análise crítica das questões científicas, técnica e sociais para os vários segmentos de atuação do Administrador no mercado de trabalho (DCN, 2005; BERTERO, 2006; RAMOS, 2015; SILVA, 2008). A IES apresenta em seu sítio, sua organização administrativa, os resultados alcançados, as técnicas de gestão, os programas e ações com valor técnico e profissionalizado. Isto faz com que figure como uma instituição de ensino referenciada pelos meios de comunicação. Meyer Jr (2014) finaliza:

Mais recentemente, com a expansão da presença das empresas educacionais na educação superior, surge um novo tipo de organização, voltada para o mercado. Para esse tipo de organização, fatores como produção, competitividade e lucratividade são críticos para sua sustentabilidade. Um novo perfil dissemina-se neste setor: experientes administradores são trazidos de empresas para atuarem na administração de instituições de educação superior. É a “administração profissional” celebrada por alguns e praticada com base em princípios e práticas da administração empresarial com valores voltados à economia de mercado, aplicados ao contexto das organizações acadêmicas. (p.18)

A IES apresenta elementos que a diferenciam das empresas do primeiro setor tais como informação assimétrica no que diz respeito a suas finanças, princípios idealistas educacionais e sociais, subsídios e financiamentos governamentais proporcionados aos alunos pelo governo, reserva de cotas em atendimento à legislação específica e à tecnologia usada na produção dos serviços educacionais, denominada cliente-entrada, tendo no próprio aluno como única classe de cliente.

### 3.2 O Sujeito Docente enquanto Observador dos fragmentos de Realidade

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre novembro e dezembro de 2014. Apresentando a caracterização dos sujeitos respondentes (professores de Administração) conforme demonstrado no Quadro 5. Observa-se que sete deles tem titulação de mestre e um de doutor, todos com mais de 5 anos de docência em Administração, entre os quais 4 foram professores fundadores do curso de Administração da IES em estudo. Todos tem experiência nos temas abordados, como também detém conhecimentos da maioria dos conteúdos curriculares. Para que as identidades dos dez entrevistados, fossem mantidas dentro do maior anonimato, eles serão chamados de D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9 e D10 como também sua qualificação no Quadro 5 foi a menor possível por tratar-se de uma única IES em estudo.

*Quadro 9 – Qualificação dos Sujeitos Docentes*

Docentes	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Tempo de Docência (em anos)	42	12	15	10	35	14	6	6	25	6
Tempo na IES (em anos)	7	11	15	8	12	12	6	6	11	6
Titulação acadêmica	Dr	Esp	Msc	Msc	Msc	Msc	Esp	Msc	Msc	Esp

Fonte: O Autor

A apresentação dos resultados das entrevistas é decorrente da análise de conteúdo por intermédio da Grelha Analítica apresentada em apêndice a esta pesquisa (Apêndice C), usando como modelo a Análise de Conteúdo de Bardin (Quadro 10), com os sujeitos, temas emergentes e unidades de significação. Os termos emergentes com o maior número de frequências foram Curso(s), mercado(s), administração, professor(es), qualidade, instituição, currículo(ar), formação, faculdade(s) e por ultimo ensino.

Os temas emergentes apareceram de forma espontânea no tempo em que as entrevistas foram sendo realizadas, estando alinhados com o guião de entrevista utilizado para entrevista semiestruturada (Apêndice B). Os termos emergentes aparecem em todas as análises dos dez sujeitos da pesquisa, demonstrando relevância, importância e coerência nesta pesquisa. O Quadro 10 apresenta um resumo da análise de conteúdo por intermédio da Grelha Analítica de Bardin, apresentando os Temas Emergentes e suas frequências absoluta e relativa, sendo este último calculado pelo número de palavras transcritas por cada docente.

**Quadro 10 - Resumo da Grelha Analítica de Bardin**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
Curso(s) 159 palavras	12 0,8%	27 1,8%	11 1,2%	16 1,2%	16 0,7%	15 1,2%	9 0,9%	26 2,1%	15 1,8%	12 1,0%
Aluno(s) 136 palavras	19 1,3%	23 1,5%	6 0,7%	13 1,0%	10 0,5%	18 1,4%	11 1,1%	12 1,0%	8 0,9%	16 1,3%
Mercado (s) 112 palavras	6 0,4%	14 0,9%	7 0,8%	9 0,7%	19 0,9%	16 1,2%	17 1,7%	15 1,2%	3 0,4%	6 0,5%
Administração 110 palavras	4 0,3%	12 0,8%	9 1,0%	19 1,5%	18 0,8%	10 0,8%	5 0,5%	17 1,4%	8 0,9%	8 0,7%
Professor(es) 79 palavras	4 0,3%	9 0,6%	5 0,5%	2 0,2%	8 0,4%	5 0,4%	11 1,1%	10 0,8%	7 0,8%	18 1,5%
Qualidade 68 palavras	3 0,2%	9 0,6%	5 0,5%	5 0,4%	11 0,5%	10 0,8%	6 0,6%	9 0,7%	6 0,7%	4 0,3%
Instituição 64 palavras	4 0,3%	2 0,1%	2 0,2%	5 0,4%	5 0,2%	25 1,9%	2 0,2%	9 0,7%	3 0,4%	7 0,6%
Currículo (s) 55 palavras	9 0,6%	2 0,1%	4 0,4%	4 0,3%	15 0,7%	7 0,5%	2 0,2%	7 0,6%	3 0,4%	2 0,2%
Formação 41 palavras	9 0,6%	2 0,1%	5 0,5%	4 0,3%	4 0,2%	3 0,2%	4 0,4%	4 0,3%	2 0,2%	4 0,3%
Faculdade(s) 36 palavras	4 0,3%	7 0,5%	1 0,1%	1 0,1%	6 0,3%	1 0,1%	3 0,3%	4 0,3%	6 0,7%	3 0,3%
Ensino 36 palavras	2 0,1%	3 0,2%	1 0,1%	2 0,2%	5 0,2%	8 0,6%	2 0,2%	6 0,5%	2 0,2%	5 0,4%
Total de pala- vras	1462	1525	918	1306	2189	1299	982	1233	848	1195

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se no Quadro 10 que o número de palavras por cada entrevista, variou da menor com 848 palavras do docente D9 e a maior com 2.189 palavras do docente D5. Observa-se ainda que o valor dos percentuais das ocorrências em relação ao total de palavras por sujeito, o tema emergente Curso(s) foi o mais citado com 1,2%, seguido de aluno (s) com 1,0%, mercado(s) com 0,9%, administração com 0,8%, professor (es) com 0,6%, qualidade com 0,5% , instituição com 0,5% , currículo(ar) com 0,4%, formação com 0,3%, faculdade(s) com 0,3 e por ultimo, ensino com 0,3%.

### 3.2.1. Tema Emergente: Curso(s)

Este tema foi o de maior frequência na análise de conteúdo de Bardin. Todos os sujeitos o mencionaram sempre relacionado ao curso de administração (CNE, 2005). Algumas vezes o termo emergente indica qualquer curso superior: conforme o sujeito D1: “a qualidade dos alunos está muito baixa. Já é uma coisa que... sem muita base e estão fazendo o curso porque tem que fazer, e a questão de ter que ter um curso de ensino superior é importante para o mercado de trabalho”. O sujeito D2 iguala o curso de Administração aos demais: “Olha, como qualquer curso seria interessante que tivesse mais prática dos alunos, visitas técnicas[...]”. “Quanto esta visão do curso ter mais aulas práticas é citada pelo sujeito D10:” O bom curso de Administração, ele tem que ter aulas paralelas tanto teóricas, como também a prática.” A maioria das citações do termo emergente curso foi quanto à sua qualidade e operacionalização: D1 diagnostica que o bom curso é aquele voltado à integração com as empresas com integração estágios:” Eu acho que o bom curso de Administração, é aquele que está sempre atento ao estágio[...]”.

O sujeito D2 quando se refere à qualidade do curso tem um entendimento diferente de D1, pois na sua visão o bom curso está relacionado ao currículo: “Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências[...]”.

O sujeito D3 afirma que o curso deveria ser uma mescla entre teoria e prática de mercado: “[...] a particularidade de que existe a questão da teoria, como também da prática, então é importante os cursos fazerem essa mescla do jeito de uma experiência do mercado de trabalho, jeito de experiência na vida[...] O docente D4 acha que aluno tem que participar mais do curso:”[...] acho interessante que o aluno participe mais das partes práticas para que ele se encontre dentro do curso, da sua área de atuação. “reforça que um bom curso teria que ter esta participação reforçada:” Acho que um bom curso de administração, deveria ter como base principalmente a atuação do aluno, dentro do mercado de trabalho. Isso se avaliado. Fecha a questão: “Então por isso eu acho interessante que o aluno participe mais das partes práticas para que ele se encontre dentro do curso, da sua área de atuação”.

O Docente D4 ao mencionar o termo curso Emergente referindo-se à graduação em Administração emite sua opinião ao que seria um bom curso: “Acho que um bom curso de administração, ele deveria ter como base principalmente a atuação do aluno, dentro do mercado [...]” afirmando ainda que deveria ser menos teórico: “[...] só de ter a formação acadêmica,

mas também exigir dele algo mais concreto e mais prático dentro do curso.”. Faz ainda uma correlação do curso com o mercado, sugerindo um currículo sempre em mutação: “ [...] como o mercado tem mudado constantemente, é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado está impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre procurando atualização dia a dia.”.

O Docente D5 ao referir-se ao curso, faz a qualificação do que seria um bom curso: “ um bom curso de administração, eu definiria a qualidade da seguinte forma, que ele estivesse focado na gestão total. ” E para que o aluno tenha um bom curso menciona que” [...] a logística, evidentemente é um ponto extremamente nevrálgico do curso para que tenha sucesso e o profissional também, a parte de distribuição da mercadoria. “Continuando afirma que o curso tem que ter foco:

Então um curso de administração tem que estar focado, tanto no início, meio e principalmente no fim que é a grande meta de qualquer administrador. Que é a colocação final do produto de forma mais eficiente possível. D5

O pesquisador argui o entrevistado afirmando que suas pertinentes observações já fazem parte do currículo que contempla essa entrada que o sujeito D5 A entrada das matérias primas, seria a logística, a parte meio seria a administração da produção, normalmente nos cursos de administração são dois semestres. E a parte de saída que é também uma área da logística, tem também a parte de venda, de publicidade, e propaganda.

O Docente D6 alega ter uma percepção que a expansão do número de cursos tem relação direta com a qualidade:

Percebo que com esse grande número de cursos de Administração no mercado, principalmente no Estado de Pernambuco, e na região metropolitana, até mesmo nos interiores, fez com que diminuísse a qualidade e, por tabela, diminuísse também a empregabilidade deles pela exigência do mercado cada vez maior.

O Docente D10 tem o mesmo entendimento de D6 quanto à expansão do número de cursos de administração que afeta a produção dos profissionais da Administração

Então esse grande número de cursos de graduação, disputando um espaço único às vezes dentro das cidades, você tem "N" cursos de graduação. Então essa disputa eu acho que diminui a capacidade de produção do novo administrador.

O sujeito D10 prossegue categorizando o que seria um bom curso de Administração. Observa também que os cursos de administração não estão atendendo a novas demandas:

[...]. porque o mercado de trabalho evolui com das empresas; obviamente, os cursos de graduação tem que atender essa nova demanda [...] Olha, a última vez que nós fizemos, há muito tempo, pelo menos da nossa instituição, eu tinha percebido que os alunos, cerca de 80% eles já estariam empregados, mas boa parte deles não estava na área do curso da qual eles concluíram. Isso é muito ruim porque demonstra que o mercado, no cenário local, é que a instituição é apenas uma satisfação pessoal ou uma resposta à sociedade familiar e não a busca do melhoramento. Mas a gente tem em torno de 20% de alunos que conseguiram trabalhar e crescer dentro da sua área a qual se formou.

O docente D7 identifica que a expansão dos cursos de graduação como uma resposta natural de mercado, porém com agravantes para a qualidade:

[...] a partir da necessidade de mercado, as faculdades aumenta-se o número de vagas, os cursos aparecem, e o mercado de certa forma vai selecionando, não é, e vai dando condições a aparecer mais vagas no mercado, com relação a esse ponto. Com relação a esse ponto também, um ponto negativo é talvez a falta de fiscalização. Talvez as regras não sejam, para abertura de alguns cursos, é muito flexível, como Medicina já existe, não é, em Direito tem, uma avaliação mais rigorosa.

O Docente D8 aos contrários dos demais docentes, que alegam que a expansão dos cursos de administração afeta a qualidade, D8 entende que essa expansão traz uma contribuição para a qualidade devido à competitividade das IES pela captação dos alunos. “Então acredito que o grande número de faculdades de curso de Administração, contribui para a qualidade do ensino. Contribui para melhor, exatamente.” Continua que o curso de Administração da IES em estudo tem qualidade, e que o corpo docente trabalha para a sua melhoria: “Então eu acredito que os cursos da nossa instituição, têm boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores.”. Finalizando o docente D9 salienta a performance da IES pela publicação dos indicadores de avaliação do MEC:

Agora mesmo saiu o IGC- Índice geral de Cursos e as duas faculdades que oferecem curso de Administração em Vitoria de santo Antão, ficaram com índice quatro, igual à Universidade Federal de Pernambuco, que é uma boa conquista da instituição.

A citada Universidade Federal de Pernambuco é uma referencia em graduação em Administração com sucessivos conceitos máximos pelo IGC e ENAD. O Professor Doutor Neves (2014, p.15) seu ex-Reitor corrobora a mesma opinião dos sujeitos pesquisados quando afirma: “Fica claro que as empresas precisam trabalhar em conjunto com as instituições de ensino, de forma que os alunos possam assim adquirir as competências demandadas pelo mundo do trabalho”. Bertero (2006), Boas (2008), Delors (2010), OCDE (2014), tem o enten-

dimento que a integração entre as IES, as empresas na formação de profissionais de nível superior, é um caminho sem volta, na troca de vivências, no aporte de capital para pesquisas, no avanço de novas tecnologias de ensino, educação por toda a vida.

### 3.2.2 Tema Emergente: Aluno(s)

O Tema Emergente Aluno foi o segundo com maior frequência pelos sujeitos pesquisados (Quadro 10). O mesmo foi o centro das preocupações dos docentes pesquisados sobresaindo os seus principais desafios: empregabilidade, aprendizagem, estágios e professores qualificados.

O Docente D1 enfatiza a formação mínima dos alunos de Administração: “O aluno é formado de forma geral, no básico fundamental. Então eu acho que isso é um fator a ser avaliado, não é, que o aluno se prepare para a entrevista, e outras coisas mais.”.

O Docente D2 cita que os alunos estão suficientemente preparados para o mercado de trabalho: “a grade curricular da nossa instituição de ensino superior é suficiente para que os alunos tenham as devidas competências e habilidades que o mercado de trabalho requer”. O aluno citado por D2 é o sujeito objeto do estudo e o produto de um processo de formação, sempre citado do ponto de vista de sua participação ora no ensino-aprendizagem, ora no mercado de trabalho. D1 coloca-se quanto à colocação de D3:

Olha, a qualidade do sujeito no mercado de trabalho: ““ [...] com relação ao mercado e ao curso, vai depender muito também dos alunos. Porque eu vejo que a qualidade dos alunos está muito baixa. Já é uma coisa que... Sem muita base e tão fazendo o curso porque tem que fazer, e a questão de ter que ter um curso de ensino superior é importante para o mercado de trabalho.

Na qualificação do aluno que frequenta um curso noturno de Administração, o sujeito D2 aponta duas características:

Levar aquilo com mais tranquilidade porque já são alunos que não tem uma base boa, que já chegam cansados de um dia de trabalho [...] tem muitos alunos que levam a coisa séria, e outros não. Eles só querem o diploma, estão ali para brincar, então por então por melhor que seja o professor a questão do mercado de trabalho vai depender do aluno, de cada um.

Segundo o INEP (2014) mais de 63% dos alunos dos cursos presenciais de graduação estudam à noite, na IES em estudo 100% dos alunos de graduação em administração estudam à noite. Para que haja uma boa formação, na visão do sujeito D2, é preciso que haja um bom professor e um bom aluno: “O que vai fazer a diferença são bons professores e os alunos que levem o curso a sério. Isso sim, eu acho que o aluno é muito importante nesse aspecto.” cabendo ao professor um esforço que eleve a motivação. “O mais importante é como você sabe repassar o que você sabe e saber também lidar com os alunos, motivá-los e levar a viver a sua experiência. Você ter uma experiência, isso é muito importante.”

O Docente D3 observa a contextualização de conteúdos pelo professor: “. É até mais fácil para o professor trazer exemplos do dia-a-dia. o aluno vê a efetividade da teoria né? Não fica só no mundo das ideias. Ideias é sempre a realidade né?” complementa: “A gente tenta o máximo possível trazer as discussões do dia-a-dia para o aluno até [...] Uma questão didática mesmo.”

O Docente D4 observa uma importante qualificação dos alunos da IES estudada: a grande maioria trabalha “ [...] na faculdade todos eles estão empregados hoje. Trabalham dentro da área né? Porque acontece de aluno se formar e não trabalhar mais. Estão todos trabalhando dentro da área.”.

O sujeito D5 cita diversas vezes o tema emergente de forma polissêmica, quando se refere à qualidade dos cursos afirma que “uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho”, quando se refere ao mercado de trabalho afirma que “está cada vez mais seletivo e exigindo cada vez mais capacitação dos alunos. “ameniza o impacto afirmando” o mercado de trabalho estará extremamente receptivo para os alunos de administração”. Depõe na condição de um professor com dezenas de anos na docência em afirmar que; ” [...] passaram pelas minhas salas de aula, dezenas e dezenas de alunos que hoje estão no mercado, muito bem empregados, não só na capital em Recife, como também em Vitória de Santo Antão”.

O sujeito D6 depõe a sua larga experiência enquanto professor de Administração, quanto à empregabilidade dos nossos alunos.

Eu acredito que dentro de um cenário competitivo de ensino superior eu costumo dizer aos meus alunos que no passado os melhores eram absorvidos pelo mercado. Hoje em dia eu repito pra eles que o melhor é absorvido, mas o melhor nas suas áreas. Então eu sempre digo pra eles, "façam 100% dos 50% que você é capaz e não tem fazer 50% de uma possibilidade de 100.

Complementa ao avaliar que o mercado onde os alunos estão inseridos está exigindo muito mais, estão modificando o perfil desses alunos, desses profissionais, e a boa parte das instituições de ensino superior não estão acompanhando essas mudanças, isto se deve em parte às grandes empresas globais que se estão instalando na microrregião.”.

Apesar de o mercado estar competitivo o aluno vem buscar na IES o devido conhecimento técnico, cabendo ao professor a devida atualização buscando sempre esse dinamismo, e incentivando o aluno com as atualidades de mercado. Como também, a integração do professor, aluno e IES conforme a visão do sujeito D7.

O sujeito D8 observa que os gestores da IES estão empenhados e desejando que seus alunos possam, a partir do curso, ter acesso ao mercado de trabalho. Complementa: “os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa instituição. Acredito que o curso, da nossa faculdade contribui positivamente para a sua empregabilidade.” Afirmando ainda a coerência do currículo como mercado de trabalho”. A grade curricular da nossa instituição de ensino superior, ela é bastante suficiente para que os alunos tenham as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. A IES procurou apresentar-se no mercado com melhor nível de qualidade, promover a empregabilidade dos alunos, com professores qualificados e atualizados com o mercado, esta também é a visão do sujeito D10. Colombo (2013), Dias Sobrinho (2005); Meyer Jr (2014), Sacristan (2015), afirmam que as IES tem que dar respostas realistas e rápidas ao seu público interno que são os alunos que são por operacionalizar a absorção das demandas específicas de mercado e apresentar uma imagem de sucesso ao mercado.

### **3.2.3 Tema Emergente: Mercado**

O tema emergente mercado foi o 3º com maior frequência na Análise de Conteúdo de Bardin. Os sujeitos quando discorrem sobre o tema o fazem sempre relacionando com a IES objeto de estudo.

O Docente D1 coloca aceitação/rejeição do aluno pelo mercado de trabalho como o avaliador maior: “Não sei se as avaliações do MEC são suficientes, mas eu acho que o mercado é o grande avaliador. E isso tem sido uma questão que é preciso atualizar currículo, e outras questões.” E complementa quanto ao perfil do mercado de trabalho. “Olhe, na verdade eu avalio o mercado de trabalho, a partir da seguinte questão: o mercado tem o seu padrão de

seleção de pessoal, então na verdade eu estou me baseando no sociólogo Bauman,”. Porém o sujeito D10 acha que a diferenciação no mercado, é interesse que cada futuro administrador deve demonstrar no curso.

O docente D2 tanto se refere ao professor que trabalha fora da IES em atividades da Administração, quanto ao ingresso do aluno no mercado de trabalho da administração: “O bom curso de administração é o que tem uma grade boa, bons professores com vivência no mercado, e que por sorte encontre alunos que tem uma base sólida, vontade de aprender. Prosseguindo sugere alterações no currículo para adequar o curso ao mercado: “Eu acho que isso tem que ser uma coisa que de vez em quando mude mesmo pra adequar ao mercado”. Não pode ter uma grade sem essa mudança, porque o mercado cada vez vai pedindo mais.” eu acho que sempre tem que rever a grade para colocar coisas mais atuais, mais interessantes para o mercado de trabalho” como também sugere que o currículo esteja sempre em consonância com o mercado:

A referência é uma faculdade que sempre esteja se atualizando com relação à ementa, ao mercado e ela não fique estagnada nessa questão do passado, e veja que é mutável e tem que estar realmente acompanhando o mercado e fazendo coisas mais atualizadas. D2

O sujeito D3 observa que o crescimento da economia estimula a demanda de Administradores; “Porque administração é fundamental numa economia liberal, capitalista. Então está sempre né? Com o mercado aquecido. Com a economia crescendo sempre vai precisar de administradores, contabilistas, essas coisas.”.

Quando questionado quanto ao curso e sua relação com o mercado D4 lembra que o curso terá que ser dinâmico. : “Bom, como o mercado tem mudado constantemente, é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado está impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre.” E observa que o curso tem uma boa empregabilidade” está bem na área de administração. Eu vejo que a empregabilidade na área da administração apesar do mercado ainda continua empregando bem.” Como também acha que a IES Tem um curso compatível com o mercado: Sim, agora eu acho que se deveria ter uma disciplina mais prática”.

O sujeito D5 usa a expressão dialética de mercado para explicar o relacionamento do aluno com o mercado de trabalho:

A dialética de mercado seria, vamos usar assim a terminologia de Marx e Hengels, uma coisa está ligada a outra. Então tudo aquilo, na linguagem dele que ele explica,

a tese, a antítese e depois a síntese. Tudo está inter-relacionado, então todos os fenômenos estão inter-relacionados. Quando o administrador assim, de forma bem geral que eu estou falando, percebe um determinado problema na sua fábrica, vamos dizer assim, ele tem que ter o cuidado de analisar esse problema que ele está observando em todas as suas nuances. O lado, vamos supor que tenha [...] Ele analisa o lado de um problema, mas vamos supor, o problema tem vários lados A, B, C, D. Então ele tem que analisar todos esses lados e relacionar um com os outros e daí tirar a síntese de tudo isso, então daí a importância de um currículo assim {elitista} outra palavras que eu poderia empregar sobre isso. É extremamente abrangente que abarcasse de uma só vez toda a problemática que envolve a administração.

O docente D 6 alega ter mais de uma década na docência do curso de Administração, comenta a expansão dos cursos de Administração e sua relação com a qualidade:

[...] percebo que com esse grande número de cursos de Administração no mercado, principalmente no Estado de Pernambuco, e na região metropolitana, até mesmo nos interiores fez com que diminuísse a qualidade e, por tabela, diminuísse também a empregabilidade deles pela exigência do mercado cada vez maior.

Ainda em relação à expansão dos cursos administração o sujeito D7, tem a opinião que isto é uma resposta natural do mercado, porque a partir da sua necessidade, as faculdades aumentam o número de vagas, os cursos aparecem, e o mercado de vai selecionando, e vai dando condições de aparecer mais vagas no mercado. contextualiza com a posição de destaque da IES objeto de estudo:

Nossa IES está muito bem, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando. Agora, o mercado e ele muitas vezes, ele é rígido, rigoroso, e eu entendo que é importante abrir o olho do aluno para ele não ser mais um no mercado. Então para ele ser um diferencial, ele realmente vai ter que não simplesmente ver o diploma.

O sujeito D8 enfatiza três aspectos: currículo, mercado e a IES. Enfatiza que a alta qualidade da IES, os alunos da instituição tem o uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado. Pois a mesma apresenta-se ao mercado com melhor nível de qualidade pela divulgação dos indicadores de qualidade do MEC.

Bertero (2006); DCN (2005); Ramos (2015); Silva (2008) entendem que as IES tem que empenhar-se na manutenção de níveis de excelência em qualidade com uma formação profissionalizante que engloba conhecimentos teóricos e práticos, aptos a compreender as questões científicas, técnica e sociais para os vários segmentos de atuação do Administrador no mercado de trabalho.

### 3.2.4 Tema Emergente: Administração

O tema emergente Administração foi o 4º maior em frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Sempre quando citado, refere-se ao curso de graduação em Administração e sempre associado à qualidade ou a sua constante melhoria: “Eu acho que o bom curso de Administração, é aquele que está sempre atento ao estágio, que eu acho coisa importante [...]” conforme o sujeito D1. “Eu noto, que não só no curso de Administração, mas em outros cursos, em outras áreas, existe a falta da pratica. Eu acho que a pratica é essencial” observa D10.

O sujeito D2 observa que o curso no passado tinha mais importância: “É, antigamente, o curso de administração já foi algo mais importante do que hoje né?” e que sua melhoria passa pelo corpo docente: “ela está assim, evoluindo a cada dia com relação a colocar mais cursos e tudo mais. Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si.” Quando questionado acerca do que seria um bom curso de Administração.

O Docente D3 responde: “É [...] uma mescla né? Porque administração você tem essa particularidade de que existe a questão da teoria, como também da prática, então é importante o cursos fazer essa mescla do jeito de uma experiência do mercado de trabalho, jeito de experiência na vida acadêmica.”.

O sujeito D4 avalia o que seria um bom curso de Administração, passando pela atuação do aluno, dentro do mercado de trabalho. “Levando em conta a adequação do currículo;” levando em conta a sua constante adequação ao mercado de trabalho” como também sua constante atualização; ” [...] é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado tá impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre procurando atualização.” O sujeito D4 entende que a empregabilidade em Administração tem uma grande abrangência:” Eu vejo que a empregabilidade na área da administração apesar do mercado ainda continua empregando bem. Porque como eu já falei anteriormente administração contempla muita área. Logística, contabilidade, gestão de pessoas. E aí cada vez mais profissionais”. Cita ainda um exemplo familiar: “na minha própria família que tem um irmão, dois irmãos que se formaram em administração e hoje os dois atuam na área de administração. “Meu primo também se formou aí e também está bem na área de administração”

O docente D5 define um bom curso de Administração como sendo: Que ele estivesse focado na gestão total. . Tem que estar focado, tanto no início, meio e principalmente no fim

que é a grande meta de qualquer empresa”: e cita que foi orientador de TCC de alunos que tiveram um bom nível de empregabilidade. Porém adverte o equívoco muito comum no meio acadêmico em achar que o melhor currículo de administração é o da USP, é o da FGV, ou da UFRJ. o melhor currículo para o curso é aquele que se adequa ao seu *locus*.

O sujeito D8 reforça sua opinião anterior quanto ao nível de excelência da IES objeto de estudo, sua qualidade de ensino e alta empregabilidade dos seus alunos no mercado de trabalho da microrregião de Vitória de Santo Antão.

Os cursos da nossa instituição tem boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores. Nossa instituição atende os anseios do mercado, porque não só, assim, a coordenação, a administração da faculdade, está muito ligada a esse tema, e desejando que os alunos possam a participar no mercado. Então, dentro do curso de Administração, nós devemos levar o aluno a ter muitas experiências praticas dentro da profissão que ele vai exercer. Assim eu acho que ele fica muito mais preparado para o mercado. Claro que o curso de Administração tem que ter algo de teórico também, mas aí quem, a ênfase nisso, seria para aquelas pessoas que têm necessidade. Pois o mercado de trabalho é amplo. O aluno formado, o aluno do curso de Administração, e depois o profissional já formado, ele tem dentro da empresa, um leque muito grande de setores que pode trabalhar, e cooperar dentro de uma Administração empresarial. Porque o conhecimento que se coloca para o aluno dentro dos cursos, é voltado para todos. (D8)

O curso de graduação em Administração continua sendo o maior em número de alunos matriculados com 800.114 alunos (Quadro 3), por ser generalista, versátil e flexível, mesmo nos dias atuais prevalece a concepção taylorista-fordista da Administração científica do início do século passado: os alunos são processados como um produto industrializado com entrada (vestibular), transformação processo (graduação) e saída (mercado de trabalho). (BERTERO, 2006; DIAS SOBRINHO. 2005; MEYER JR, 2015; SILVA, 2007). Quanto maior for à empregabilidade dos seus alunos, maior será a percepção de qualidade perante a concorrência.

### **3.2.5 Tema Emergente: Professor**

O tema emergente professor foi o 5º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin.

O Docente 1 quando instado a fazer uma reflexão sobre o perfil do professor de Administração, fê-la sobre uma ótica acadêmica de alta titulação e experiência na profissão:

Não tenho dúvida. Eu mesmo, como professor com doutorado, eu acho que na verdade a gente tem, além do que domar o papel social, ter a sua experiência também que eu acho que conta. Mas atualização, são os cursos que dão a você essa capacidade de estar atualizado como docente, não é. E a formação contínua, é coisa talvez de importância. Continua fazendo uma retrospectiva de sua vida pregressa.

Finaliza recomendando que a formação do professor de IES passe pela formação continuada, educação para toda vida. “Que eu acho que no Brasil, é uma das coisas que devia ser trabalhado, a formação continuada, para todos os profissionais, não só de professores.”

O sujeito D10 tem uma visão menos elitista e de interação com os alunos, eliminando-se a educação bancária:

Então a interação entre professor e aluno, está cada vez mais dinâmica. Hoje o professor sabe cada vez menos, e o aluno às vezes está sabendo mais que o professor. . Por quê? É muito fácil, ele chega nos meios da informática, não é, nas redes sociais [...] já vem para a aula sabendo às vezes assuntos ou acontecimentos, que às vezes o professor não teve tempo de se atualizar. Então é muito importante cada curso estar se avaliando.

O docente D10 é mais outro sujeito a reconhecer a qualidade da IES, a qualificação do corpo docente: “nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores”. Esta visão também é compartilhada pelo sujeito D5 que alega ter colegas com bastante experiência profissional, alto grau de conhecimento e boa titulação.

O Docente D2 tem a visão que o professor deverá ter uma formação por toda vida: "Eu acho que o professor, ele sempre tem que estar estudando, aprendendo, procurando vivenciar também para poder repassar isso." e que levem a profissão a sério:" O que vai fazer a diferença são bons professores e os alunos que levem o curso a sério. Isso sim, eu acho que o aluno é muito importante nesse aspecto." Pois no universo de alunos, alguns não dão importância a o ensino-aprendizagem, conforme o sujeito D5: Eles só querem o diploma, estão ali para brincar, então por melhor que seja o professor a questão do mercado de trabalho vai depender do aluno, de cada um. Assim, agora a questão da qualidade vai depender também da qualidade dos professores e dos alunos também. “conclui que o que seria um bom curso de administração”. “O bom curso de administração é o que tem uma grade boa, bons professores com vivência no mercado, e que por sorte encontre alunos que tem uma base sólida, vontade de aprender”. O sujeito D7 também observa a importância do professor estar sempre se atualizando. O sujeito D8 é outro docente a reconhecer a qualidade da IES em estudo, e reconhece que existe um esforço contínuo dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores.

Ao transpor pela metodologia aos alunos um currículo, multifacetado em disciplinas curriculares, o profissionalismo do professor é de fundamental importância para o ensino, a perseguição pela excelência nas avaliações e um maior índice de empregabilidade dos seus alunos (COLOMBO, 2011; MASSETTO, 2012; RAMOS, 2014; ZABALZA, 2007). Nas salas de aulas tem havido mudanças de adaptação à mudança econômica *do locus*, novas tentativas de processos de Ensino, incentivo à pesquisa, parcerias e coparticipação dos professores com os alunos

### 3.2.6 Tema Emergente: Qualidade

O tema emergente Qualidade foi o 6º de maior frequência na Análise de Conteúdo de Bardin. Questionado quanto à competição, qualidade e empregabilidade dos alunos da IES objeto da pesquisa o Docente D1 alega que é "uma questão difícil de ser respondida e forma uma ideia desse conjunto de valores:" Bom essa questão muito interessante, mas bastante difícil de responder. Mas eu tenho uma ideia, já formei uma ideia dentro da nossa instituição. Eu acho que tem um perfil muito mais de formação dos alunos, aquelas disciplinas que dão formação profissional, mas eu acho que do ponto de vista da competitividade, é uma coisa que é difícil, porque na verdade o aluno precisa ter algumas outras habilidades" o sujeito D5 também entende que a competição entre as faculdades influencia diretamente a busca pela qualidade dos cursos, isto leva a IES oferecer cada vez uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho.

O sujeito D8 também corrobora a empregabilidade dos alunos "o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da IES terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado". Segundo o sujeito D2 aponta dois quesitos para a qualidade dos cursos de Administração: "Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências [...]" e cita a baixa qualidade dos alunos:" Porque eu vejo que a qualidade dos alunos tá muito baixa".

O sujeito D3 tem a opinião quanto à expansão dos cursos de graduação em Administração e a influencia na qualidade dos mesmos:" Influencia sim, até porque você tem, quanto maior o número, mais cria uma oferta por professores e isso automaticamente vai criar uma

demanda por melhores [...] Por gente mais qualificada né? Gente querendo fazer mestrado, doutorado para entrar nesse mercado de trabalho.”

Quanto à qualidade D6 observa que é “necessário de se buscar é aluno, então algumas instituições eles chegam ao ponto de baixar a qualidade até do seu vestibular, da sua a captação, para que ele tenha pessoas ou alunos que possam pagar seus cursos. Isso diminui muito a qualidade e quanto ao futuro a” qualidade ela tende a cair, a reduzir muita das vezes qualidade é uma resposta de mercado conforme” D7.

A qualidade vista pelo prisma de adequação ao uso, pode ser mensurada pelo menor número de seus alunos em disponibilidade no mercado de trabalho. (SILVA, 2008; INEP, 2014; SACRISTAN, 2011; CANÁRIO, 2007). A qualidade e seus múltiplos significados, comum enquadramento em educação superior passa pelo crivo do Estado com suas avaliações pelo Ministério de Educação, como também passa pela iniciativa privada pelo índice de empregabilidade dos seus alunos egressos.

### **3.2.7 Tema Emergente: Instituição**

O tema emergente instituição foi o 7º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Quando mencionada tem a significância de IES, Faculdade: “A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores, que juntam a parte de conhecimento.” Afirma o sujeito D10. O Docente 7 quando se refere à instituição o faz também no sentido de faculdade em estudo, atribuindo à mesma o papel social na formação de profissionais que juntamente com os alunos. O sujeito D1 afirma: "buscar formas de agregar conhecimento, ampliar as coisas, visão profissional”. Continua afirmando que competitividade é algo que deve ser buscado. ” [...]a questão da competitividade, é uma coisa que cada um deve se preparar, conforme suas necessidades, suas exigências, com seus conhecimentos dessa competitividade. “ Ainda o sujeito D10 que relaciona a Instituição com qualidade:” nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores, que juntam a parte de conhecimento com a pratica.”

Quanto à instituição o sujeito D2 aponta as melhorias:” A nossa faculdade, ela está assim, evoluindo a cada dia com relação a colocar mais cursos e tudo mais. Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si. Agora, a questão maior, com relação à competição e a empregabilidade é o próprio alu-

no.” Quando instado a qualificar a IES no tocante à competição, qualidade e empregabilidade dos alunos, D3 fica indeciso;” Eu acho que aí não teria, não sei como fazer isso não. Isso aí, eu não faço a menor ideia.” Continuando acerca da compatibilidade entre currículo e habilidades e competência, D3 continua indeciso:” Acho que sim, acho [...]” Porém o sujeito D8 é incisivo quanto à qualificação da Instituição: “o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem no mercado sendo alunos da nossa instituição.” O Docente D4 tem a opinião que a instituição tem uma boa qualidade:” Então com relação à instituição eu posso dizer que na prática, o que eu vejo até na minha própria família, todos eles que se formaram faculdade todos estão empregados hoje”. Sempre associado à qualidade, boa empregabilidade, o docente D5 continua: “A empregabilidade e a qualidade dessa instituição eu daria uma nota acima de regular, quase que boa [...]”

Uma IES além do seu papel institucional tem também um papel social relevante no seu *locus*, lembrado pelo sujeito D6: “uma boa instituição tem que formar o aluno no que se refere ao senso crítico, e esse aluno, esse profissional. Sendo os docentes o agente condutor das mudanças;” Continua: “E aí quando eu percebo e a boa parte dos professores que tem comprometimento com o aluno e com a instituição, ele vai trazer de fora o que é de moderno, e vai trazer para dentro das instituições.”.

Também o sujeito D7 afirma a qualidade da Instituição: “eu acho que a faculdade, a nossa IES está muito bem, não é, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando. Agora, o mercado e ele muitas vezes, ele é rígido, rigoroso [...]” Novamente o sujeito D8 reforça: “Então eu acredito que os cursos da nossa instituição, têm boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos fiquem melhores”.

A relevância do papel social sua complexidade operacional, são citados pelos docentes, também são citados por vários autores tais como: Colombo (2011); Dias Sobrinho (2005); Meyer Jr (2015); Parente (2015); Zabalza (2007), que interpretam as instituições com um grau elevado de complexidade, tais como ambiguidade de objetivos, ser ou não ser instituição com fins lucrativos, estrutura decisória colegiada e lenta, e ausência de transparência de seus objetivos institucionais.

### 3.2.8 Tema Emergente: Currículo

O tema emergente Currículo foi o 8º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Sempre quando citado pelos sujeitos entrevistados, o currículo, grade curricular foi em sua maioria mencionado como sendo de qualidade, coerente com o mercado ou em vias de adequação com a nova realidade socioeconômica da microrregião de Vitória de Santo Antão.

O Docente D1 tem opinião que o currículo da IES não é o bastante para a formação de competências e habilidades exigida pelo mercado e sugere algumas ações: “Não, exatamente, eu estou dizendo que eles, a universidade dá uma base mínima, não é, teórica às vezes muito mais.”.

O sujeito D2 entende que a qualidade do curso está diretamente ligada ao currículo: “Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências, eu acho que isso é o mais importante”.

Quando instado a opinar sobre o currículo da IES, o sujeito D3 está consoante quanto às habilidades e competências exigidas pelo mercado. “Acho que sim, acho que sim, tá bem distribuído [...]”.

O sujeito D4 opina que a instituição de ensino superior é suficiente para que os alunos tenham as competências e habilidades. O sujeito D5 também tem a mesma percepção quanto ao nível de excelência da IES:

Hoje no dia atual, eu analisando a grade curricular, eu acho que ela está num nível assim, regular com uma tendência perceptível de melhora, pela própria dinâmica da vida e de mercado que força essa melhora. Eu vejo que a faculdade tem um esforço para que os docentes tentem melhorar o currículo, melhorar a consciência crítica do currículo, me relação à perspectiva do mercado de trabalho, essas coisas então eu sou testemunho de que ela está regular com tendência ascendente.

O sujeito D6 faz uma abordagem dos currículos com as exigências do mercado cada vez mais exigente. "E a instituição de ensino superior, por sua vez, demonstra, apresenta esse novo modelo e aí a instituição séria vai modificar o currículo” os sujeitos D7, e D10 também entendem que os currículos da IES estão em vias de adequação com a nova realidade de mercado.

O currículo é uma construção propositiva e provoca mudanças, como também a capacidade de apropriação dos conhecimentos e habilidades pelos alunos provocando dois vetores: melhor empregabilidade dos alunos, e uma melhor qualificação dos indicadores de qualidade do Ministério de Educação. (PARENTE 2015; PERRENOUD 2007, 1999; SACRISTAN, 2015; SILVA, 2007); Este conjunto de conhecimentos e habilidades resulta na capacidade de mobilizar recursos cognitivos para equacionar de forma eficaz e eficiente uma série de situações análogas.

### **3.2.9 Tema Emergente: Formação**

O tema emergente Currículo foi o 9º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Ele refere-se tanto ao docente como também ao aluno. Quanto à formação docente tem relação titulação *Stricto Sensu*, cursos de especialização que o leve à técnica e metodologias pedagógicas, e não necessariamente aquelas relacionadas às especificidades da disciplina.

O Docente D1 entende que essa formação implica na qualidade de ensino. “Eu mesmo, como professor com doutorado, eu acho que na verdade a gente tem, além do que domar o papel social, ter a sua experiência também que eu acho que conta. Mas atualização, são os cursos que dão a você essa capacidade de estar atualizado como docente, não é. E a formação continua, é coisa talvez de importância.” Quando questionado sobre sua própria formação continua, mostra sua trajetória profissional:

Bom, eu sou um profissional que sempre lutei por essa questão da qualificação. E fiz graduação, fiz mestrado, fiz doutorado, e também tenho feito alguns congressos, participado de alguns cursos, que eu acho que essa formação contínua é a partir de apresentar trabalhos, de fazer pesquisas. É essa forma que você tem de fazer uma formação continuada. Que eu acho que no Brasil, é uma das coisas que devia ser trabalhado, a formação continuada, para todos os profissionais, não só de professores. D1

Quantos aos alunos foi alegado a ausência de atividades extra faculdade: “ [...] falta algo mais, que seria essa questão de como o aluno pode ser orientado, melhor forma de sua formação, congressos, apresentar trabalhos, fazer outras atividades, fora da universidade, que é um elemento”.

O sujeito D10 também concorda com a falta de prática para os alunos: “Eu acho que a prática é essencial para a formação do aluno, principalmente na época de hoje, na qual a interação é muito grande entre alunos e professores.”.

O docente D2 observa que o grau a formação dos docentes influencia na qualidade dos cursos de graduação de administração:

Olha, isso também é uma coisa muito relativa, evidentemente quanto maior grau o professor tiver, melhor. Só que isso é relativo no sentido de que a pessoa pode ser um doutor e não ter a capacidade de explicar melhor, de ter uma docência [...] É interessante para explicar aquilo que ele tem de conteúdo para os alunos. Isso é muito relativo, ele pode ser um especialista e ter mais capacidade no sentido de repassar do que uma pessoa que tenha mestrado e doutorado. Então isso é difícil de ver assim, pela questão do grau do professor. E sim a capacidade dele de repassar o conteúdo.  
D2

O sujeito D3 tem opinião idêntica ao sujeito D2 quanto à influência da formação dos docentes na qualidade dos cursos de graduação de administração.

É mais ou menos pra essa pergunta não existe o certo né? Sobre essa questão de formação dos docentes que eu já falei. É questão de você conseguir aliar gente com experiência de mercado com formação. Porque é a questão, um curso de bacharelado não é um curso técnico né? Você tem que ter a formação da pessoa como cidadão também, para isso as cadeiras de filosofia, psicologia, etc. Que requer né? Porque administração você tá lidando com o ser humano né? Que é uma variável, uma variável que existe. Não é isso? Então você tem que ter, tem que tá bem preparado para esse tipo de coisa. Mais ou menos isso.

O sujeito D4 opina que apenas a formação acadêmica não é o bastante suficiente para uma atuação acadêmica. Para uma melhor interação com os alunos, faz-se necessário experiência profissional na área de ensino. Os sujeitos D6, D7 e D10 expressam esta mesma opinião. O sujeito D5 afirma que:

Esse tipo de formação de docentes, porque você coloca numa sala, junta trinta docentes com graus variados de conhecimento, de pós-doutor até especialistas ou mesmo graduados e análise que se tem que fazer desse grupo, eu acho que até mesmo a instituição julgadora do MEC teria, tem, teria não, tem dificuldade, de fazer, de analisar. Porque o que se vê, não é realmente o que se vê.

Quanto à contribuição de sua formação, ele dá uma contribuição: “Obviamente tem por fim o corpo docente de uma instituição. Eu contribuo para minha formação com leituras constantes ao longo de décadas, constantes.”.

Outros sujeitos opinam a importância da formação técnica, experiência de mercado (D7), formação acadêmica (D8) e os que buscam capacitação (D10). Os recortes dos docentes

até então delineados, em conformidade com Parente (2015); Jarauta (2015); Perrenoud (2013); Sacristan (2011) e Teodoro (2005) levam-se a uma reflexão ao *modus operandis* dos mesmos, nos *locus* habituais do ensino-aprendizagem e as necessidades de competências e habilidades para uma nova formação de alunos dos cursos de graduação em Administração.

### 3.2.10 Tema Emergente: Faculdade(s)

O tema emergente Faculdade foi o 10º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Ele é equivalente ao termo emergente IES e Instituição, sempre referenciada como o *locus* da formação do administrador, e corresponsável pelo seu êxito no mercado de trabalho. Como operadores do currículo, D1 entende que ela poderia ir além: "E, portanto cada faculdade também pode agregar matérias optativas, cursos, conferências, e outras formas de aprendizagem, [...]" Que nem sempre a faculdade oferta: " [...]porque na verdade o aluno precisa ter algumas outras habilidades e competências, e nem sempre na faculdade ele recebe. Que nem sempre são perceptíveis pelas avaliações do MEC." [...]. Eu acho que isso é um novo fator na atualidade que precisa ser avaliado. Não sei se as avaliações do MEC são suficientes, mas eu acho que o mercado é o grande avaliador." O sujeito D7 compartilha as mesmas ideias:

Então tanto o aluno ele vem buscar essa experiência, porque o mercado, a faculdade vai dar o conhecimento técnico, mas o professor para ele poder ligar a teoria e a prática. Com relação à competição, eu acho que a faculdade, a nossa IES está muito bem, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando.

O sujeito D2 observa que é indiferente o aluno cursar uma IES privada ou pública, sendo a última supostamente a de melhor qualidade, se o mesmo não tiver empenho: "acho muito relativo a questão de, por exemplo, uma boa faculdade ou uma [...] Federal, que o que vai à realidade levar-se em conta é os alunos, não é ter uma faculdade que seja particular ou não que vai fazer a diferença". Define que uma referência de faculdade é aquela que tem a grade curricular compatível com o mercado:

A referência é uma faculdade que sempre esteja se atualizando com relação à ementa, ao mercado e ela não fique estagnada nessa questão." Porém deveria ter mais aulas práticas: "[...] interessante que tivesse mais prática dos alunos, visitas técnicas, ainda mais a questão da nossa faculdade é a própria distância né?" pois " [...] Com

relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si.

O sujeito D8 afirma todos os alunos querem ter acesso ao mercado de trabalho, e a faculdade trabalha essa preocupação, agindo para ter currículos compatíveis com o mercado, aumentar o índice de empregabilidade. Por que estas ações são estrategicamente importantes no mercado de ensino na captação de novos alunos, que evidentemente, procurarão as faculdades que estão melhores posicionadas no conceito de avaliação do MEC.

Enquanto o sujeito D9 acha que a faculdade deve qualificar melhor o aluno, como também o professor. O sujeito D10 finaliza: "A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores, que juntam a parte de conhecimento com a prática."

Estas assertivas quando emparelhadas com os estudos de Bertero, (2006); Boas, (2008); Colombo, (2011); Zanchet (2009) nos remetem a um entendimento de colaboração da Faculdade e professores que juntos promovam alterações e adaptações na arquitetura curricular, nos planos de ensino, planos de aula e metodologias de aprendizagem.

### **3.2.11 Tema Emergente: Ensino**

O tema emergente Ensino foi o 11º maior em número de frequência pela Análise de Conteúdo de Bardin. Quando citada sempre se refere ao ensino-aprendizagem e suas tecnologias e métodos. O sujeito D1 enfatiza como método de ensino a contextualização de conteúdos através de estudos de caso:

Bom, esse é uma coisa bem pessoal, cada um tem seus métodos, sua forma de ensino. Mas eu acho que o estudo de caso, é uma forma que eu utilizo, muito interessante, que traz para a sala de aula, algum caso, alguma empresa, alguma situação real de trabalho. Pesquisa de uma empresa que trabalhou determinadas formas modernas, competitividade. Então eu acho que o estudo de caso é uma forma de contextualizar melhor, e mais interessante, que também leva o aluno a pesquisar sobre essas situações concretas, aplicando seus conhecimentos. D1.

Quanto à contextualização dos conteúdos em sala de aula, citado por D1, o sujeito D5 exemplifica" nesse mundo globalizado, dinâmico [...]. Então eu procuro dar outra visão, mostrar que um dos princípios básicos que eu ensino é o principio de Descartes, Cogito ergo Sum.

Penso, logo existo". Pimenta (2010) reafirma que o trabalho docente, não se trata apenas de currículo, mas de um processo que envolve professores e alunos na construção de saberes.

O sujeito D2 observa que para uma melhor qualidade de ensino o professor também tem que estar permanentemente atualizando-se:

Eu acho que o professor, ele sempre tem que estar estudando, aprendendo, procurando vivenciar também para poder repassar isso com mais certeza, do que está passando do conteúdo para o aluno. Porque só a teoria, isso não é importante. O importante é a vivência, é você mostrar uma coisa com segurança daquilo que você viveu. Passar algo assim é mais importante do que a própria teoria.

O sujeito D6 lembra-se da titulação exigida pelo MEC, que segundo ele gera conflitos, pois muitos professores com experiência profissional no mercado são preteridos, porém “estão modificando o perfil desses alunos, desses profissionais, e a boa parte das instituições de ensino superior não estão acompanhando essas exigências das novas demandas. Segundo ele tem como alternativa:” [...] trazer de fora o que é de moderno, e vai trazer para dentro das instituições. “E a instituição de ensino superior, apresenta esse novo modelo e aí a instituição séria vai modificar.” Bertero (2006), Depresbiteris (2002), Zabala (2010), Zabalza (2007) entendem que os processos de aprendizagem com excelência, podem ser despertados e sustentados com estratégias de ensino inovadoras.

### 3.3 O sujeito aluno

Analisando os fatores que levaram os alunos a decidir pelo curso de Administração e não outro, as respostas majoritárias foram empregabilidade, melhores salários e aprovação em concursos públicos. Perfeitamente compreensíveis tais respostas quanto ao *locus* da investigação: a microrregião de Vitória de Santo Antão, que passa por uma transição de uma economia agrária para uma economia industrial, com a chegada de grandes empresas globais como as norte-americanas: Kraft Foods/Mondelez, Ower-Illinois, Walmart, a japonesa Nissin-Ajinomoto, a brasileira BR Foods, todas as empresas globais com operações em 4 continentes, inovadoras na gestão de seus negócios, grandes empregadoras de mão de obra. No entendimento da agencia governamental de Desenvolvimento a AD-DIPER

A microrregião de Vitória de Santo Antão, se encaminha para ser um polo industrial de referência em todo o estado de Pernambuco. Está agendada a instalação de 17 novas indústrias aqui, apontando para um prognóstico de crescimento de 9% a 12% no Estado de Pernambuco (AD-DIPER, 2014).

Os vetores para este ciclo de industrialização na microrregião tem vários vetores. Processo de globalização de empresas transnacionais que decidem optar suas expansões em economias emergentes. O nordeste brasileiro tem sido uma região que nos últimos anos, o seu PIB percapita tem crescido acima da média nacional, isto devido aos programas de transferência de renda do governo federal. O Estado de Pernambuco como o estado nordestino de maior crescimento, oferece uma infraestrutura logística de excelência com portos, aeroportos e rodovias como também oferecem incentivos para instalação, renunciando 95% dos impostos estaduais. A microrregião é cortada pela rodovia federal BR 232, que interliga outras regiões e estão apenas 50 km de infraestruturas portuárias (Porto de SUAPE no cabo de santo Agostinho) e aeroportuária (Aeroporto Gilberto Freire em Recife) (EL-ERIAN 2008; FERRAZ JUNIOR et al, 2009; NASCIMENTO, 2015).

Tal cenário de crescimento econômico tem gerado as motivações para a empregabilidade nas três dimensões: acesso ao mercado de trabalho manter-se no mercado e impulsionar carreiras. 95% dos alunos pesquisados estão no mercado de trabalho e destes 36% trabalham em indústrias (Tabela7). Estas plantas industriais tem uma estrutura organizacional achatada em 4 níveis: Gerencia Geral; Coordenação; Supervisão e Operação. A maioria dos alunos entrevistados trabalham em cargos operacionais, com baixo envolvimento nas decisões, turnos sem alternância de horários. Diante destas condições, todos sabem que no máximo pode ser promovido para um nível, o de supervisor, já que a ocupação aos cargos de coordenação e gerencia geral estão ligados à alta administração. Este fenômeno que ocorre na Microrregião de Vitória de Santo Antão foi estudado pelo Professor Bertero (2006. p.37).

Além da competência técnica, o avanço na carreira de administrador depende de um capital de relações sociais que se acumula em grande medida, em função de origem socioeconômica das pessoas. De fato, se atentarmos para as pessoas que ocupam posições de cúpula em empresas, o que inclui posições em conselhos, diretorias e alta gerencia, veremos que muitos têm origem nos estratos mais elevados da sociedade.

Tal fenômeno foi analisado também pelo professor Jacobs (2012, p.12) da Universidade da Indiana University:

As ideias do administrador são disseminadas por toda a empresa. . Esses profissionais determinam a localização de uma organização, suas instalações, os fornecido-

res, e como será implantada a política de contratações. Uma vez que as decisões-chave são tomadas, o pessoal de nível operacional as executa. O pessoal de operações trabalha para encontrar soluções e então resolver os problemas. (JACOBS 2012, p.12)

Diante de tal cenário e crescimento e prosperidade a empregabilidade, com melhorias salariais seria o objetivo maior na decisão de escolha do curso de administração, porém o objetivo ainda maior é ser aprovado em um concurso público, que independentemente dos salários baixos que as prefeituras oferecem, teriam uma empregabilidade vitalícia que os cargos públicos constitucionalmente oferecem.

Em busca do entendimento quanto à decisão da escolha por esta carreira e sua respectiva formação, foram questionados 154 alunos do 5º ao 8º semestre do curso de graduação em administração, sendo as respostas no sentido observado no campo teórico.

Na tabela 1 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos para escolha do curso de bacharelado em administração. Através dela verifica-se que os motivos que os alunos mais concordaram do que discordaram foram: Empregabilidade (92,6%), concurso público (83,8%), melhores salários (84,4%), projeção social (57,8%), família (63,6%) e aptidão (73,4%). Ainda, em todos estes fatores o percentual de concordância foi significativamente maior do que o de discordância ( $p$ -valor  $< 0,05$ ), exceto no fator projeção social, em que 42,2% discordaram que este seja um motivo para a escolha do curso e o teste de comparação de proporção não foi significativo ( $p$ -valor = 0,053) indicando que a proporção de concordância e discordância é próxima.

***Tabela 1. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos para escolha do curso de bacharelado em administração***

<b>1.Por que você escolheu o curso de Bacharelado em Administração?</b>	<b>Discordo totalmente ou em parte</b>	<b>Concordo totalmente ou em parte</b>	<b>p-valor</b>
1. Empregabilidade	11(7,4%)	138(92,6%)	<0,001
2. Concurso público	25(16,2%)	129(83,8%)	<0,001
3. Melhores salários	24(15,6%)	130(84,4%)	<0,001
4. Influencia da mídia	107(71,3%)	43(28,7%)	<0,001
5. Projeção Social	65(42,2%)	89(57,8%)	0,053
6. Família	56(36,4%)	98(63,6%)	0,001
7. Influencia de Amigos	92(60,1%)	61(39,9%)	0,012
8. Aptidão	41(26,6%)	113(73,4%)	<0,001
9. Facilidade no vestibular	103(66,9%)	51(33,1%)	<0,001
10.Ausencia de possibilidades	113(73,4%)	41(26,6%)	<0,001

Fonte: O Autor

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor  $< 0,05$  o número de discordantes e concordantes difere significativamente).

**Gráfico 1. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos para escolha do curso de bacharelado em administração.**



A segunda questão do questionário aplicado aos alunos de 5º ao 8º semestre da graduação em Administração diz respeito aos fatores que influenciaram a tomada de decisão de estudar na IES objeto de estudo.

Estes dois principais fatores, Concurso Público e empregabilidade, já haviam sido apontados na questão anterior quanto à decisão do curso, que se repete quanto à decisão da IES. O fato de associar a IES à aprovação de concurso público deve-se ao fato da IES ter 15 anos de existência na microrregião com históricos de aprovação e resultados exitosos por parte dos seus alunos em concursos, exames de ordem, colocação no mercado de trabalho. Além que os concursos públicos são atrativos principalmente na esfera federal. As vagas decorrentes de vacância, remoção, redistribuição e substituição de agentes públicos são preenchidas por concurso público, que é uma ou mais provas com o objetivo de selecionar os candidatos para preenchimento dos postos de trabalho em empresas governamentais. Estes agentes públicos tem estabilidade empregatícia, após um período probatório de dois anos nos termos do artigo 41 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (FREIRE, 2006).

Os concursos públicos que tem sua abertura por meio de edital publicado no Diário Oficial da União ocorre de forma frequente em todos os meses do ano em diversas áreas de

atuação nas esferas públicas Federal, Estadual e Municipal, além dos exames das Ordens profissionais dos advogados, (OAB), Contadores (CRC) e Médicos (CRM) atraindo milhões de candidatos. A aprovação em concurso público resgata o sentido ético do merecimento e o seu papel na garantia dos direitos trabalhistas, inclusive o contrato de trabalho *ad-Infinitum*, associado à estabilidade emocional e financeira. Na esfera do governo Federal existem vagas com excelentes salários, bonificações e benefícios, viagens, cursos e status. Por mais que uma região esteja em ascensão, porém a competição por uma vaga no mercado de trabalho é disputada também por pessoas de outras regiões fazendo o fluxo migratório interno. (BAUMBA-CHI, 2014; FREIRE; 2006; VIEIRA; 2011). Os cargos são ofertados por três esferas de governo e três poderes constituídos que se vinculam em uma unidade federativa.

Na tabela 2 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos para escolha desta faculdade. Através dela verifica-se que os motivos em que os alunos concordaram em maior número foram: empregabilidade (65,1%), concurso público (66,4%), melhores salários (55,8%), família (53,2%) e influencia de amigos (51,3%). Destes, o teste de comparação de proporção foi significativo apenas nos fatores empregabilidade (p-valor < 0,001) e concurso público (p-valor < 0,001) indicando que estes são significativamente os motivos que influenciaram a escolha dos alunos à atual faculdade.

**Tabela 2. Distribuição da concordância e discordância dos Alunos acerca dos motivos para escolha desta faculdade**

<b>2. Por que você escolheu esta Faculdade?</b>	<b>Discordo totalmente ou em parte</b>	<b>Concordo totalmente ou em parte</b>	<b>p-valor</b>
1. Facilidade no vestibular	79(51,3%)	75(48,7%)	0,747
2. Financiamento Público	115(74,7%)	39(25,3%)	<0,001
3. Empregabilidade	53(34,9%)	99(65,1%)	<0,001
4. Concurso público	51(33,6%)	101(66,4%)	<0,001
5. Melhores salários	68(44,2%)	86(55,8%)	0,147
6. Influencia da mídia	94(61,0%)	60(39,0%)	0,006
7. Projeção Social	92(59,7%)	62(40,3%)	0,016
8. Família	72(46,8%)	82(53,2%)	0,420
9. Influencia de Amigos	75(48,7%)	79(51,3%)	0,747
10. Ausência de possibilidades	97(63,8%)	55(36,2%)	0,001

Fonte :O Autor

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 o número de discordantes e concordantes difere significativamente).

No gráfico 2 temos o gráfico da distribuição da concordância total/em parte dos fatores considerados para a decisão escolha da IES- Instituição de Ensino Superior. Através dela consta-se que os fatores mais considerados para a escolha da instituição onde irão estudar

são: concurso público (66,4%) empregabilidade (66,1%) e melhores salários (55,1%). Ainda, os critérios menos levados em consideração são: a influencia da mídia (39,0 %), ausência de possibilidades (36,2%), Financiamento público (25,3%).

**Gráfico 2 . Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos para escolha desta faculdade.**



O terceiro questionamento feito aos alunos foi quanto aos diferenciais que indicam um bom curso de graduação em Administração. Percebeu-se que houve concordância em todos os dez itens. Sendo as maiores aquelas relacionadas com as atividades acadêmicas: Grade curricular, professores qualificados e carreira acadêmica. Ao afirmar o que seria um bom curso estar-se-ia falando de qualidade. O que é bom é medido por algum critério de Qualidade. “A definição de qualidade no ensino superior é ambígua e polissêmica” (COLOMBO, 2011, p.51). Em se tratando de produtos tangíveis, a definição de qualidade está delimitada por alguns conceitos mensuráveis e objetivos. Em se tratando de serviços tais como a Educação, a qualidade passa a ser um conceito relativo e subjetivo por parte dos alunos. A tendência é tratar os cursos superiores como um produto industrializado em que se busca medi-lo por escalas comparativas. A qualidade pode ser vista como um conjunto de características que um produto ou serviço tem para atender a satisfação e interesses de seus clientes ou usuários. Ela também foi aplicável pelos alunos nesta pesquisa que veem um processo de

ensino e aprendizagem, com diversos agentes e fatores implicados, tal qual afirmou COLOMBO (2011). Os Alunos percebem o que seria um bom curso de Administração pela ótica da qualidade, fragmentada em dez itens com concordância superior á 78% em duas dimensões: Operações Acadêmicas: Grade curricular, tradição de ensino, a qualidade propriamente dita, qualificação dos professores, carreira acadêmica, horário e duração do curso. A outra dimensão é a Competitividade do Mercado do Trabalho percebida pela empregabilidade dos alunos, integração com as empresas e aprovação em concursos. (Tabela 3). O professor Gimeno Sacristan (2011, p.266) observa que ensino com qualidade é variado dependendo do seu objeto finalístico:

[...] os processos de ensino com qualidade são muito numerosos e variados. “A escolha adequada deve ser adotada em cada situação dependendo do conteúdo, do sujeito, do nível de formação, da finalidade, e da disponibilidade de recursos”. (SACRISTAN 2011, p.266)

A Qualidade e suas múltiplas significações tem um enquadramento conceitual em Reinaldo Silva (2008) ao defini-la a partir de três dimensões: a qualidade como excelência, a qualidade como conformidade e especificações, a qualidade como adequação de uso e a qualidade como valor para o preço (SILVA, 2008). A qualidade como excelência, podemos relacionar a IES, com avaliações pelo MEC e operacionalizado pelo INEP com IGC- Índice Geral de Cursos e o CPC- Conceito preliminar de Curso de Administração, ambos com conceito 4 em uma escala de 1 a 5. Dentre os 92 cursos de Administração ofertados em Pernambuco, apenas 9 deles tem o conceito 4, inclusive a IES objeto de estudo (MEC, 2014). A qualidade como conformidade pode relacionar a IES com os requisitos da DNC – Diretrizes Nacional de Cursos da graduação de Administração (Resolução nº 04 de 13 de julho de 2005 do Ministério da Educação), como ainda conformidade em relação ao PPC – Projeto Pedagógico de Curso adequações validadas pelo MEC em conformidade com o SINAES- Sistema Nacional de avaliação de Ensino Superior. Qualidade como adequação de uso, onde o usuário espera que o produto/serviço esteja adequado ao uso no mercado de trabalho (SILVA 2008).

Houve várias tentativas por parte do Estado Brasileiro de avaliar a qualidade da educação superior até a criação do SINAES- Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior em 2004. Ele é regido pela Lei 18.861 de 14 de abril de 2004. Suas avaliações são internas, por uma comissão própria e externas por avaliadores do MEC (COLOMBO, 2011). As avaliações estão mensurando três dimensões: Os alunos pelo ENAD, o curso pelo CPC e a IES pelo IGC. Resumindo Colombo (2011, p.47) alega a importância na formação de qualidade: “De forma muito resumida, as variáveis que compõem os índices de qualidade são os desempenhos aca-

dêmicos dos ingressantes e formandos, a infraestrutura, a titulação do corpo docente e a condição sociocultural dos alunos”. O Estado Brasileiro, através do MEC – Ministério da Educação e Cultura disponibiliza a ferramenta Cadastro da Educação Superior (Cadastro e-MEC) no ambiente Web, que permite ao público a consulta de dados sobre instituições de educação superior e seus cursos, tais como situação de regulação das instituições e dos cursos por elas oferecidos, endereços de oferta e indicadores de qualidade obtidos nas avaliações do MEC. Os indicadores de qualidade informados pelo Cadastro da Educação Superior (Cadastro e-MEC) em relação aos cursos são a nota do curso no Enade- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, o CPC-Conceito Preliminar de Curso e o CC - Conceito de Curso MEC (2015).

- Enade: o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes avalia o conhecimento dos alunos em relação ao conteúdo previsto nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades e competências. Participam do Exame os alunos ingressantes e concluintes dos cursos avaliados. Os resultados do Enade são considerados na composição de índices de qualidade relativos aos cursos e às instituições (como o CPC e o IGC).
- CPC: é composto a partir dos resultados do Enade e por fatores que consideram a titulação dos professores, o percentual de docentes que cumprem regime parcial ou integral (não horistas), recursos didático-pedagógicos, infraestrutura e instalações físicas. O conceito, que vai de 1 a 5 (sendo 5 o valor máximo), é um indicador preliminar da situação dos cursos de graduação no país.
- Conceito de Curso (CC): composto a partir da avaliação in loco do curso pelo MEC, pode confirmar ou modificar o CPC. A necessidade de avaliação in loco para a renovação do reconhecimento dos cursos é determinada pelo CPC: cursos que obtiverem CPC 1 e 2 serão automaticamente incluídos no cronograma de avaliação in loco. Cursos com conceito igual ou maior que 3 podem optar por não receber a visita dos avaliadores e, assim, transformar o CPC (Conceito Preliminar de Curso) em CC, que é um conceito permanente. Em relação às instituições de ensino, os indicadores informados são o IGC (Índice Geral de Cursos da instituição) e o Conceito Institucional:
- IGC: sintetiza em um único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) de cada universidade, centro universitário ou faculdade do país. No que se refere à graduação, é utilizado o CPC dos cursos, e no que se refere à pós-graduação, é utilizada a Nota Capes, que expressa os resultados da Avaliação dos Programas de Pós-graduação, realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O IGC vai de 1 a 5. O indicador pode ser confirmado ou alterado pelo Conceito Institucional (CI), que é composto a partir da avaliação in loco do curso pelo MEC. MEC (2015).

Na tabela 3 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos que diferem um bom curso de administração. Através dela verifica-se que em todos os itens houve uma concordância acima de 78% dos alunos, quando consideram os itens influentes para na diferenciação de um bom curso de administração. Ainda, o teste de comparação de proporção foi significativo em todos os fatores ( $p$ -valor  $< 0,001$  para todos), indicando que a proporção de alunos concordantes é significativamente maior do que os discordantes.

**Tabela 3. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca dos motivos que diferem um bom curso de administração**

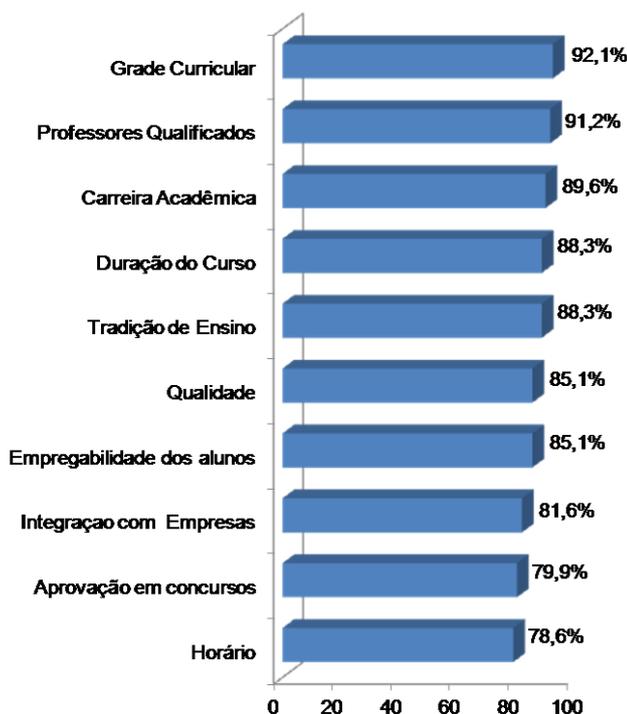
<b>3. O que diferencia um bom curso de Administração?</b>	<b>Discordo totalmente ou em parte</b>	<b>Concordo totalmente ou em parte</b>	<b>p-valor</b>
1. Grade Curricular	12(7,9%)	140(92,1%)	<0,001
2. Empregabilidade dos alunos	23(14,9%)	131(85,1%)	<0,001
3. Tradição de Ensino	18(11,7%)	136(88,3%)	<0,001
4. Qualidade	23(14,9%)	131(85,1%)	<0,001
5. Professores Qualificados	13(8,8%)	135(91,2%)	<0,001
6. Integração com Empresas	28(18,4%)	124(81,6%)	<0,001
7. Carreira Acadêmica	16(10,4%)	138(89,6%)	<0,001
8. Horário	33(21,4%)	121(78,6%)	<0,001
9. Duração do Curso	18(11,7%)	136(88,3%)	<0,001
10. Aprovação em concursos	31(20,1%)	123(79,9%)	<0,001

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 o número de discordantes e concordantes difere significativamente).

No gráfico 3 temos o gráfico da distribuição da concordância total/em parte dos fatores considerados quanto aos diferenciais que indicam um bom curso de graduação em Administração. Através dela consta-se que os fatores mais considerados como diferenciais que indicam um bom curso de Administração são: grade curricular (92,1%), professores qualificados (91,2%) e carreira acadêmica (89,5%). Ainda, os fatores menos levados em consideração são: Integração com empresas (81,6%), aprovação em concursos (79,9%) e horário (78,6%).

**Gráfico 3. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca dos motivos que diferem um bom curso de administração.**

O quarto questionamento feito aos alunos diz respeito às suas expectativas. Segundo o Dicio-



nário Aurélio significa o ato ou efeito de esperar. Esperança baseada em supostos direitos, probabilidades, pressupostos ou promessas. Nessa expectativa houve concordância em todos os dez itens, sendo o de maior concordância o de professor qualificado, grade curricular e qualidade, elementos estes detectados em questões anteriores, mudando apenas sua frequência. A sua esperança por professores qualificados é uma grande discussão na Gestão de ensino superior. “A universidade hoje é levada a dar respostas às expectativas, tarefas, e funções crescentemente alargadas, contraditórias e complexas”, como observa Dias sobrinho (2005, p.36). Em sua opinião são três fatores que explicitam este atual fenômeno: forte demanda por educação superior, que provoca uma grande expansão de matrículas; relação da educação com a expansão social da divisão do trabalho e o valor econômico do trabalho (DIAS SOBRI-NHO, 2005). Dentre as operações de uma IES recepção, central de atendimento, processo seletivo, matrículas, registros acadêmicos, coordenadorias de cursos, gestores entre outros, os alunos tem poucos contatos ou contatos eventuais. Porém, com o corpo docente o contato é diário no processo de ensino e aprendizagem, sendo o profissional de maior visibilidade entre os docentes, sendo sua figura no topo em momento de expectativa, pois ele está representando a IES (COLOMBO, 2011). O termo professor vem do latim *professio* que é a mesma profissão dos clérigos e membros de congregações religiosas (ZANCHET, 2009).

A universidade forma um sistema profissional muito peculiar, a qual afeta, de maneira direta, o modo como seu pessoal elabora a identidade profissional, exerce suas funções e desempenha atividades profissionais a ele atribuídas” (ZABALZA 2007 p. 105).

Estas atividades observadas no exercício da docência ZABALZA (2007) enquadram-se em três dimensões: A dimensão profissional, suas necessidades de formação profissional. A segunda dimensão é a pessoal, envolvimento e compromisso profissional, problemas de saúde profissional, satisfação e bem-estar no exercício da docência. A terceira dimensão é a administrativa, que nos relaciona com planos de carreira e salários, promoção, incentivos e carga horária. Estes recortes até então desenhados, nos levam à reflexão do *modus operandis* dos docentes, nos *locus* formais de ensino-aprendizagem e às necessidades de novas competências e habilidades para uma nova geração de alunos do ensino superior (PARENTE, 2015).

Na tabela 4 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca das expectativas em relação à faculdade. Através dela verifica-se que para todas as expectativas avaliadas houve concordância acima de 67% dos alunos. Ainda, a expectativa em que houve maior concordância foi: professores qualificados (89,5%), grade curricular compatível com o

mercado (85,1%) e qualidade (82,9%). Ainda, o teste de comparação de proporção foi significativo em todas as expectativas avaliadas (p-valor < 0,001 para todos) indicando que o número de alunos concordantes é significativamente maior.

**Tabela 4. Distribuição da concordância e discordância dos Alunos acerca das expectativas em relação à faculdade.**

<b>4. Qual sua expectativa em relação à sua Faculdade?</b>	<b>Discordo totalmente ou em parte</b>	<b>Concordo totalmente ou em parte</b>	<b>p-valor</b>
1. Boa Estrutura Física	46(29,9%)	108(70,1%)	<0,001
2. Empregabilidade dos alunos	49(32,2%)	103(67,8%)	<0,001
3. Visitas técnicas às empresas	49(32,2%)	103(67,8%)	<0,001
4. Qualidade	26(17,1%)	126(82,9%)	<0,001
5. Grade Curricular compatível com o mercado	23(14,9%)	131(85,1%)	<0,001
6. Professores Qualificados	16(10,5%)	136(89,5%)	<0,001
7. Oferta de estágios e Empregos	45(29,6%)	107(70,4%)	<0,001
8. Carreira Acadêmica	37(24,3%)	115(75,7%)	<0,001
9. Empregabilidade	41(27,0%)	111(73,0%)	<0,001
10. Projeção Social	47(30,5%)	107(69,5%)	<0,001

<sup>1</sup>p-Fonte: O autor

valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 o número de discordantes e concordantes difere significativamente).

No gráfico 4 temos o gráfico da distribuição da concordância total/em parte dos fatores considerados quanto a expectativas em relação à faculdade. Através dela consta-se que a expectativa em que houve maior concordância foi: professores qualificados (89,5%), grade curricular compatível com o mercado (85,1%) e qualidade (82,9%). Ainda, as expectativas menos levadas em consideração foram: empregabilidade dos alunos (67,8%), visita técnica às empresas (67,8%) e projeção social (69,5%),

**Gráfico 4. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca das expectativas em relação à faculdade.**



As competências e habilidades preconizadas pela DCN, operacionalizada pelo corpo docente são suficientes para as exigências do mercado de trabalho. Na concepção dos alunos questionados essas habilidades estariam em 1º lugar nos cursos de especialização, pós-graduação lato Sensu com 90,8% de concordância e graduação em 2º lugar com 88,8%. As IES atuam em nichos de mercados com suas operações voltadas ao mercado de trabalho. DIAS SOBRINHO (2005). Sendo assim estaríamos formando “[...] indivíduos eficientes na grande engrenagem do sistema produtivo, a qual requer uma adaptação da competitividade das economias em mercado global.” (SACRISTAN, 2011, p.8). O professor Gimeno Zabala (2010), entende em casos análogos, que a formação profissionalizadora da IES não está sendo suficiente, pois não engloba os conhecimentos teóricos e as habilidades do mercado de trabalho e aponta três níveis de exigência: conversões para competências conteúdos tradicionais, formação profissionalizante e formação integral das pessoas.

A expansão de alunos de pós-graduação lato sensu, ocorreu em todas as áreas do conhecimento e explicada por mudanças das atividades profissionais, em particular o administrador, que tem sua base de conhecimento permanentemente em mudanças, e as mudanças de

currículo nem sempre é ágil, cabendo a estes programas ser projetados para demandas específicas. (BERTERO, 2006).

A ideia que a atividade-fim da IES não é o ensino de conteúdos disciplinares, mas, o desenvolvimento das competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. O termo competência sobressai nos discursos dos administradores da economia do conhecimento, Os cursos são pacotes de serviço com objetivo de auferir lucros e uma satisfação dos alunos no mercado (PERRENOUD, 2007). O construto competências está ainda relacionado com homologações de titulações dos programas da IES que a leva a especificar o perfil do aluno egresso (SACRISTAN, 2011).

Na tabela 5 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca da origem das competências e habilidades que o mercado exige. Através dela verifica-se que a concordância dos alunos acerca das origens avaliadas foi acima de 60% sendo as mais prevalentes: curso de especialização (90,8%), grade curricular da graduação (88,8%) e outros cursos complementares (88,8%). Ainda, o teste Qui-quadrado para comparação de proporção foi significativo em todas as origens avaliadas (p-valor < 0,001 para todos, exceto para convívio com amigos que foi igual a 0,010), indicando que o número de alunos concordantes é significativamente maior do que os alunos discordantes.

***Tabela 5. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca da origem das competências e habilidades que o mercado exige***

<b>5. As Competências e Habilidades que o mercado exige, tem sua origem em:</b>	<b>Discordo total-mente ou em parte</b>	<b>Concordo total-mente ou em parte</b>	<b>p-valor</b>
1. Grade curricular da Graduação	17(11,2%)	135(88,8%)	<0,001
2. Cursos de Especialização	14(9,2%)	138(90,8%)	<0,001
3. Convívio com amigos	50(32,5%)	104(67,5%)	<0,001
4. Outros cursos complementares	17(11,2%)	135(88,8%)	<0,001
5. Vivencia nas próprias empresas	25(16,2%)	129(83,8%)	<0,001
6. Vivencia em Estágio	29(19,3%)	121(80,7%)	<0,001
7. Professores	22(14,7%)	128(85,3%)	<0,001
8. Biblioteca	33(21,7%)	119(78,3%)	<0,001
9. Sites da Internet	48(31,2%)	106(68,8%)	<0,001
10. Convívio com amigos	61(39,6%)	93(60,4%)	0,010

Fonte: O Autor

<sup>1</sup>p-valor do teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 o número de discordantes e concordantes difere significativamente).

**Gráfico 5. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca da origem das competências e habilidades que o mercado exige.**



A sexta questão formulada aos alunos foram as decorrências da grade curricular, o currículo, quanto ao seu objetivo finalístico, que na percepção deles são. ajudar no melhor desempenho de suas atividades (88,2%), facilitar o acesso à especialização (87,0%) e facilitar o acesso a outros cursos (85,9%). Quaisquer que sejam os objetivos finalísticos do currículo, seria uma construção inoperante se o mesmo não puder provocar mudanças, aumentar a capacidade de apropriação de conhecimentos e habilidades conforme afirmou Sacristan (2015). Estas competências só tem sentido para aos alunos, quando aplicáveis ao mercado de trabalho (Tabela 6). Outra questão é que os processos de aprendizagem com qualidade podem ser despertados e sustentados com estratégias de ensino também com qualidade. (SACRISTAN, 2015), porém, para transpor e operar com qualidade os conteúdos do currículo que atendem um julgado compatível com o mercado de trabalho necessita-se de professores qualificados (SACRISTAN, 2011), como foi observado na questão 6. Este professor qualificado foi mencionado em 81,2 % dos alunos como uma necessidade.

Assim sendo o currículo neste conjunto de indicadores de qualidade de uma IES, explanados na questão 6, é subentendido como um processo racional de resultados, especificados e medidos, o modelo é a fabrica da administração científica de Taylor. Este também é

modelo de currículo de Bobbitt (1918) que o concebeu há quase um século no auge do processo de industrialização e os movimentos imigratórios dos Estados Unidos. Neste modelo os alunos são processados como um produto industrializado com entrada de insumos, processamento (ensino e aprendizagem) e saída (alunos egressos). A IES funciona tal qual uma fábrica como modelo fordista-taylorista possuindo a exclusividade de produção do bem gerado, neste caso o curso de graduação, com o poder discricionário de devolvê-lo à repetência, tendo o Estado através do ENAD cancelar a standardização, conforme mencionado por Canário (2007 p.16).

Um currículo é como uma linha de produção dividida ordeiramente em disciplinas, ensinadas em unidade de tempo preestabelecidas, organizadas em graus e controladas por testes standardizados, destinados a excluir a unidades defeituosas e devolvê-las para a reelaboração.

Na tabela 6 temos a distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca das consequências decorrentes da grade curricular e demais vivências na faculdade. Através dela verifica-se que em todas as consequências avaliadas a concordância dos alunos foi superior a 70%, exceto em projetar status em que a prevalência de concordância foi de 66,2%. Além disso, observa-se que as consequências que os alunos apresentaram maior concordância foram: ajudar no melhor desempenho de suas atividades (88,2%), facilitar o acesso à especialização (87,0%) e facilitar o acesso a outros cursos (85,9%). Ainda, o teste de comparação de proporção foi significativo em todas as consequências avaliadas indicando que o número de alunos concordantes é significativamente maior do que os discordantes.

***Tabela 6. Distribuição da concordância e discordância dos alunos acerca das consequências decorrentes da grade curricular e demais vivências na faculdade***

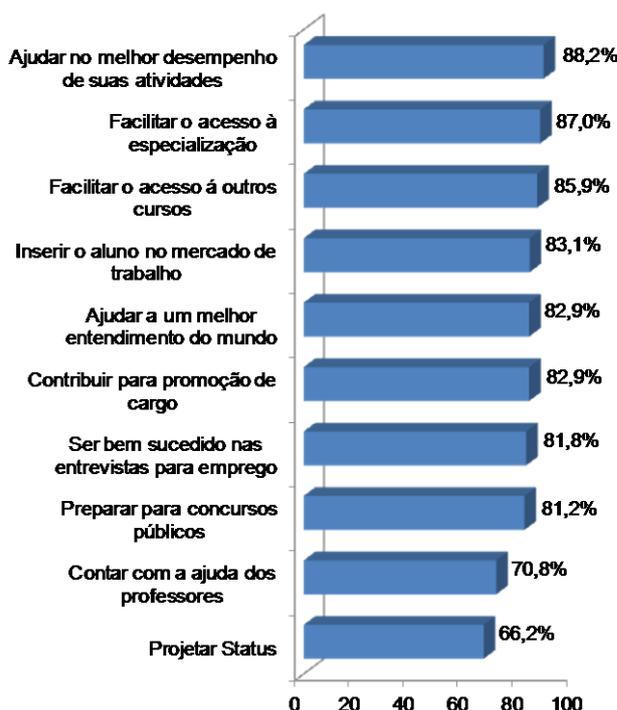
6. A grade curricular e demais vivências na Faculdade podem[...]	Discordo totalmente ou em parte	Concordo totalmente ou em parte	p-valor
1. Inserir o aluno no mercado de trabalho	26(16,9%)	128(83,1%)	<0,001
2. Ajudar no melhor desempenho de suas atividades	18(11,8%)	134(88,2%)	<0,001
3. Contribuir para promoção de cargo	26(17,1%)	126(82,9%)	<0,001
4. Ajudar a um melhor entendimento do mundo	26(17,1%)	126(82,9%)	<0,001
5. Contar com a ajuda dos professores	45(29,2%)	109(70,8%)	<0,001
6. Preparar para concursos públicos	29(18,8%)	125(81,2%)	<0,001
7. Projetar Status	52(33,8%)	102(66,2%)	<0,001
8. Ser bem sucedido nas entrevistas para emprego	28(18,2%)	126(81,8%)	<0,001

9. Facilitar o acesso à especialização	20(13,0%)	134(87,0%)	<0,001
10. Facilitar o acesso à outros cursos	22(14,1%)	134(85,9%)	<0,001

Fonte: O Autor

o teste Qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 o número de discordantes e concordantes significativamente).

**Gráfico 6. Prevalência de concordância total ou em parte dos alunos avaliados acerca das consequências decorrentes da grade curricular e demais vivências na faculdade.**

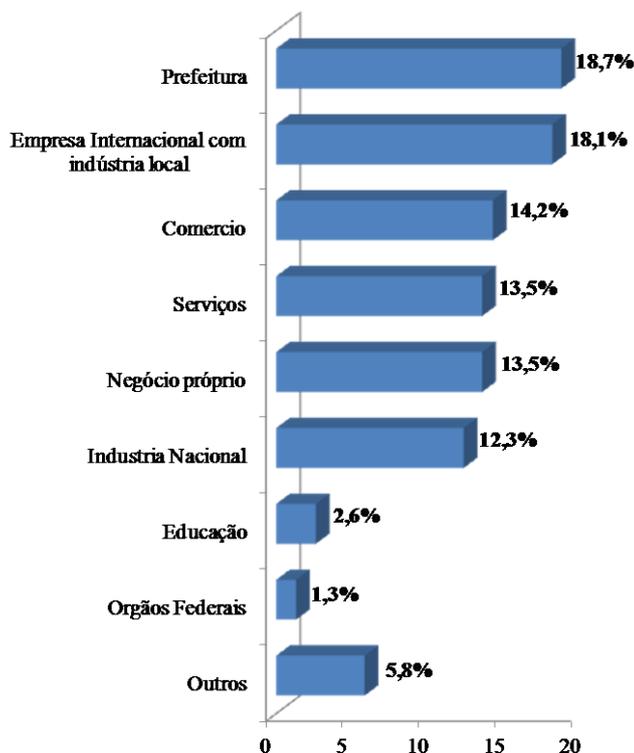


Na tabela 7 temos a distribuição do local de trabalho dos alunos avaliados. Através dela verifica-se que a maioria dos alunos trabalham na prefeitura (18,7%) seguido os que trabalham em empresa internacional com indústria local (18,1%) e comércio (14,2%).

**Tabela 7. Distribuição do local de trabalho dos alunos avaliados.**

Tipo	N	%
Prefeitura	29	18,7
Empresa Internacional com indústria local	28	18,1
Comercio	22	14,2
Serviços	21	13,5
Negócio próprio	21	13,5
Indústria Nacional	19	12,3
Educação	4	2,6
Órgãos Federais	2	1,3
Outros	9	5,8

**Gráfico 7. Distribuição dos locais e trabalho.**



### 3.4 Triangulações Metodológicas

Os sujeitos devidamente qualificados nos caminhos metodológicos do capítulo 2, utilizando a metodologia de Triangulação das abordagens qualitativas e quantitativas, com os dados tratados e analisados pela Análise de Conteúdo, Análise Estatística e Análise Semiótica têm os seus dados horizontalmente comparados, gerando concordância e discordância entre eles, apresentando novas formas de interpretação dos fragmentos da realidade. Os sujeitos: Uma IES da microrregião de Vitória de Santo Antão, dez docentes de Administração da mesma IES e 154 alunos do curso de administração (QUADRO 11).

Neste subcapítulo, procuramos fazer uma análise horizontal das diversas respostas dos sujeitos: Alunos, Professores e a IES. A metodologia adotada conforme citada no capítulo 2 teve como coleta de dados, 154 questionários conforme modelo Apêndice A, tendo como tratamento de dados a análise estatística conforme tabelas (1, 2, 3, 4, 5,6 e 7) e gráficos (1, 2, 3, 4, 5,6 e 7) para o sujeito aluno. Para o sujeito professor teve como coleta de dados 10 entrevistas conforme Apêndice B, tendo como tratamento de dados a Análise de Conteúdo de Bardin. Para o sujeito IES, teve como coleta de dados o site e seus diretórios tendo como trata-

mento de dados a Análise de Conteúdo de Bardin. No emparelhamento metodológico COM OS TEMAS: IES, Currículo, mercado e Ensino constantes nos objetivos da pesquisa como também são as palavras-chave da pesquisa. A importância deste emparelhamento é primordial para o entendimento e comparação de um mesmo tema emergente visto por sujeitos diferentes.

A investigação do objeto anteriormente qualificado, sob a ótica da IES, docentes e discentes e correlacionados com os estudos realizados por: Apple (2011,2013); Bertero (2006); Dias Sobrinho (2005); Masetto (2012); Perrenoud (1999, 2007, 2013); Sacristan (2011, 2015) Zabala (2010); Zabalza (2007), entre outros.

**Quadro 11- Resumo da Triangulação**

TÓPICOS	SUJEITOS		
	IES Faculdade	DOCENTES Professores	DISCENTE Alunos
Tipologia da Abordagem	Qualitativa Mista	Qualitativa Mista	Quantitativa Mista
Instrumentos de Coleta de Dados	Sítios e Redes Sociais, Conteúdos digitais, Imagens paradas Documentos Acadêmicos, Documentos Legais	Entrevista Semiestruturada	Questionário de Múltipla escolha com Escala Lickert
Análise de dados	Análise de Conteúdo Análise Semiótica Embasamento Teórico Triangulação	Análise Semiótica Triangulação Embasamento Teórico	Análise Estatística Embasamento Teórico Triangulação
Tipologia dos Sujeitos	Instituição de Ensino Superior, regularmente credenciada pelo MEC	Professor regularmente vinculado à IES com cinco anos de experiência em docência de Administração	Alunos regularmente matriculados na IES do 5º ao 8º período do curso de graduação em Administração
Categoria: IES	Curso, Atividades, Faculdade, Aluno, Gestão, IES	Curso, Faculdade, Aluno, Instituição	Curso de especialização, Outros Cursos
Categoria ENSINO	Qualidade, Professor, Administração, Ensino	Qualidade, Professor Administração, Ensino, Formação	Qualidade, Professor Qualificado Competências e Habilidades
Categoria CURRÍCULO	Grade de Disciplinas, Currículo	Currículo	Grade Curricular, Ajuda nas atividades
Categoria MERCADO	Trabalho, Estágio	Mercado	Empregador, Em-

			pregabilidade Melhores salários, Concurso Público, Carreira Acadêmi- ca
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.4.1 Categoria Instituição

Foram classificados nesta categoria tema, Instituição, Faculdade, Curso, Aluno, Atividades, Gestão, Acesso à cursos de Especialização, e carreira acadêmica. ( Quadro 10).

Devidamente qualificado o sujeito individual IES, identifica sua origem há mais de 30 anos em um Sistema Educacional de ensino básico. Ofertando atualmente cursos de graduação nas áreas de ciências humanas, ciências exatas e ciências médicas, é pessoa jurídica de caráter jurídico privado, credenciado pelo MEC, com autonomia e responsabilidades para formar e diplomar alunos de graduação em Administração em conformidade com a Resolução CNE/CES 04/2005.

A IES alega ter adotado o modelo de gestão de qualidade baseado nos critérios empresariais do PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade para ser o norteador da gestão da instituição, para a melhoria contínua de seus serviços e processos, e a valorização de todos seus colaboradores.

Outro diferencial é sua CPA - Comissão Própria de Avaliação, que tem como objetivo fomentar o processo contínuo de acompanhamento das variáveis que compõem os insumos de avaliação do MEC. Esta auto avaliação, é uma constante análise das diversas operações da vida acadêmica: ensino, pesquisa e extensão. (INEP, 2014; APENDICE C)

Os docentes quando entrevistados viram a Instituição, com bom nível em seu papel social de formação de profissionais de nível superior (D1, D6), com bons professores (D2, D10), tendo o seu currículo adaptado às exigências de mercado (D3) facilitando a empregabilidade dos seus alunos (D4, D5, D7, D8). “A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores” afirma D10.

A IES comenta ter serviços diferenciados, seguros e garantidos com impactos no território estratégico pelo compromisso da excelência do ensino com diferenciações de mercado, fazendo uso de metodologias teórico-práticas, reflexão críticas, investigação, *cases* contextualizados, e outras atividades de pesquisa, docência e extensão acadêmica. Como também uma

gestão participativa, tendo comissões de auto avaliação, participação da comunidade, acadêmicos e alunos e funcionários, buscando confiabilidade de seus processos e sugestões de melhorias (APENDICE C).

Os alunos corroboram os dois sujeitos anteriores, quando questionados por que escolheram esta IES. As três grandes respostas foram aprovação em Concurso Público, e empregabilidade e melhorias salariais (GRAFICO 2), que já havia sido apontado na questão a decisão de escolha do curso de administração. O fato de associar a IES à de empregabilidade, é em função do tempo de sua existência na microrregião, históricos exitosos de aprovação em concursos, exames de ordem, colocação no mercado de trabalho. Os alunos tem uma alta taxa de ocupação. 9,3%. (GRAFICO 7).

As assertivas são comprováveis, pela unanimidade dos sujeitos quanto à opinião de excelência da instituição, como pela sua inclusão no e-MEC com conceito de excelência de qualidade 4, que a coloca em um pequeno grupo de 8 de um universo de 89 IES no estado de Pernambuco com tal qualidade (INEP, 2014). A publicação de suas ações e atividades acadêmicas nos jornais de grande circulação no estado. Meyer Junior (2014, p.12) reafirma que a “missão de educar requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas” e complementa que [...] O segundo maior desafio, da administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social”. (MEYER JUNIOR, 2014, p.12). Na visão de Dias sobrinho (2005, p.36) alega que: “A universidade hoje é levada a dar respostas às expectativas, tarefas, e funções crescentemente alargadas, contraditórias e complexa”. A IES sempre é citada na mídia do estado como também na região. Isto se deve à constante produção de acontecimentos e participação na sociedade.

### **3.4.2 Categoria ENSINO**

Foram classificados nesta categoria variáveis como: ensino, os temas emergentes e respostas de questionário: qualidade, administração, professor, formação, ensino, professor qualificado, facilitação do acesso aos cursos de pós-graduação lato Sensu, conforme Quadro 10. O sujeito docente quando entrevistado sobre a qualidade de ensino da IES na qualidade de ensino, afirmaram conforme D8 que a IES dispense esforços operacionais para a melhoria contínua dos cursos e elevação dos indicadores avaliativos de qualidade. (D8)

O sujeito IES afirma ter adotado o modelo de gestão de qualidade baseado nos critérios do PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade, como também ter implantado a CPA- Comissão Própria de Avaliação, com fins de assegurar a melhoria contínua de seus serviços e processos. (APENDICE C)

O sujeito aluno quando questionado sobre a qualidade ensino da Administração apontam a grade curricular com 92,1%, professores qualificados com 91,2% e a carreira acadêmica com 89,6% como os maiores insumos para um bom curso de Administração (GRAFICO 3).

Procurando o entendimento da dissonância do sujeito aluno com os demais sujeitos, determinamos um enquadramento teórico da Qualidade com a premissa que “A definição de qualidade no ensino superior é ambígua e polissêmica” (COLOMBO 2011, p.51). Para a elucidação da Qualidade, Reinaldo Silva (2008) conceitua a qualidade como sendo: [...] a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que propiciam a habilidade de satisfazer necessidades” (p.409). Continuando determina o ângulo de visão da percepção: “[...] ela não é definida ou determinada pelas empresas produtoras. Ela é determinada pelos clientes. “A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau em que o produto ou serviço atende às suas expectativas” (p.412). Neste contexto o termo produtor equivale-se à IES e Cliente equivale-se à Aluno

A percepção de teórica da Qualidade vista por Silva (2008), pode ser vista em conformidade com o seu conceito de observação: 1. Qualidade conforme a Excelência; 2. Qualidade em Conformidade de Especificações; 3. Qualidade para Adequação ao uso; 4. Qualidade como Valor Econômico (SILVA, 2008, p.210).

A percepção do sujeito Docente está fundamentada na percepção de excelência conforme conceito de Silva (2008), inclusive com a pertinente subjetividade (APENDICE D).

A percepção do sujeito IES está fundamentada no conceito de “conformidade às especificações” (SILVA, 2008) com um enquadramento teórico nos requisitos do conceito de Hunt inclusive com os pertinentes controles de melhoria contínua dos processos e serviços através de CPA, PNQ:

Conformidade aos requisitos para satisfação dos usuários; Medida por um processo contínuo e melhorias do produto/serviço; Determinada pelo projeto do produto/de serviço e alcançado por processos eficazes de processo; Técnicas de controle de processo para evitar falhas ou insucessos; A alta administração é responsável por esta qualidade; As relações com os stakeholders são formadas para longo prazo (SILVA 2008, p.211).

Sacristan (2011, p.266) lembra que [...] os processos de ensino com qualidade são muito numerosos e variados. “A escolha adequada deve ser adotada em cada situação dependendo do conteúdo, do sujeito, do nível de formação, da finalidade, e da disponibilidade de recursos”. A percepção do sujeito Aluno quanto à qualidade do curso de administração está fundamentada na Qualidade para Adequação ao uso, como conjunto de características do serviço educacional para atendimento dos seus interesses, sendo vista e julgada pela ótica dos processos de ensino/aprendizagem e empregabilidade. Esta ótica seria a percepção fragmentada com dez itens com concordâncias superiores à 78% em duas dimensões: Operações Acadêmicas: Grade curricular, tradição de ensino, a qualidade propriamente dita, qualificação dos professores, carreira acadêmica, horário e duração do curso. A outra dimensão é a Competitividade do Mercado do Trabalho: empregabilidade dos alunos, integração com as empresas e aprovação em concursos públicos ( COLOMBO, 2011; TABELA 3; GRAFICO 3)

Com o emparelhamento dos dados dos sujeitos deduz-se que a qualidade é percebida de forma polissêmica, (COLOMBO, 2011), anunciada de forma polifônica não atingindo resultados quanto ao marketing institucional onde os sujeitos alunos afirmaram que a mídia é 9º na ordem de influencia para decisão do curso de Administração (GRAFICO 1) e o 9º na ordem de influencia para decisão de escolha da IES. (GRAFICO 2). Foi também identificada uma lacuna de Zeithml, que é uma abordagem das deficiências de qualidade percebida pelo cliente, especificamente a de número 5, a “lacuna entre a expectativa e a percepção dos clientes” como sendo aquela o que ele espera e o que ele acha que recebeu. (SILVA 2008, p.432), O sujeito aluno declara que quanto a sua expectativa em relação à IES, três principais fatores com respostas superiores a 82% estão relacionadas à qualidade. (GRAFICO 2) A avaliação do MEC que está fundamentada na qualidade de especificação do SINAES outorga a IES a incontestável conceito 4 de excelência de Qualidade.

### **3.4.3 Categoria CURRÍCULO**

Foram classificados na categoria Currículo, os temas emergentes e respostas de questionário: curricular, currículo, disciplinas e grade e ajuda no desempenho das atividades, conforme Quadro 10. A IES alega que o currículo é atualizado com a vivencia acadêmica, como também a diversificação dinâmica das atividades, novas formas de conhecimento, atividades extracurriculares que são implementadas em forma de excursões, visitas técnicas, monitorias

seminários, congressos, cursos de extensão, curso a distância, inclusive fora do âmbito da IES devidamente comprovados com certificações. Para a fundamentação dos conhecimentos prático-teóricos em disciplinas, são atualizadas periodicamente pelos docentes as bibliografias, acervo da biblioteca que por sua vez são assistidos por diversas editoras universitárias que enviam títulos na área de ensino dos docentes, para análise e posterior recomendação para aquisição da biblioteca quando for o caso. Esta atividade também é uma estratégia formação contínua do seu corpo docente, com uma atualização constante de obras editadas na sua área de atuação docente (APENDICE C).

Canário (2007 p.16) baseado na visão do currículo da escola enquanto indústria de Bobbitt define, “um currículo é como uma linha de produção dividida ordeiramente em disciplinas, ensinadas em unidade de tempo preestabelecidas, organizadas em graus e controladas por testes standardizados, destinados a excluir a unidades defeituosas e devolvê-las para a reelaboração”.

O currículo do curso de Administração da IES está estruturado em 55 disciplinas integralizando 3340 horas para formação profissional do Administrador, sendo que 36 disciplinas correspondendo a 2. 280 horas correspondendo a 68,3% do total do curso são dedicados à formação técnico profissional em conformidade com as diretrizes nacional do curso emanada pelo Ministério da Educação e Cultura. (QUADRO 8)

O sujeito Docente quando entrevistado mencionou a qualidade do Currículo de Administração da IES, sua adequação às exigências de mercado, sua influência na formação de competência e habilidades necessárias ao mercado. Conforme D8: “Eu percebo que sim, que a grade curricular do curso de Administração da nossa instituição, ele atende os anseios do mercado.” Porém o Docente D1 tem opinião que o currículo da IES não é bastante para a formação de competências e habilidades exigida pelo mercado e sugere algumas ações. O sujeito D5 tem a percepção que o nível de excelência da IES é bom em função do seu currículo: “Hoje no dia atual, eu analisando a grade curricular, eu acho que ela está num nível assim, regular com uma tendência perceptível de melhora, pela própria dinâmica da vida e de mercado que força essa melhora.”.

O sujeito aluno quando instados a definir influencia do currículo associado às vivências da IES, nas 10 opções de respostas quanto a influencia do currículo, todas majoritariamente concordantes superior a 70%, exceto em projetar status em que a prevalência de concordância foi de 66,2%. (GRAFICO 3). O Currículo na visão deles o ajuda nas suas atividades no trabalho, facilita o acesso à especialização, faz a inserção no mercado de trabalho, o fazem entender a realidade, contribui para promoção de carreira, ter Êxito nas entrevistas de

emprego entre outros. Como ainda eles acham o currículo define um bom curso (GRAFICO 6). Além disso, observa-se que as consequências que os alunos apresentaram maior concordância foram: ajudar no melhor desempenho de suas atividades (88,2%), facilitar o acesso à especialização (87,0%) e facilitar o acesso a outros cursos (85,9%).

Sacristan (2015, p.10) entende que “O currículo não é um conceito teórico [...] é a concretização [...] o currículo deve ser visto como um problema de relação entre a teoria e a prática”. Como construção propositiva a IES tem desenvolvidos ações de fortalecimento teoria-prática, as atividades complementares é uma delas, seminários com palestrantes do mercado, constante revisão dos planos de ensino, ementas e bibliografias, balização dos conteúdos programáticos com os conteúdos do ENADE, com fins de elevação deste índice de avaliação de qualidade, que trazem também reflexo em outros índices de qualidade. (PERRENOUD, 1999; PARENTE, 2015; SACRISTAN; 2015; SILVA; 2007);

Além da apropriação de conhecimento e de competências e habilidades para uma melhor empregabilidade. Este conjunto de conhecimentos e habilidades resulta na capacidade de mobilizar recursos cognitivos para equacionar de forma eficaz e eficiente uma série de situações análogas.

### **3.4.4 Categoria MERCADO**

Foram classificados nesta categoria mercado, os temas emergentes e respostas de questionário: Mercado, estágio, trabalho, melhores salários, empregabilidade, concurso público, ajuda nas atividades, empregador (prefeitura, empresa internacional e comercio) e carreira acadêmica, conforme Quadro 10.

O sujeito IES publicou em sitio a celebração de parcerias com empresas e indústrias na microrregião, com o objetivo de promover o estágio remunerado de 300 horas ou oportunidades no mercado de trabalho, para que todos tenham condições de inserção em todas as áreas de trabalho no campo da administração para o exercício das atividades da administração, em todos os níveis das organizações, fazendo uso ainda das mais recentes ferramentas de TI. (APENDICE C)

Zabala (2010) entende que em um nível global e generalizado as IES não estão formando suficientemente seus alunos por não integrar os conhecimentos teóricos com as competências habilidades exigidos pelo mercado, pois conforme Perrenoud (2007) entende que a

atividade-fim de uma instituição de ensino não é apenas o ensino de conteúdos programáticos, porem sua essência deveria ser o desenvolvimento de competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho.

Dias Sobrinho (2005, p.38) alega que "Toda instituição de ensino privada opera na absorção de demandas específicas de mercado, em sua grande maioria formação de mão de obra para o mercado de trabalho".

A IES está demonstrando em suas comunicações que está empenhada na elevação dos níveis de excelência em qualidade com uma formação profissionalizadora que engloba conhecimentos teóricos e práticos, aptos a compreender as questões científicas, técnica e sociais para os vários segmentos de atuação do Administrador no mercado de trabalho. (APENDICE C; CNE/CSE, (2005; BERTERO, 2006; RAMOS, 2015; SILVA, 2008).

Os Docentes quando instados a opinar sobre mercado e sua relação com o aluno e a IES, a grande maioria colocou a IES em posição favorável ao *locus* que estão em franco desenvolvimento e geração de empregos. Outros colocaram uma pequena correção para adequação.

A IES afirma que para inserir os alunos no mercado de trabalho tem-se empenhado em formar administradores com competências e habilidades intelectuais, técnicas de relacionamento que se refletem na heterogeneidade dos elementos sociais, inserindo-os no mercado profissional para exercerem as mais diversas atividades voltadas às áreas de administração, nos mais variados níveis empresariais e hierárquicos, fazendo uso de tecnologias e ainda para operacionalizar estas atividades, a IES firmou convênios com empresas e indústrias na microrregião, visando ao encaminhamento e inserção dos alunos no mercado de trabalho (APENDICE C).

Os alunos quando instados a falar sobre o mercado de trabalho aponta que o currículo influencia na inserção do mercado de trabalho, com 83,1% e em 4º lugar, enquanto que as respostas majoritárias seriam aquelas ligadas a ajuda no desempenho das atividades que eles exercem em seus empregos.

Os alunos tem uma alta taxa de empregabilidade: 94,5% estão empregados em empresas internacionais com indústria local, indústria nacional, órgãos federais, órgãos estaduais, prefeituras, Comercio, serviços, educação e negócio próprio. Apenas 5,8% enquadram-se na condição de desempregado e ocupado com trabalhos eventuais. Este fato ocorre que o ingressante em Administração já estar no mercado de trabalho, buscando melhorias e ascensão de carreira profissional. (GRAFICO 7). O concurso público foi a resposta de maior frequência com 66,4% de concordância quanto à decisão de escolha da IES e a 3ª maior com 83,8% de

concordância quanto á decisão da escolha do curso de bacharelado em Administração. O concurso público para provimento de cargos na Administração públicas das três esferas- federal estadual e Municipal- é perseguido pelos egressos dos cursos superiores, devido principalmente à estabilidade empregatícia. No caso específico dos sujeitos, o governo municipal é o maior empregador com 18,7%, que em sua grande maioria trabalham nas prefeituras como cargos de livre nomeação sem estabilidade ou empresas terceirizadas. Daí essa correlação com o desejo de ter a aprovação em concursos públicos. A IES não se propõe este objetivo, porém seus alunos são exitosos quanto a este propósito. Ainda o objetivo melhorias salariais e empregabilidade – no sentido de manter-se no mercado /ou promover-se foi respectivamente 2º e 3º lugar no ranking de frequências.

Em sua grande maioria os docentes afirmam as ofertas de emprego com a chegada de grandes empresas na microrregião, como também a alta empregabilidade dos alunos (94,5%) sempre associada ao binômio docente-currículo. O docente D8 testemunha: “Quanto á empregabilidade, evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional”.

A IES está gerindo a excelência de suas atividades com uma formação globalizadora, que integra conhecimentos teóricos e práticos, para compreensão e análise crítica das questões científicas, técnicas e sociais, (DCN, 2005; BERTERO, 2006; RAMOS, 2015; SILVA, 2008), para os vários segmentos de atuação do Administrador no mercado de trabalho.

## CONCLUSÕES

Tendo em conta os objetivos específicos e os dados de recolha de 10 professores e 154 alunos, pretendemos apresentar as percepções que professores e alunos têm sobre as estratégias de formação pedagógica e sobre currículo que vêm sendo promovido para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a inserção no mercado de trabalho na microrregião de Vitória de Santo Antão. Não pretendemos estabelecer resultados de caráter determinista ou que pretenda ser a palavra definitiva sobre determinados assuntos pertinentes aos objetivos propostos. A pesquisa acadêmica, pela sua própria dinâmica, tem o entendimento natural do estado dos fatos, coisas, objetos e ou fenômenos que são pesquisados. Assim sendo, cada investigação remete sempre à outra, como parte de um contínuo processo do saber, já que todo resultado é provisório.

Em relação ao objetivo Específico de Identificar junto aos professores e alunos, as estratégias de formação pedagógica do curso de Administração foram mapeadas:

- A inexistência de uma sistematização do programa de estágios, visitas técnicas, aulas externas, palestrantes externos, entre outros. A instituição restringe-se ao cumprimento de procedimentos burocráticos internos, orientação de preenchimento de formulários em atendimento aos dispositivos legais. A condição ideal seria que este programa visitasse empresas, buscando e oferecendo novas oportunidades e dialogando com o mercado de trabalho, oferecesse oportunidades de estágios e empregos, contribuindo para a melhoria do currículo do curso de graduação em Administração.
- Os sujeitos fizeram acentuadas críticas sobre a formação pedagógica de professores, deixando claro que o professor ideal seria aquele que tivesse uma graduação em Administração, ter experiência profissional nas áreas de suas disciplinas, e ter conhecimento pedagógico, sendo o mais citado as metodologias em sala de aula.
- A inexistência de conhecimento pedagógico no fazer docente, limita as competências acerca dos instrumentos pedagógicos tais como: Plano de ensino, ementas, bibliografias, plano de aula, metodologia da avaliação, identificação de estilos de aprendizagem das turmas que melhor identificasse as mais adequadas metodologias de ensino-aprendizagem. A IES que também mantém um curso de graduação em pedagogia com bom conceito no MEC, poderia ministrar cursos e oficinas no recesso acadêmico, usando seu próprio corpo docente. Ainda na formação foi apontada a Educação Continuada para toda Vida, como sendo o caminho a ser tri-

lhado pelos Docentes, atualizar-se sempre até porque o mercado de trabalho é dinâmico. O Docente é percebido como o condutor das mudanças necessárias.

Em relação ao objetivo específico de analisar em que medida o currículo praticado no curso de Administração vem promovendo o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para inserção no mercado de trabalho foram mapeadas as seguintes condições:

- O currículo é sempre utilizado de forma polissêmica, porém, a grande maioria dos sujeitos aponta a necessidade de melhorias, ser mais coerente com o mercado de trabalho, mais dinâmico quanto às suas alterações. A percepção é que o currículo na prática não é o bastante suficiente para a formação de competências e habilidades, para atendimento da instalação de várias empresas globais e suas tecnologias de gestão. A percepção é que um bom curso é: currículo, mais professor qualificado.
- Quanto à inexistência de programa de iniciação científica, os alunos deixam de ter uma vivência de pesquisa acadêmica em diversas áreas do conhecimento da Administração. Para muitos seria o primeiro contato com a prática de pesquisa, tendo o desenvolvimento de seus estudos supervisionados por um experiente professor orientador. Os vários grupos que se formariam teriam sua produção publicada em revistas.
- A inexistência de Programa de Monitoria, visando propiciar a carreira acadêmica que foi detectada como a terceira opção pelos alunos no tema empregabilidade, a IES elimina todas as chances da carreira docente para os alunos. A monitoria como modalidade de ensino-aprendizagem contribui para a formação do aluno nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, do curso de graduação, precisando ser entendida como uma melhoria contínua do ensino de graduação, pelas novas técnicas e experiências pedagógicas, fazendo articulação entre teoria-prática, a tão necessária interdisciplinaridade do currículo promovendo integração docente-discente.
- Os programas inexistentes visariam propiciar desta forma a interdisciplinaridade do currículo da Administração, unir teoria á prática, elevando o grau do ensino-aprendizagem. Como a interdisciplinaridade busca os pontos de convergência entre as várias disciplinas em uma abordagem conjunta, a melhoria ou criação destes programas propiciaria desta forma uma relação epistemológica entre as disciplinas. Foi identificado que o currículo praticado não desenvolve as competências e habilidades necessárias à inserção dos alunos no mercado de trabalho.

Apesar desta pesquisa ter atendido os dois objetivos específicos, o saber é provisório, os fragmentos de realidade percebidos pelos sujeitos mudam, com o tempo o *locus* também

introduz alterações . Certamente aparecerão novas investigações sobre o tema.. Serão novos fatos, novos números, novos sujeitos sobre o mesmo *locus* que continua em plena ascensão de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial.

## REFERÊNCIAS

- ADDIPER. Disponível em; <<http://www.addiper.pe.gov.br>>. Acesso em: 02.06.2014
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. São Paulo: Atlas, 2011
- APPLE, Michael. **Ideologia e Currículo**. 3.ed.Porto Alegre: Artmed, 2006.
- APPLE, Michael W; AU Wayne; GANDIN, Luís Armando. **Educação Crítica: análise Internacional**. Porto Alegre: Editora: Penso, 2011.
- APPLE, Michael W; BALL, Stephen J; GANDIN, Luís Armando. **Sociologia da Educação: Análise Internacional**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.
- AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALEZ, Rafael Kuramoto; ABDALLA Márcio Moutinho. **A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília. 3 a 5 de novembro de 2013
- BARDIN, Lawrence **Análise de Conteúdo**. Coimbra: Edições 70, 2011
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002
- BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo; Thomson, 2006
- BOAS, Rafael Villas. **The Campus Experience: marketing para instituições de ensino** São Paulo: Summus/Hoper, 2008
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In. **Em Tese**, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, V 2. 2 n1 (3), (janeiro-julho 2005) p. 68-80. Florianópolis. 2005. Disponível em < [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf) > Acesso em 10/03/ 2015
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 4.769**, de 9 de setembro de 1965. Brasília: Diário Oficial da União, 13.09.65. P. 9.337. (Retificada no D.O.U., de 16/09/65, p. 9.531).
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394**. Brasília, 1996. (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB).
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n.10.861**, 14 de abril de 2004. (SINAES).
- BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução nº 04 de 13 de julho de 2005**: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília, 2005.
- CANÁRIO, Ruí. **A Escola tem futuro?** Das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2007

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antônio C.; KOVALESKI, João L. **Competências Essenciais: Contribuições para o aumento de competitividade**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005

CFA. **Perfil do administrador e mercado de trabalho**: pesquisa nacional. Brasília: CFA, 2006.

CFA. **Diretrizes curriculares do curso de graduação em Administração**. 2005. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em 12 fev. 2014

CFA. **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. 2005. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/> Acesso em: 14 fev. 2014.

CFA. **Pesquisa Nacional, Sistema CFA/CRAs: perfil, formação, atuação e oportunidades de Trabalho do Administrador**. 5ª Ed. Brasília: CFA, 2011.

CLEMENTE. **Condic Aprova quase R\$ 900 milhões em Investimentos para Pernambuco**. Disponível em < <http://www.diariodepernambuco.com.br>> acesso em 10.01.2015

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Ed. Penso, 2011

CRESWELL, John W. **Projetos de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

DELORS, Jaques. **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a educação do Século XXI. Brasília: UNESCO, 2010

DIAS SOBRINHO, J. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado**: Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento? São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2002

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

GIBBS, Granhan R. **Análise Qualitativa de Dados**. São Paulo: Artmed, 2009

HOLANDA, Lara. **A BR 232 atrai novos investimentos**. Jornal do Comercio. Disponível em <<http://www.jconline.ne10.uol.com.br>> Acesso em 10.01.2015

IBGE.Cidades@. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>>; acesso em:28nov.2014

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. Brasília, DF, 2009.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sítio eletrônico oficial. Disponível em <http://www.inep.gov.br> Acessos em: junho e novembro 2013

INEP. **Nota Técnica Nº 73 Cálculo Do Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição referente a 2012** Disponíveis em: [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br) acessado em 16/03/2014

INEP. **Resumo Técnico. Censo da Educação Superior 2013.** Disponível em: [www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp](http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/default.asp) Acesso em 16/03/2014

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais **Indicadores de Qualidade.** Disponível em <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc> acessado em 25.02.2015

JACOBS, F. Robert. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos.** Porto Alegre: AMGH, 2012

JARAUTA Beatriz; Imbemón, Francisco. **Pensando no Futuro da Educação: uma nova escola para o século XXII.** Porto Alegre: ed. penso, 2015.

LACRUZ, Maria Del Carmen Agustin; Stumpf Katiusa. **Imagem fotográfica: processo de leitura e análise documental.** IN: BAUER, Martin W; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e relatórios** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014

LAVILLE, Christian; DIONNE Jean. **Construção do Saber: Manual de metodologia de pesquisa em Ciências Humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, João Policarpo R. Economia de Pernambuco: transformações recentes e perspectivas no contexto regional globalizado. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 38, nº 4, out-dez. 2007

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008

LUDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas,** São Paulo: EPU, 1986  
MARTINS. Carlos Benedito. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil.** Educação & Sociedade, São Paulo, n. 34, dez. 1989.

MASETTO, Marcos Tarciso **Docência Universitária: repensando a aula.** In: TEODORO, Antônio; VASCONCELOS, Maria Lúcia. **Ensinar e aprender no ensino superior: por uma epistemologia da curiosidade na formação universitária.** 2. ed. São Paulo: Cortez e Mackenzie, 2005

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

MEYER JUNIOR, Victor. Prática da Administração Universitária: contribuições para a teoria. Revista **Universidade em Debate.**, n.2 v.1 jan./dez 2014

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30ª ed. Petrópolis: vozes, 2011

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa (org.). **Currículo, Cultura e Sociedade**. 11ªed.São Paulo: Cortez, 2009

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das Fábricas de Administradores?** Revista de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas v.43. n.2 abril-junho/2003

NIYAMA, Jorge Katsumi; CORRÊA, Bruno Marra ; BOTELHO, Ducineli Régis; SANTANA, Claudio Moreira. Conhecimento de contabilidade internacional nos cursos de graduação em Ciências Contábeis: estudo da oferta nas instituições de ensino superior das capitais brasileiras. In. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 100 – 117. janeiro-abril/2008.

NUNES, Simone Costa; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino. Cursos de Administração: Uma Análise sob o Enfoque das Competências. **Revista Gestão. Org** v 7 nº 3:p.428-446 – Set/Dez 2009

OCDE. **Melhores Competências, Melhores Empregos, Melhores Condições de Vida: uma abordagem estratégica das políticas de competências**. São Paulo: Fundação Santillana, 2014

PARENTE, Claudia da Mota Darós et al. **A formação do Professor e seus Desafios frente às Mudanças Sociais, Políticas e tecnológicas**. Porto alegre: Penso, 2015

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar: convite à viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRENOUD, Philippe. **As Competências para Ensinar no Século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2007

PERRENOUD, Philippe. **Desenvolver competências ou Ensinar Saberes: a escola que prepara para a vida**. Porto Alegre. Editora: Penso, 2013

PIMENTA, Selma Garrido (Org.) **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 2009

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa Graças. **Docência no Ensino Superior**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010

POLO, Érica. **A Kraft Foods pede bis**. Revista Dinheiro, V.14, n.709, 11/05/2011

PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, United States, n° 3, p.79-91, may/june, 1990.

RAMOS, Mozart Neves **O impacto da Educação para o Trabalho na Sociedade Brasileira**. Revista Boletim Técnico do SENAC. Rio de Janeiro: v 40, n 3, set/dez 2014

RESENDE, Ênio. **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007

ROMUALDO, Cláudio. O Ensino Superior e o Cenário do Curso de Administração no Brasil: Uma Análise Crítica. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, V. 1, N. 1, Fev. 2012, p.. 105-123

SACRISTÁN, José Gimeno. **Educar por Competências: o que há de novo?** Porto Alegre: Artmed, 2011

SACRISTÁN. José Gimeno. **O Currículo**. Uma Reflexão sobre a Prática. São Paulo Editora Penso; 2015

SANTOS, Boaventura Sousa. **A globalização e as Ciências Sociais** (org.). 3. ed. São Paulo, Cortez, 2005

SANTOS, Boaventura Sousa **A Universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra: Almedina, 2008

SAUSSURE, Ferdinand. **Escritos de Linguística Geral**. 12ª ed. São Paulo: Pensamento, 2012

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Autores Associados, 2008

SAVIANI, Dermeval **Formação de professores**: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. Revista Brasileira de Educação, v. 14, n. 40, jan./abr., 2009.

SILVA, Tomás Tadeu. **Documentos de Identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Minas Gerais: Ed Autentica, 2007

SILVA, Reinaldo O. da Silva. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues. **Gestão por Competências – Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto**. Anais IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia da Associação Educacional Dom Bosco. Rio de Janeiro. 2007

SOUSA, Oscar. **Aprender e Ensinar: significados e mediações** In: TEODORO, Antônio; SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993

TEODORO, Antônio; VASCONCELOS, Maria Lucia. **Ensinar e aprender no ensino superior: por uma epistemologia de curiosidade na formação universitária**. 2. ed. São Paulo: Editora Mackenzie; Cortez 2005

TRAGTENBERG, Mauricio A **Teoria geral da Administração é uma Ideologia?** Revista Administração de Empresas (RAE) v.11 n4, out/dez Fundação Getúlio Vargas, 1971

URBANAVICIUS JÚNIOR, Valdas; PAULA, Jefferson Olegário; PRUDENCIANO, Rafael; WITTE, Aline; DOMINGUES, Maria José Carvalho De Souza; SILVEIRA Amélia. **Competências e Habilidades do Administrador: com a Palavra os Egressos**. XVIII ENANGRAD Cuiabá, Mato Grosso, 01 a 03 de agosto de 2007.

ZABALA, A. **Como Ensinar e Aprender Competências**. Porto Alegre: Penso, 2010

ZABALZA, Miguel, **O Ensino Universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2007

ZANCHET, Beatriz Maria Boéssio Atrib; GHGGI, Comercindo. **Práticas inovadoras na aula universitária: possibilidades, desafios e Perspectivas**. São Luiz/MA: EDUFMA, 2009

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

## **APENDICES**

## **APENDICE A**

### **Roteiro de Entrevista com os Professores**

1º Em sua opinião, o grande número de cursos de graduação em Administração e a disputa por alunos, influenciam a qualidade dos cursos?

2º Como você avalia o mercado para os alunos dos cursos de Administração no Brasil?

3º Como você definiria a qualidade em um bom curso de Administração?

4º Qual a importância do currículo nos cursos de Administração, levando em consideração a sua constante adequação ao mercado de trabalho?

5º Qual a referência de currículo ideal para os cursos de Administração?

6º Em que grau a formação dos docentes influenciam na qualidade dos cursos de graduação de Administração?

7º O que é mais importante para o corpo docente em sua opinião: alta titulação, experiência em sala de aula ou vivência profissional?

8º Como você, enquanto professor contribui para sua própria formação contínua para o corpo docente do curso?

9º Dentro de um cenário cada vez mais competitivo e economia globalizada, como você contextualiza os conteúdos nas aulas que você ministra?

10º Como você avalia os cursos da nossa IES no tocante a competição, Qualidade e empregabilidade dos alunos?

11º Em sua opinião, a grade curricular da nossa IES, é suficiente para que os alunos tenham as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho?

## APENDICE B

### Questionário para os Alunos do curso de Administração

#### 1. Por que você escolheu o curso de Bacharelato em Administração?

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Empregabilidade				
Concurso público				
Melhores salários				
Influencia da mídia				
Projeção Social				
Família				
Influencia de Amigos				
Aptidão				
Facilidade no vestibular				
Ausência de Possibilidades				

#### 2. Por que você escolheu esta Faculdade?

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Facilidade no vestibular				
Financiamento Público				
Empregabilidade				
Concurso público				

Melhores salários				
Influencia da mídia				
Projeção Social				
Família				
Influencia de Amigos				
Ausência de Possibilidades				

### 3. O que diferencia um bom curso de Administração?

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Grade Curricular				
Empregabilidade dos alunos				
Tradição de Ensino				
Qualidade				
Professores Qualificados				
Integração com Empresas				
Carreira Acadêmica				
Horário				
Duração do Curso				
Aprovação em concursos				

### 4. Qual sua expectativa em relação à sua Faculdade?

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente

Boa Estrutura Física				
Empregabilidade dos alunos				
Visitas técnicas às empresas				
Qualidade				
Grade Curricular compatível com o mercado				
Professores Qualificados				
Oferta de estágios e Empregos				
Carreira Acadêmica				
Empregabilidade				
Projeção Social				

**5. As Competências e Habilidades que o mercado exige, tem sua origem em:**

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Grade curricular da Graduação				
Cursos de Especialização				
Convívio com amigos				
Outros cursos complementares				
Vivencia nas próprias empresas				
Vivencia em Estágio				
Professores				
Biblioteca				
Sites da Internet				

Convívio com amigos				

### 6. A grade curricular e demais vivencias na Faculdade podem[...]

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Inserir o aluno no mercado de trabalho				
Ajudar no melhor desempenho de suas atividades				
Contribuir para promoção de cargo				
Ajudar a um melhor entendimento do mundo				
Contar com a ajuda dos professores				
Preparar para concursos públicos				
Projetar Status				
Ser bem sucedido nas entrevistas para emprego				
Facilitar o acesso à especialização				
Facilitar o acesso à especialização				

### 7. Você trabalha em.....

	Discordo Totalmente	Discordo Em parte	Concordo Em parte	Concordo Totalmente
Empresa Internacional com indústria local				
Indústria Nacional				
Órgãos Federais				

Órgãos Estaduais				
Prefeitura				
Comercio				
Serviços				
Educação				
Negócio próprio				
Outros				

## APENDICE C

### Grelha Analítica do Sujeito IES

#### 1. CATEGORIA IES

---

##### 1.1 CURSO

- Oferece cursos de Graduação que são aqueles que conferem diplomas, aos os a candidatos que tenham concluído o ensino médio e tenham sido classificados e aprovados em processo seletivo divulgado em edital e publicado em seu sítio eletrônico, sendo conferindo os graus de Bacharelado, Licenciatura ou Tecnologia.
- Os Cursos de Administração são ofertados em turno noturno onde a maior a maior parte da carga horária é ofertada entre 19-22h18h todos os dias úteis, na modalidade Presencial, com a periodicidade semestral sendo integralizada em 4 anos em seu campus universitário.
- A IES oferece o curso Bacharelado em Administração, que é um curso superior generalista, de formação científica e humanística, que confere ao diplomado competências no campo do saber da Ciência da Administração para o exercício de atividade profissional de Administrador (Lei 4769/1965) com a titulação de Bacharel.
- Oferece ainda cursos de pós-graduação lato sensu em conformidade com o parágrafo 2º do artigo 2º da Resolução CNE/CES 04/2005, DCN de Administração, são programas abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências da IES em conformidade com a Portaria do CNE/CES 1/2002 instituições de ensino, observada a carga horária mínima de 360h e requisitos fixados nas normas próprias editais, e confere certificado aos concluintes a titulação de especialista, Os cursos de pós-graduação são integralizados com carga horária mínima de 360h no campus universitário como também unidades e polos inclusive em várias cidades do interior de Pernambuco.
- Apresenta-se como operadora de mais duas dezenas de cursos entre eles o curso de Administração que tem como objetivo a formação de administradores com perfil, criativo, inovador empreendedor, dinâmico, inovador e humanístico, com foco em estratégias de planejamento, gestão de pessoas, e percepção para diagnósticos, como ainda ser detentor das competências e habilidades requeridas pelo mercado.

- O aluno tem a seguinte Carga horária em aulas. 2.880 h/a  
Estágio supervisionado: 300 h/a  
Atividades Complementares: 160 h/a  
Carga horária total do Curso. 3.340 h/a

## **1.1 Atividades**

O site da IES mostra turmas de vários cursos visitando indústrias, portos, aeroportos, indústrias, escolas, bibliotecas públicas, campeonatos esportivos de seus alunos,

## **1.2 FACULDADE**

A IES afirma ter sua há mais de 30 anos em um Sistema Educacional de ensino básico. Ofertando atualmente cursos de graduação nas áreas de ciências humanas, ciências exatas e ciências médicas.

A IES alega seu compromisso com a excelência do ensino com diferenciações de mercado, incluindo o de Administração,

A IES alega fazer uso de metodologias teórico-práticas, reflexão críticas, investigação, cases contextualizados, e outras atividades de pesquisa, docência e extensão acadêmica. (APENDICE C)

A IES alega buscar a excelência na prestação de seus serviços atualizados, Diferenciados, seguros e garantidos com impactos no território estratégico.

## **1.3 ALUNO**

A IES alega que os alunos têm uma formação profissional e humanística sólida, inovadora, criativa e que os capacitam para a liderança, planejamento, organizar, negociação, comunicação com resultados comprometidos com a excelência.

## **1,5 GESTÃO**

- O modelo de gestão de qualidade baseado nos critérios do PNQ- Prêmio Nacional da Qualidade e tem sido o norteador da instituição. Buscando o aprimoramento do ciclo PDCA para a melhoria contínua de seus serviços e processos, e a valorização de todos seus colaboradores.
- A IES afirma ter uma gestão participativa, tendo suas avaliações definidas pela IES, para tal conta com participação da comunidade, acadêmicos e alunos e funcionários, buscando confiabilidade de seus processos e sugestões de melhorias.
- A IES também afirma que os seus stakeholders participam com propostas para revisão dos princípios, visão, metas e objetivos.
- A IES alega exercer a prática da transparência no cumprimento da missão, visão, como propiciar à comunidade acadêmica, elementos para revisão e melhorias ao projeto acadêmico institucional.

## **2 CATEGORIA ENSINO**

---

### **2.1 QUALIDADE**

A IES alega ter um grande diferencial, que é sua CPA - Comissão Própria de Avaliação, que tem como objetivo fomentar o processo contínuo de acompanhamento das variáveis que compõem os insumos de avaliação do MEC. Esta auto avaliação, é uma constante análise das diversas.

operações da vida acadêmica: ensino, pesquisa e extensão.

#### 2.2 Professor

No site existe um link para informações acerca dos docentes e suas formações. No restante do site não se faz menção aos professores

#### 2. 3 Administração

A IES apresenta os cursos de Administração com destaque.

#### 2.4 Ensino

A IES explica que as atividades complementares tem o objetivo de integrar o currículo, a teoria á prática como a aquisição de conhecimento e habilidades, como também a atualização tecnológica e empresarial. Elas são planejadas, executadas gerando ainda uma documentação para efeitos legais.

O TCC – Trabalho de Conclusão de Curso conta com disciplinas de metodologia, professores qualificados para a orientação como também um plantão de atendimento.

O Estágio Supervisionado, conta com uma carga de 300 horas.

A IES não se propõe ao objetivo de ensino e aprovação de concursos, porém, muitos deles têm êxito neste propósito pelos seus próprios meios.

As atividades Complementares poderão ser executadas em forma de seminários, congressos, excursões, visitas técnicas, monitorias, cursos à distancia, cursos de extensão, inclusive fora do âmbito da IES devidamente comprovados com certificações.

### **3. CATEGORIA CURRÍCULO**

#### **3.1 Grade Curricular**

- A IES alega que qualquer forma de conhecimento que possa fortalecer e atualizar o currículo e vivencia acadêmica com a diversificação dinâmica das atividades, em um ambiente de extensão e que essas atividades extracurriculares trazem contribuições a formação sócio profissional dos alunos do curso de Administração terá todo apoio necessário da instituição.
- As atividades Complementares poderão ser executadas em forma de excursões, visitas técnicas, monitorias seminários, congressos, cursos de extensão, curso a à distancia, inclusive fora do âmbito da IES devidamente comprovados com certificações.
- A IES alega que qualquer forma de conhecimento que possa fortalecer e atualizar o currículo e vivencia acadêmica com a diversificação dinâmica das atividades, em um ambiente de extensão e que essas atividades extracurriculares trazem contribuições a

formação sócia profissional dos alunos do curso de Administração terá todo apoio necessário da instituição.

- Esta teoria-prática é fundamentada em disciplinas atualizadas, bibliografias, constantemente revisadas pelos docentes, que são assistidos por diversas editoras universitárias que enviam títulos na área de ensino dos docentes, para análise e posterior recomendação para aquisição da biblioteca quando for o caso. Esta atividade também é uma estratégia formação continua do seu corpo docente, com uma atualização constante de obras editadas na sua área de atuação docente.

## **4. CATEGORIA MERCADO**

---

### **4.1 TRABALHO, MERCADO**

A IES firmou parcerias com empresas e indústrias na microrregião, com o objetivo de promover estágios ou oportunidades no mercado de trabalho.

Ele ainda terá condições de inserirem-se em toas as áreas do mercado de trabalho no campo da administração para o exercício das atividades da administração, em todos os níveis das organizações, fazendo uso ainda das mais recentes ferramentas de TI. APENDICE C

### **4.2 ESTÁGIO**

Conforme site da IES o estagio e de 300h

## APENDICE D

### Grelha Analítica de análise de conteúdo do discurso dos Docentes

SUJEITOS	TEMAS EMERGENTES	UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO
D1 (DOCENTE 1) 1.462 palavras	<p>Curso(s) 12 0,8%</p> <p>Aluno(s) 19 1,3%</p> <p>Mercado (s) 6 0,4%</p> <p>Administração 4 0,3%</p> <p>Professor(es) 4 0,3%</p> <p>Qualidade 3 0,2%</p> <p>Instituição 4 0,3%</p> <p>Currículo (s) 9 0,6%</p> <p>Formação 9</p>	<p>1. CURSOS</p> <p>1.1 O termo emergente CURSO sempre se refere ao curso de Administração. Quando no plural sempre é usado para referirem-se aos demais cursos de graduação e tecnologia da IES.</p> <p>1.1 Porém quando questionado à qualidade D1 diagnostica que ó bom curso é aquele voltado á integração com as empresas: “Eu acho que o bom curso de Administração, é aquele que está sempre atento ao estágio [...]”.</p> <p>2. ALUNO(S)</p> <p>2.1 O Docente D1benfatiza a formação mínima dos alunos de Administração: “O aluno é formado de forma geral, no básico fundamental. Então eu acho que isso é um fator a ser avaliado, não é, que o aluno se prepare para a entrevista, e outras coisas mais.”.</p> <p>2.1 D1 aponta carência em atividade praticas tais como estágio supervisionado: “muitas vezes não tem muitas horas/aula de estagio, é um ponto frágil eu acho, que o aluno possa conhecer essa realidade mais prático/teórico.”.</p> <p>2.1 O Docente D1, atrelado uma metodologia antiga onde o professor para o conhecimento para os alunos. A educação bancaria de Paulo Freire (2010): “tenho uma boa bagagem teórica, mas se eu tenho uma boa experiência, eu tenho como transferir para o aluno esse conhecimento, tanto teórico como prático.” completa as lacunas do aluno “[...] o aluno precisa ter algumas outras habilidades e competências, e nem sempre na faculdade ele recebe. Ainda de forma crítica comenta o estado do aluno.” [...] na verdade, eu acho que falta algo mais, que seria essa questão de como o aluno pode ser orientado, melhor forma de sua formação, congressos, apresentar trabalhos, fazer outras atividades.”.</p> <p>3. MERCADO</p> <p>3.1 O Docente 1 coloca aceitação/rejeição do aluno pelo mercado de trabalho como o avaliador maior: “ Não sei se as avaliações do MEC são suficientes, mas eu acho que o mercado é o grande avaliador. E isso tem sido uma questão que é preciso atualizar currículo, e outras questões.” E complementa quentão perfil do mercado de trabalho. “Olhe, na verdade eu avalio o mercado de trabalho, a partir da seguinte questão: o mercado tem o seu padrão de seleção de pessoal, então na verdade eu estou me baseando no sociólogo Bauman,</p> <p>4.1 ADMINISTRAÇÃO</p> <p>4.1 O termo emergente administração em suas várias citações, refere-se ao curso de graduação e sempre associado à qualidade</p>

	<p>Faculdade(s)</p>	<p>0,6% 4</p> <p>ou a sua constante melhoria: “Eu acho que o bom curso de Administração, é aquele que está sempre atento ao estágio, que eu acho coisa importante [...]”.</p>
	<p>Total</p>	<p>0,3%</p> <p>5.1 PROFESSORES</p>
	<p>de Palavras</p>	<p>83</p> <p>5.1 O Docente 1 quando instado á fazer uma reflexão sobre o perfil do professor de Administração, o faz sobre uma ótica acadêmica de alta titulação e experiência na profissão: “Não tenho dúvida. Eu mesmo, como professor com doutorado, eu acho que na verdade a gente tem, além do que domar o papel social, ter a sua experiência também que eu acho que conta. Mas atualização, são os cursos que dão a você essa capacidade de estar atualizado como docente, não é. E a formação continua, é coisa talvez de importância. Continua fazendo uma retrospectiva de sua vida progressa: “[...] fiz graduação, fiz mestrado, fiz doutorado, e também tenho feito alguns congressos, participado de alguns cursos, que eu acho que essa formação contínua é a partir de apresentar trabalhos, de fazer pesquisas”. É essa forma que você tem de fazer uma formação continuada.” Finaliza recomendando que a formação do professor de IES passe continuada, educação para toda vida. “Que eu acho que no Brasil, é uma das coisas que devia ser trabalhado, a formação continuada, para todos os profissionais, não só de professores.”.</p> <p>6.1 QUALIDADE</p> <p>6.1 O Docente D1 opina que o grande número de cursos de graduação em Administração impacta a sua qualidade. “Eu acho que isso é um novo fator na atualidade que precisa ser avaliado. Não sei se as avaliações do MEC são suficientes, mas eu acho que o mercado é o grande avaliador.”</p> <p>“[6.1 Questionado quanto á competição, qualidade e empregabilidade dos alunos da IES objeto da pesquisa o Docente D1 alega que é uma questão difícil de ser respondida e forma uma ideia desse conjunto de valores:”] Bom, essa questão muito interessante, mas bastante difícil de responder. Mas eu tenho uma ideia, já formei uma ideia dentro da nossa instituição. Eu acho que tem um perfil muito mais de formação dos alunos, aquelas disciplinas que dão formação profissional, mas eu acho que do ponto de vista da competitividade, é uma coisa que é difícil, porque na verdade o aluno precisa ter algumas outras habilidades”.</p> <p>7.1 INSTITUIÇÃO</p> <p>7.1 O Docente 7 quando se refere à instituição o faz no sentido de faculdade em estudo, atribuindo à mesma o papel social na formação de profissionais que juntamente com os alunos.</p> <p>7.1 “ buscam formas de agregar conhecimento, ampliar as coisas, visão profissional”. “Continua afirmando que a competitividade é algo que deve ser buscado.” [...] a questão da competitividade, é uma coisa que cada um deve se preparar, conforme suas necessidades, suas exigências, com seus conhecimentos dessa competitividade. “</p> <p>8.1 CURRÍCULO</p> <p>8.1 O Docente 1 tem opinião que o currículo da IES não é o bastante para a formação de competências e habilidades exigida pelo mercado e sugere algumas ações: “ Não, exatamente, eu estou dizendo que eles, a universidade dá uma base mínima, não é, teórica as vezes muito mais. E a questão do estágio, como é uma coisa que depende do aluno, são formas de preparar esse aluno. Mas na verdade, eu acho que falta algo mais, que seria essa questão de como o aluno pode ser orientado, melhor forma de sua formação, congressos, apresentar trabalhos, fazer outras atividades, fora da universidade, que é um elemento do qual eu me utilizei bastante na minha vida acadêmica, e participando.”.</p> <p>9.1 FORMAÇÃO</p>

		<p>9.1 O termo emergente Formação refere-se ao docente como também o aluno. Quanto à formação docente tem haver com sua titulação <i>stricto sensu</i>, cursos de especialização que o leve à sua técnica e metodologias pedagógicas e não necessariamente aquelas relacionadas às especificidades da disciplina. O Docente D1 entende que essa formação implica na qualidade de ensino. “Eu mesmo, como professor com doutorado, eu acho que na verdade a gente tem, além do que domina o papel social, ter a sua experiência também que eu acho que conta. Mas atualização, são os cursos que dão a você essa capacidade de estar atualizado como docente, não é. E a formação contínua, é coisa talvez de importância”.</p> <p>9.1 Quando questionado sobre sua própria formação contínua, mostra sua trajetória profissional: “Bom, eu sou um profissional que sempre lutei por essa questão da qualificação. E fiz graduação, fiz mestrado, fiz doutorado, e também tenho feito alguns congressos, participado de alguns cursos, que eu acho que essa formação contínua é a partir de apresentar trabalhos, de fazer pesquisas. É essa forma que você tem de fazer uma formação continuada. Que eu acho que no Brasil, é uma das coisas que devia ser trabalhado, a formação continuada, para todos os profissionais, não só de professores.”</p> <p>9.1 Quantos aos alunos alegam a ausência de atividades extra faculdade: “[...] falta algo mais, que seria essa questão de como o aluno pode ser orientado, melhor forma de sua formação, congressos, apresentar trabalhos, fazer outras atividades, fora da universidade, que é um elemento”.</p> <p>10. FACULDADE(S)</p> <p>10.1 O termo emergente Faculdade é equivalente ao termo emergente IES e Instituição, sempre referenciada como o <i>locus</i> da formação do administrador e corresponsável pelo seu êxito no mercado de trabalho. “Como operadores do currículo D1 entende que ela poderia ir além.” E, portanto cada faculdade também pode agregar matérias optativas, curso conferência, e outras formas de aprendizagem, “[...]” Que nem sempre a faculdade oferta: “[...] porque na verdade o aluno precisa ter algumas outras habilidades e competências, e nem sempre na faculdade ele recebe. “ Quem nem sempre são perceptíveis pelas avaliações do MEC.” Eu acho que isso é um novo fator na atualidade que precisa ser avaliado. Não sei se as avaliações do MEC são suficientes, mas eu acho que o mercado é o grande avaliador.”</p> <p>11.1 ENSINO</p> <p>11.1 D1 enfatiza como método de ensino a contextualização de conteúdos através de estudos de caso: “Bom, esse é uma coisa bem pessoal, cada um tem seus métodos, sua forma de ensino”. Mas eu acho que o estudo de caso, é uma forma que eu utilizo, muito interessante, que traz para a sala de aula, algum caso, alguma empresa, alguma situação real de trabalho. Pesquisa de uma empresa que trabalhou determinadas formas modernas, competitividade. Então eu acho que o estudo de caso é uma forma de contextualizar melhor, e mais interessante, que também leva o aluno a pesquisar sobre essas situações concretas, aplicando seus conhecimentos.</p>
<p>D2 (DOCENTE 2) 1.525 palavras</p>	<p>Curso(s)            27 1,8%</p>	<p>1. CURSO(S)</p> <p>1.2 D2 quando se refere à qualidade do curso tem um entendimento diferente de D1, pois segundo sua visão o bom curso está relacionado ao currículo: “Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências [...]”.</p>

Aluno(s)	23	<p>Algumas vezes o termo emergente indica qualquer curso superior: “a qualidade dos alunos tá muito baixa. Já é uma coisa que [...] Sem muita base e tão fazendo o curso porque tem que fazer, e a questão de ter que ter um curso de ensino superior é importante para o mercado de trabalho. Agora não tem aquela questão do passado onde existia menos curso, e uma dificuldade maior de passar no vestibular onde só passava as pessoas que realmente queriam e [...]”.</p> <p>1.2 D2 iguala o curso de Administração aos demais: “Olha, como qualquer curso seria interessante que tivesse mais prática dos alunos, visitas técnicas [...]”.</p> <p>1.2 D2 usa o termo Emergente Curso no que se refere à expansão a da IES: “A nossa faculdade, ela está assim, evoluindo a cada dia com relação a colocar mais cursos e tudo mais. Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade [...]”.</p> <p>2.2 ALUNO(S)</p> <p>2.2 o aluno citado por D2 é sujeito objeto do estudo e o produto de um processo de formação, sempre citado do ponto de vista de sua participação ora no ensino-aprendizagem, ora no mercado de trabalho. D1 coloca-se quanto à colocação do 3]: Olha, a qualidade do sujeito no mercado de trabalho: ”[...] com relação ao mercado e ao curso, vai depender muito também dos alunos. Porque eu vejo que a qualidade dos alunos está muito baixa. Já é uma coisa que [...] Sem muita base e tão fazendo o curso porque tem que fazer, e a questão de ter que ter um curso de ensino superior é importante para o mercado de trabalho. “</p> <p>2.2 Para que haja uma boa formação na visão de D2 é preciso que haja um bom professor e um bom aluno: “O que vai fazer a diferença são bons professores e os alunos que levem o curso a sério. Isso sim, eu acho que o aluno é muito importante nesse aspecto [...]” cabendo ao professor um esforço que eleve a motivação. “O mais importante é como você saber repassar o que você sabe e saber também lidar com os alunos, motivá-los e levar a sua experiência. Você ter uma experiência, isso é muito importante.”</p> <p>2.2 Na qualificação do aluno que frequenta um curso noturno de Administração, D2 apontam duas características: “Levar aqui-lo com mais tranquilidade porque já são alunos que não tem uma base boa, que já chegam cansados de um dia de trabalho [...] tem muitos alunos que levam a coisa séria, e outros não. Eles só querem o diploma, estão ali para brincar, então por então por melhor que seja o professor a questão do mercado de trabalho vai depender do aluno, de cada um.”.</p> <p>2.2 D2 cita que os alunos não estão suficientemente preparados para o mercado de trabalho: “a grade curricular da nossa instituição de ensino superior é bastante o suficiente para que os alunos tenham as devidas competências e habilidades que o mercado de trabalho requer”</p> <p>2.2 O Docente D2 aponta situações que poderiam melhorar a inserção dos alunos no mercado de trabalho; “Olha, como qualquer curso seria interessante que tivesse mais prática dos alunos, visitas técnicas, ainda mais a questão da nossa faculdade é a própria distância né?”.</p> <p>3.2 MERCADO</p> <p>3.2 O termo emergente mercado, o docente D1 tanto se refere ao professor que trabalha fora da IES em atividades da Administração, quanto ao ingresso do aluno no mercado de trabalho da administração: “O bom curso de administração é o que tem uma grade boa, bons professores com vivência no mercado, e que por sorte encontre alunos que tem uma base sólida, vontade de aprender. Prosseguindo sugere alterações no currículo para adequar o curso ao mercado:” Eu acho que isso tem que ser uma coisa que de vez em quando mude mesmo pra adequar ao mercado. Não pode ter uma grade sem essa mudança, porque o mer-</p>
	1,5%	
Mercado (s)	14	
	0,9%	
Administração	12	
	0,8%	
Professor(es)	9	
	0,6%	
Qualidade	9	
	0,6%	
Instituição	2	
	0,1%	
Curriculo (s)	2	
	0,1%	
Formação	2	
	0,1%	
Faculdade(s)	7	
	0,5%	
Total de Palavras	109	

		<p>cado cada vez vai pedindo mais. “eu acho que sempre tem que rever a grade para colocar coisas mais atuais, mais interessantes para o mercado de trabalho”.</p> <p>3.2 D2 sugere que o currículo esteja sempre em consonância com o mercado: “A referência é uma faculdade que sempre esteja se atualizando com relação à ementa, ao mercado e ela não fique estagnada nessa questão do passado, e veja que é mutável e tem que estar realmente acompanhando o mercado e fazendo coisas mais atualizadas”. porém vai depender do aluno: “ eles só querem o diploma, estão ali para brincar, então por melhor que seja o professor a questão do mercado de trabalho vai depender do aluno, de cada um”</p> <p>4.2 ADMINISTRAÇÃO</p> <p>4.2 O sujeito D2 observa que o curso no passado tinha mais importância: “É, antigamente, o curso de administração já foi algo mais importante do que hoje né?” e que sua melhoria passa pelo corpo docente:” ela está assim, evoluindo a cada dia com relação a colocar mais cursos e tudo mais. Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si.”</p> <p>6.2 QUALIDADE</p> <p>6.2 Segundo o sujeito D2 aponta dois quesitos para a qualidade dos cursos de Administração: “Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências [...]” e cita a baixa qualidade dos alunos:” Porque eu vejo que a qualidade dos alunos tá muito baixa”.</p> <p>7.2 INSTITUIÇÃO</p> <p>7.2 Quanto à instituição o sujeito D2 aponta as melhorias:” A nossa faculdade, ela está assim, evoluindo a cada dia com relação a colocar mais cursos e tudo mais. Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si. Agora, a questão maior, com relação à competição e a empregabilidade é o próprio aluno.”</p> <p>5.2 PROFESOR(ES)</p> <p>5.2 O sujeito D2 tem a visão que o bom professor independe de sua titulação e sim sua capacidade de repassar conteúdo: “a pessoa que tenha mestrado e doutorado”. Então isso é difícil de ver assim, pela questão do grau do professor. E sim a capacidade dele de repassar o conteúdo.</p> <p>5.2 D2 tenha uma visão que o professor deverá ter uma formação por toda vida: ”Eu acho que o professor, ele sempre tem que estar estudando, aprendendo, procurando vivenciar também para poder repassar isso.” e que levem a profissão a sério:” O que vai fazer a diferença são bons professores e os alunos que levem o curso a sério. Isso sim, eu acho que o aluno é muito importante nesse aspecto.” Pois no universo de alunos, alguns não dão importância a o ensino-aprendizagem, conforme o sujeito D5: Eles só querem o diploma, estão ali para brincar, então por melhor que seja o professor a questão do mercado de trabalho vai depender do aluno, de cada um. Assim, agora a questão da qualidade vai depender também da qualidade dos professores e dos alunos também. “concluí que o que seria um bom curso de administração”. “O bom curso de administração é o que tem uma grade boa, bons professores com vivência no mercado, e que por sorte encontre alunos que tem uma base sólida, vontade de aprender”.</p> <p>8.2 CURRICULAR</p> <p>8.2 o sujeito D8 entende que a qualidade do curso está diretamente ligada ao currículo: “Eu acho que não tem muito a ver não, porque eu acho que a qualidade do curso vai depender da grade curricular e também de bons professores com as suas vivências,</p>
--	--	---

		<p>eu acho que isso é o mais importante.”</p> <p>10.2 FACULDADE(S)</p> <p>10.2 O sujeito D2 observa que é indiferente o aluno cursar uma IES privada ou pública, sendo a última supostamente a de melhor qualidade, se o mesmo não tiver empenho: “[...] eu acho que isso é importante, porque eu acho muito relativo à questão de, por exemplo, uma boa faculdade ou uma [...] Federal, ou não, que o que vai à realidade levar-se em conta é os alunos, não é ter um faculdade que seja particular ou não que vai fazer a diferença. O que vai fazer a diferença é bons professores.”</p> <p>10.2 D2 nota que uma referencia de faculdade é aquela que tem a grade curricular compatível com o mercado: “A referência é uma faculdade que sempre esteja se atualizando com relação à ementa, ao mercado e ela não fique estagnada nessa questão.”</p> <p>Porém deveria ter mais aulas práticas: “[...] interessante que tivesse mais prática dos alunos, visitas técnicas, ainda mais a questão da nossa faculdade é a própria distância né?”, pois “[...] Com relação à administração, eu acredito que tenha bons profissionais na faculdade, que querem dar o melhor de si.”</p> <p>11.2 ENSINO</p> <p>11.2. O sujeito D2 observa que para uma melhor qualidade de ensino o professor também tem que estar permanentemente atualizando-se: “Eu acho que o professor, ele sempre tem que estar estudando, aprendendo, procurando vivenciar também para poder repassar isso com mais certeza, do que tá passando do conteúdo para o aluno. Porque só a teoria, isso não é importante. O importante é a vivência, é você mostrar uma coisa com segurança daquilo que você vivenciou. Passar algo assim é mais importante do que a própria teoria.”</p> <p>9.2 FORMAÇÃO</p> <p>“9.2 O docente D2 observa que o grau a formação dos docentes influencia na qualidade dos cursos de graduação de administração.” Olha isso também é uma coisa muito relativa, evidentemente quanto maior grau o professor tiver, melhor. Só que isso é relativo no sentido de que a pessoa pode ser um doutor e não ter a capacidade de explanar melhor, de ter uma docência[...] É interessante para explanar aquilo que ele tem de conteúdo para os alunos. Isso é muito relativo, ele pode ser um especialista e ter mais capacidade no sentido de repassar do que uma pessoa que tenha mestrado e doutorado. Então isso é difícil de ver assim, pela questão do grau do professor. E sim a capacidade dele de repassar o conteúdo.”</p>
<p>D3 (DOCENTE 3) 1918 palavras</p>	<p>D3</p> <p>Curso(s) 11 1,2%</p> <p>Aluno(s) 6 0,7%</p>	<p>1.3 CURSO(S)</p> <p>1.3 O sujeito D3 que o curso deverá ser uma mescla entre teoria e prática de mercado: “[...] a particularidade de que existe a questão da teoria, como também da prática, então é importante o cursos fazer essa mescla do jeito de uma experiência do mercado de trabalho, jeito de experiência na vida [...]”</p> <p>1.3 Quando questionado quanto á contextualização das aulas D3 responde que o faz com atualidades: ”[...] vez mais competitivo e a economia globalizada, como você contextualiza os conteúdos do programa do curso nas aulas que você ministra? Docente 3 [00:04:44.20] : Ah, eu sempre com atualidade né?”</p> <p>2.3 ALUNO(S)</p>

Mercado (s)	7	2.3 D3 observa a contextualização de conteúdos pelo professor: “.. É até mais fácil né pro professor trazer exemplos do dia-a-dia. o aluno vê a efetividade da teoria né? Não fica só no mundo das ideias. Ideias é sempre a realidade né?” complementa: “A gente tenta o máximo possível trazer as discussões do dia-a-dia pro aluno até [...] Uma questão didática mesmo.”.
	0,8%	
Administração	9	3.3 MERCADO(S)
	1,0%	3.3 D3 observa que o crescimento da economia estimula a demanda de Administradores; “Porque administração é fundamental numa economia liberal, capitalista. Então tá sempre né? Com o mercado aquecido. Com a economia crescendo sempre vai precisar de administradores, contabilistas, essa coisas.”.
Professor(es)	5	3.3 Quando perguntado se a IES em questão tem um currículo coerente com o mercado D3 responde: “: Acho que sim, acho que sim. Tá bem distribuído”.
	0,5%	
Qualidade	5	4. 3 ADMINISTRAÇÃO
	0,5%	4.3 Quando questionado acerca do que seria um bom curso de Administração, D3 responde: É [...] É uma mescla né? “Porque administração você tem essa particularidade de que existe a questão da teoria, como também da prática, então é importante o cursos fazer essa mescla do jeito de uma experiência do mercado de trabalho, jeito de experiência na vida acadêmica.”
Instituição	2	6.3 QUALIDADE
	0,2%	6.3 D3 tem a opinião quanto à expansão dos cursos de graduação em Administração e influencia na qualidade dos mesmos: “Influencia sim, até porque você tem, quanto maior o número, mais cria uma oferta por professores e isso automaticamente vai criar uma demanda por melhores[...] Por gente mais qualificada né? Gente querendo fazer mestrado, doutorado para entrar nesse mercado de trabalho.”
Currículo (s)	4	7.3 INSTITUIÇÃO
	0,4%	7.3 Quando instado a qualificar a IES no tocante à competição, qualidade e empregabilidade dos alunos, D3 fica indeciso: “Eu acho que ai não teria, não sei como fazer isso não. Isso aí, eu não faço a menor ideia.” Continuando acerca da compatibilidade entre currículo e habilidades e competência, D3 continua indeciso: “Acho que sim, acho [...]”.
Formação	5	5.3 PROFESSOR(ES)
	0,5%	5.3 Questionado quando a sua própria formação contínua D3 responde: Ah, [risos]... Se eu não estudar 3 horas por dia, eu fico mal humorado.”.
Faculdade(s)	1	8.3 CURRICULAR
	0,1%	8.3 Quando instado a opinar sobre o currículo da IES ele acha que está consoante quanto às habilidades e competências exigidas pelo mercado. “Acho que sim, acho que sim. Tá bem distribuído, embora eu tenha que a [...] A reforma curricular foi em 2006 se eu não me engano. Eu acho que vai completar 10 anos daqui a pouco, podia dar uma olhada.”
Total de Palavras	60	10.3 FACULDADES não têm
		11 ENSINOS já respondidos em questões anteriores
		9.3 FORMAÇÃO
		9.3 A formação dos docentes influencia na qualidade dos cursos de graduação de administração, conforme opina D3: “É, mais ou menos pra essa pergunta não existe o certo né? Sobre essa questão de formação dos docentes que eu já falei. É questão de você conseguir aliar gente com experiência de mercado com formação. Porque é a questão, um curso de bacharelado não é um curso técnico né? Você tem que ter a formação da pessoa como cidadão também, para isso as cadeiras de filosofia, psicologia,

		etc. Que requer né? Porque administração você tá lidando com o ser humano né? Que é uma variável, uma variável que existe. Não é isso? Então você tem que ter, tem que tá bem preparado para esse tipo de coisa. Mais ou menos isso.”.
D4 (DOCENTE 4) 1306 palavras	<p>Curso(s) 16 1,2 %</p> <p>Aluno(s) 13 1,0 %</p> <p>Mercado (s) 9 0,7 %</p> <p>Administração 19 1,5 %</p> <p>Professor(es) 2 0,2 %</p> <p>Qualidade 5 0,4 %</p> <p>Instituição 5 0,4 %</p> <p>Currículo (s) 4 0,3 %</p> <p>Formação 4</p>	<p>1.4 CURSO(S)</p> <p>1.4 O Docente D4 ao mencionar o termo Emergente CURSO referindo-se á graduação em Administração emite sua opinião ao que seria um bom curso: “Acho que um bom curso de administração, ele deveria ter como base principalmente a atuação do aluno, dentro do mercado [...]” afirmando ainda que deveria menos teórico: “[...] só de ter a formação acadêmica, mas também exigir dele algo mais concreto e mais prático dentro do curso.”. faz ainda uma correlação do curso com o mercado, sugerindo um currículo sempre em mutação: “[...] como o mercado tem mudado constantemente, é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado tá impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre procurando atualização dia a dia.”</p> <p>1.4 “As vezes ele conhece muito da parte teórica, mas na prática ele nunca botou o seu curso em prática, vamos dizer assim. Então por isso (ininteligível) eu acho interessante que o aluno participe”</p> <p>1.4 O docente D4 acha que aluno tem que participar mais do curso; “[...] acho interessante que o aluno participe mais das partes práticas para que ele se encontre dentro do curso, da sua área de atuação.” reforça que um bom curso teria que ter esta participação reforçada:” Acho que um bom curso de administração, ele deveria ter como base principalmente a atuação do aluno, dentro do mercado de trabalho. Isso se avaliado. “ fecha a questão: “ Então por isso (ininteligível) eu acho interessante que o aluno participe mais das partes práticas para que ele se encontre dentro do curso, da sua área de atuação”.</p> <p>2.4 ALUNO</p> <p>2.4 O Docente D4 observa uma característica peculiar ao curso de Administração, quase todos trabalham: “[...] estão empregados hoje. Trabalham dentro da área né? Porque acontece de aluno se formar e não trabalhar mais. Estão todos trabalhando dentro da área.”.</p> <p>2.4 observam que as instituições “cada vez mais profissionais qualificados, mas as instituições estão abraçando todos os tipos de aluno. Isso tem influenciado porque a concorrência tem feito com que cada vez mais alunos de todo tipo”.</p> <p>2.4 D4 observa uma importante qualificação dos alunos da IES estudada, mas a grande maioria trabalha “[...] na faculdade todos eles estão empregados hoje. Trabalham dentro da área né? Porque acontece de aluno se formar e não trabalhar mais. Estão todos trabalhando dentro da área.”.</p> <p>3.4 MERCADO</p> <p>3.4 Quando questionado quanto ao curso e sua relação com o mercado D4 lembra que o curso terá que ser dinâmico. : “Bom, como o mercado tem mudado constantemente, é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado tá impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre.” E observa que o curso tem uma boa empregabilidade:” está bem na área de administração. Eu vejo que a empregabilidade na área da administração apesar do mercado ainda continua empregando bem.” Como também acha que a IES Tem um curso compatível com o mercado: Sim, agora</p>

	<p>0,3 % Faculdade(s) 1 0,1 % Total de Palavras 82</p>	<p>eu acho que se deveria ter uma disciplina mais prática”.</p> <p><b>4.4 ADMINISTRAÇÃO</b></p> <p>4.4 D4 avalia que um bom curso de Administração passa pela “atuação do aluno, dentro do mercado de trabalho.” Levando em conta adequação do currículo;” levando em conta a sua constante adequação ao mercado de trabalho” como também sua constante atualização;”[...] é importante que o curso também atenda aquilo que o mercado tá impondo. Então o curso de administração não pode ser estável. Ele tem que ser dinâmico e sempre procurando atualização.”</p> <p>4.4[...] as subáreas da administração e de lá ele ver qual a área ele mais teria afinidade. Porque administração é muito ampla. Você vai ter aí a logística, contabilidade [...].</p> <p>4.4 quanto á empregabilidade do curso de Administração D4 cita um exemplo familiar: “na minha própria família que tem um irmão, dois irmãos que se formaram em administração e hoje os dois atuam na área de administração. Meu primo também se formou aí e também está bem na área de administração”</p> <p>4.4 D4 entende que a periculosidade em Administração tem uma grande abrangência:” Eu vejo que a empregabilidade na área da administração apesar do mercado ainda continua empregando bem. Porque como eu já falei anteriormente administração contempla muita área. Logística, contabilidade, gestão de pessoas. E aí cada vez mais profissionais”</p> <p>6.4 QUALIDADE não tem</p> <p>7.4 INSTITUIÇÃO</p> <p>7.4 o docente D4 tem a opinião que a instituição tem uma boa qualidade:” Então com relação à instituição eu posso dizer que na prática, o que eu vejo até na minha própria família, todos eles que se formaram ai na faculdade todos eles estão empregados hoje. Trabalham dentro da área né? Porque acontece de aluno se formar e não trabalhar mais. Estão todos trabalhando dentro da área.”</p> <p>5.4 PROFESSORES</p> <p>8.4 CURRICULAR</p> <p>8.4 Estão todos trabalhando dentro da área. Pesquisador [00:08:08.26] : Em sua opinião a grade curricular da nossa instituição de ensino superior é suficiente para que os alunos tenham as competências e há</p> <p>10.4 FACULDADE não tem</p> <p>11.4 ENSINO não tem</p> <p>9.4 FORMAÇÃO</p> <p>9.4 Da atuação dele, então não só de ter a formação acadêmica, mas também exigir dele algo mais concreto e mais prático dentro do curso.</p> <p>9.4 Eu acho que na verdade aquele que tem a experiência conta muito mais do que aquele que tem a formação. Porque aí você vai encontrar doutor ai mas que nunca teve o domínio de uma empresa na mão.</p>
--	--	---

D5 (DOCENTE 5)		1.5CURSO(S)
----------------	--	-------------

2189 palavras	Curso(s)	D5	<p>1.5 O Docente D5 ao referir-se ao curso, faz a qualificação de um bom curso:” Um bom curso de administração, eu definiria a qualidade da seguinte forma. Que ele estivesse focado na gestão total. ” E para que o aluno tenha um bom curso menciona que”[...] a logística, evidentemente é um ponto extremamente nevrálgico do curso para que tenha sucesso e o profissional também, a parte de distribuição da mercadoria. “Continuando afirma que o curso tem que ter foco: “Então um curso de administração tem que estar focado, tanto no início, meio e principalmente no fim que é a grande meta de qualquer administrador. Que é a colocação final do produto de forma mais eficiente possível. “</p> <p>1.5 O pesquisador argui o entrevistado afirmando que suas pertinentes observações já fazem parte do currículo; “Mas nos cursos de administração a grade já contempla essa entrada que você fala”. Seria a entrada das matérias primas, seria a logística, a parte meio seria a administração da produção, normalmente nos cursos de administração são dois semestres. E a parte de saída que é também uma área da logística, tem também a parte de venda, de publicidade, de propaganda. É isso mesmo?</p> <p>2.5 ALUNOS</p> <p>2.5 O sujeito D5 cita diversas vezes o tema emergente de forma polissêmica, quando se refere á qualidade dos cursos afirma que “uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho”, quando se refere ao mercado de trabalho afirma que “está cada vez mais seletivo e exigindo cada vez mais capacitação dos alunos. “ameniza o impacto afirmando” o mercado de trabalho estará extremamente receptivo para os alunos de administração”. Depões na condição de um professor com dezenas de anos na docência em afirmar que; ”[...] passaram pelas minhas salas de aula, dezenas e dezenas de alunos que hoje estão no mercado, muito bem empregados, não só na capital em Recife, como também em Vitória de Santo Antão”.</p> <p>3.5 MERCADO</p> <p>3.5 melhor uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho que está cada vez mais seletivo e exigindo cada vez mais capacitação dos alunos.</p> <p>3.5 todas as crise tende a se recuperar, então nessa fase seguinte pós-crise, nessa fase de recuperação o mercado de trabalho estará extremamente receptivo para os alunos de administração.</p> <p>3.5 o produto, da produção, da fase da produção, como da pós-produção. De como colocar essa produção no mercado da melhor forma possível com competição, assim extremamente competente em relação aos seus rivais.</p> <p>3.5 a melhor forma possível com competição, assim extremamente competente em relação aos seus rivais de mercado. E esse currículo seria voltado exclusivamente de forma decisiva para educar e treinar os futuros profissionais.</p> <p>3.5 Porque o estudo da aplicação da ciência, da {neurologia} aplicada a ao estudo do mercado, a forma da embalagem, como chamar atenção do cliente, o produto. Tudo isso é uma ciência.</p> <p>3.5 o sujeito D5 observa que as escolas de Administração devem estar atentas ás crises de mercado. Quer dizer, uma coisa puxa a outra. Então uma escola de administração atenta à evolução do mercado ou às crises do mercado, ou ao sucesso do mercado, tem que estar com o olho de lince, vamos dizer assim para se adequar quase que semestralmente.</p> <p>3.5 A dialética de mercado seria, vamos usar assim a terminologia de Marx e Engels, uma coisa tá ligada a outra.</p> <p>4.5 ADMINISTRAÇÃO</p> <p>4.5 nessa fase de recuperação o mercado de trabalho estará extremamente receptivo para os alunos de administração, exigindo evidentemente daqueles que tem mais qualidade, uma chance maior de empregabilidade. Pesqu</p>
		16	
	0,7 %		
	Aluno(s)	10	
	0,5 %		
	Mercado (s)	19	
	0,9 %		
	Administração	18	
	0,8 %		
	Professor(es)	8	
	0,4 %		
	Qualidade	11	
	0,5 %		
	Instituição	5	
0,2 %			
Currículo (s)	15		
0,7 %			
Formação	4		
0,2 %			
Faculdade(s)	6		
0,3			

	<p>Total de Palavras</p> <p>116</p>	<p>4.5 D5 define um bom curso de Administração: Um bom curso de administração, eu definiria a qualidade da seguinte forma. Que ele estivesse focado na gestão total. .. tem que estar focado, tanto no início, meio e principalmente no fim que é a grande meta de qualquer empresa</p> <p>4.5 a relação dialética com relação ao mercado. Quer dizer, uma coisa puxa a outra. Então uma escola de administração atenta à evolução do mercado ou às crises do mercado, ou ao sucesso do mercado [...].</p> <p>4.5 [...] reforço também a explicação que é muito comum no nosso meio a gente achar que o melhor currículo de administração é da USP, é da FGV, ou da UFRGS, o currículo para o curso é aquele que se adequa ao seu <i>locus</i>.</p> <p>4.5[...] passa um carro com a propaganda, faculdade tal, que tem o melhor currículo de marketing de administração do Brasil, eu estou dizendo isso porque eu vi.</p> <p>4.5 fui orientador tese, de monografia então eu sou testemunho de que o nível de empregabilidade dos alunos da nossa IES</p> <p>5.5 PROFESSOR</p> <p>5.5 são experientes. E outras que tem muita vivência profissional. Eu no meu dia-a-dia como professor tenho colegas que abrangem todos esses graus de conhecimento, de experiências e de titulação,</p> <p>6.5 QUALIDADE</p> <p>6.5 A competição entre as faculdades e isso influencia diretamente a busca pela qualidade dos cursos, oferecer cada vez melhor uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho que está cada vez mais competitivo.</p> <p>6. 5 Um bom curso de administração, eu definiria a qualidade da seguinte forma. Que ele estivesse focado na gestão total. Tanto da qualidade do produto, da produção.</p> <p>7.5 INSTITUIÇÃO</p> <p>7.5 Docente 5 [00:16:06.05] : Pela minha experiência em 15 anos que é o total de anos que tem a nossa instituição de ensino superior a qual eu digo o seguinte com o meu testemunho. A empregabilidade e a qualidade instituição de ensino superior a qual eu digo o seguinte com o meu testemunho. A empregabilidade e a qualidade dessa instituição eu daria uma nota acima de regular, quase que boa.</p> <p>7.5 A empregabilidade e a qualidade dessa instituição eu daria uma nota acima de regular, quase que boa, porque passaram pelas minhas salas de aula, dezenas de alunos.</p> <p>8. 5 CURRICULAR</p> <p>8.5 influencia diretamente a busca pela qualidade dos cursos, oferecer cada vez melhor uma grade curricular de qualidade aos alunos para que eles possam enfrentar com sucesso o mercado de trabalho que está competitivo.</p> <p>“8.5 O sujeito D5 tem a percepção que o nível de excelência da IES é bom:” Hoje no dia atual, eu analisando a grade curricular, eu acho que ela está num nível assim, regular com uma tendência perceptível de melhora, pela própria dinâmica da vida e de mercado que força essa melhoria. Então eu vejo que a faculdade tem tido assim, uma[...] Ou feito um esforço para que os docentes tentem melhorar o currículo, melhorar a consciência crítica do currículo, me relação a perspectiva do mercado de trabalho, essas coisas então eu sou testemunho de que ela está regular com tendência ascendente.</p>
--	-------------------------------------	---

		<p>9.5 FORMAÇÃO</p> <p>9.5 Quanto a influencia da formação docente na qualidade de ensino, D5 afirma que: “É como a nuvem se você analisar”. Esse tipo de formação de docentes, porque você coloca numa sala, junta trinta docentes com graus variados de conhecimento, de pós-doutor até especialistas ou mesmo graduados e análise que se tem que fazer desse grupo, eu acho que até mesmo a instituição julgadora do MEC teria, tem, teria não, tem dificuldade, de fazer, de analisar. Porque o que se vê, não é realmente o que se vê. (falas sobrepostas)</p> <p>9.5 Quanto à contribuição de sua formação, ele dá uma contribuição: “Obviamente tem por fim o corpo docente de uma instituição. Eu contribuo para minha formação com leituras constantes ao longo de décadas, constantes. “i</p> <p>10.5 FACULDADE não tem</p> <p>11.5 ENSINO</p> <p>“11.5 Quanto à contextualização dos conteúdos em sala de aula, o sujeito D5;” eu procuro nesse mundo globalizado, um mundo vamos dizer assim, dinâmico [...]. Então eu procuro dar outra visão, mostrar que um[...] Por exemplo, um dos princípios básicos que eu ensino é o principio de Descartes, Cogito ergo Sum . "Penso, logo existo".</p>
--	--	--

D6 (DOCENTE 6 ) 1299 palavras			CURSOS
	Curso(s)	D6 15 1,2%	1.6 O Docente D6 alega ter uma percepção que o número de cursos tem relação direta com a qualidade: “Percebo que com esse grande número de cursos de Administração no mercado, principalmente no Estado de Pernambuco, e na região metropolitana, até mesmo nos interiores, fez com que diminuísse a qualidade e, por tabela, diminuísse também a empregabilidade deles pela exigência do mercado cada vez maior.”
	Aluno(s)	18 1,4%	1.6 Observa também que os cursos de administração não está tendendo as novas demandas as novas demandas; “[...] porque o mercado de trabalho evolui com das empresas; obviamente, os cursos de graduação tem que atender essa nova demanda” e ressalta que grande patê dos egressos não trabalham na área da graduação: Olha, a última vez que nós fizemos, há muito tempo, pelo menos da nossa instituição, eu tinha percebido que os alunos, cerca de 80% eles já estariam empregados, mas boa parte deles não estava na área do curso da qual eles concluíram. Isso é muito ruim porque demonstra que o mercado, no cenário local, é que a instituição é apenas uma satisfação pessoal ou uma resposta à sociedade familiar e não a busca do melhoramento.
	Mercado (s)	16 1,2%	Mas a gente tem em torno de 20% de alunos que conseguiram trabalhar e crescer dentro da sua área a qual se formou.
	Administração	10 0,8%	2.6 ALUNOS
	Professor(es)	5 0,4%	2.6 O sujeito D5 ao avaliar o mercado onde os alunos estão inseridos afirma que” Eu avalio que as empresas, hoje, estão exigindo muito mais, estão modificando o perfil desses alunos, desses profissionais, e a boa parte das instituições de ensino superior não estão acompanhando essas mudanças.” Pelo fato de[...]”a competição ela está acirrada”
	Qualidade	10 0,8%	2.6 mais outro professor que observa a boa empregabilidade dos nossos alunos;” [...] eu tinha percebido que os alunos, cerca de 80% eles já estariam empregados, mas boa parte deles não estava na área do curso da qual estão cursando”.
	Instituição	25	2.6 Eu acredito que dentro de um cenário competitivo de ensino superior eu costumo dizer aos meus alunos que no passado os melhores eram absorvidos pelo mercado. Hoje em dia eu repito pra eles que o melhor é absorvido, mas o melhor nas suas áreas.

	1,9%	Então eu sempre digo pra eles, "façam 100% dos 50% que você é capaz e não tentem fazer 50% de uma possibilidade de 100".
Currículo (s)	7	2.6 Uma boa instituição ela tem que formar o aluno no que se refere ao senso crítico, e esse aluno, esse profissional, esse aluno tem que estar pronto para tomar decisões a partir de situações-problemas.
Formação	0,5%	3.6 MERCADO
	3	3.6 A meu ver, eu acredito que sim, porque eu tenho 12 anos no mercado no curso superior em Administração, e eu percebo que com esse grande número de cursos de Administração no mercado, principalmente no Estado de Pernambuco, e na região metropolitana, até mesmo nos interiores [...].
Faculdade(s)	0,2%	3.6 você mencionou nos cursos de Administração levando em conta a consideração o curso, a adequação ao mercado de trabalho, porque o mercado de trabalho evolui com as novas demandas das empresas; obviamente, os
	1	3.6 Administração levando em conta a consideração o curso, a adequação ao mercado de trabalho, porque o mercado de trabalho evolui com as novas demandas das empresas.
Total de Palavras	0,1%	3.6 Eu concordo plenamente e eu acho que as instituições deveriam estar sinalizadas com o mercado, buscar no mercado essas novas demandas, ou seja, perceber como é que essas empresas estão exigindo e fazendo adequação.
	113	3.6 [...] em conflito, e esse conflito, por enquanto está sendo muito ruim para as duas partes, tanto para o mercado de trabalho, como para as instituições e, por tabela, para os alunos.
		4.6 ADMINISTRAÇÃO
		4.6 Eu dou um exemplo clássico que, para mim, eu estou batendo de frente, que é a administração pública, ela tem que estar presente em qualquer instituição e algumas outras precisam ser atualizadas.
		4.6 A meu ver, eu acredito que sim, porque eu tenho 12 anos no mercado no curso superior em Administração, e eu percebo que com esse grande número de cursos de Administração no mercado, principalmente no Estado de Pernambuco, e na região metropolitana, até mesmo nos interior [...].
		5.6 PROFESSOR não tem
		6.6 QUALIDADE
		6.6 A qualidade ela tende a cair, a reduzir, porque a partir do momento que você aumentou o nível de exigência [...].
		6.6 Quanto á qualidade D6 observa que é “necessário de se buscar é aluno, então algumas instituições eles chegam ao ponto de baixar a qualidade até do seu vestibular, da sua a captação, para que ele tenha pessoas ou alunos que possam pagar seus cursos. Isso diminui muito a qualidade” e quanto ao futuro a “ qualidade ela tende a cair, a reduzir”
		7.6 INSTITUIÇÃO
		7.6 quanto ao papel de uma instituição o sujeito D6 afirma que: uma boa instituição ela tem que formar o aluno no que se refere ao senso crítico, e esse aluno, esse profissional. “Sendo o docente o agente condutor de mudanças,” E aí quando eu percebo e a boa parte dos professores que tem comprometimento com o aluno e com a instituição, ele vai trazer de fora o que é de moderno, e vai trazer para dentro das instituições. “
		8.6 CURRICULAR
		8.6 E a instituição de ensino superior, por sua vez, demonstra, apresenta esse novo modelo e aí a instituição séria vai modificar o currículo.
		8.6 a escolha dos currículos tem haver com as exigências do mercado:” primeiro passo para a escolha ótima desses currículos.

		<p>Esses currículos, da exigência que o mercado está cada vez mais exigente, tem que partir do princípio de que o profissional tem que estar dentro</p> <p>9.6 FORMAÇÃO</p> <p>9.6 Eu busco, constantemente estar, primeiro, atento às atualidades do mercado. Estou fazendo formação em uma instituição de ensino público, que é a Universidade Federal Rural de Pernambuco, ou seja, es</p> <p>10.6 FACULDADES não tem</p> <p>11.6 ENSINO</p> <p>11.6 estão modificando o perfil desses alunos, desses profissionais, e a boa parte das instituições de ensino superior não estão acompanhando essas exigências das novas demandas.</p> <p>11.6 o MEC, que rege todas as instituições de ensino superior exige a titulação e isso entra em conflito, e esse conflito, por enquanto está sendo muito</p> <p>11.6 ai trazer de fora o que é de moderno, e vai trazer para dentro das instituições. E a instituição de ensino superior, por sua vez, demonstra, apresenta esse novo modelo e aí a instituição séria vai modificar</p>
D7(DOCENTE 7) 982 palavras	<p>Curso(s) 9 0,9%</p> <p>Aluno(s) 11 1,1%</p> <p>Mercado (s) 17 1,7%</p> <p>Administração 5 0,5%</p> <p>Professor(es) 11 1,1%</p> <p>Qualidade 6 0,6%</p>	<p>1.7 CURSOS</p> <p>1.7 O docente D7 identifica que a expansão dos cursos d graduação é um resposta de mercado, porém com agravantes para a qualidade. “[...] a partir da necessidade de mercado, as faculdades aumenta-se o número de vagas, os cursos aparecem, e o mercado de certa forma vai selecionando, não é, e vai dando condições a aparecer mais vagas no mercado, com relação a esse ponto. Com relação a esse ponto também, um ponto negativo é talvez a falta de fiscalização. Talvez as regras, não é, para abertura de alguns cursos, é muito flexível, como Medicina já existe, não é, em Direito tem, uma avaliação mais rigorosa.”</p> <p>2.7 ALUNOS</p> <p>2.7 Setores de pesquisa, certo, departamento de pesquisa, a participação do aluno é fundamental. Então a avaliação não é só nota, e o ponto fundamental também, é a integração do professor, aluno e faculdade</p> <p>2.7 Agora, aliado a isso, eu preciso ter experiência de mercado. Então tanto o aluno ele vem buscar essa experiência, não é, porque o mercado, a faculdade vai dar o conhecimento técnico</p> <p>2.7 como outro qualquer, e também se motivar dentro do mercado, que eu vejo com muito mercantilismo. O aluno, o profissional, professor, não é, ele tem obrigação de abrir os olhos e mostrar para eles que um d</p> <p>2.7 O professor tem obrigação de estar se atualizando, estiver buscando sempre esse dinamismo, não é, para o aluno ficar, vamos dizer assim, mais motivado, porque se o mercado quer uma coisa atual, você tem que se</p> <p>2.7 o mercado e ele muitas vezes, ele é rígido, rigoroso, e eu entendo que é importante abrir o olho do aluno para ele não ser mais um no mercado. Então para ele ser um diferencial, ele realmente vai ter que n</p> <p>3.7 MERCADOS</p> <p>3.7 A qualidade, muitas vezes ela é fruto também do mercado, não é, o mercado também influencia, porque a partir da necessidade de mercado, as faculdades aumenta-se o número de vagas, os cursos aparecem, e o mercado de certa forma vai selecio-</p>

Instituição	2 0,2%	nando, não é, e vai dando condições a aparecer mais vagas no mercado, com, com relação a esse ponto.
Curriculo (s)	2 0,2%	3.7 em consideração a sua constante adequação ao mercado de trabalho, não é. Então essa adequação ao mercado. E os professores são um ponto fundamental nessa questão.
Formação	4 0,4%	3.7 É fundamental, a formação técnica. Agora, aliado a isso, eu preciso ter experiência de mercado. Então tanto o aluno ele vem buscar essa experiência, não é, porque o mercado, a faculdade vai dar o conhecimento técnico, mas o professor para ele poder linkar a teoria e a pratica.
Faculdade(s)	3 0,3%	3.7 esse dinamismo, não é, para o aluno ficar, vamos dizer assim, mais motivado, porque se o mercado quer uma coisa atual, você tem que se atualizar.
Total de Palavras	74	3.7 a nossa IES está muito bem, não é, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando. Agora, o mercado e ele muitas vezes, ele é rígido, rigoroso, e eu entendo que é importante abrir o olho do aluno para ele não ser mais um no mercado. Então para ele ser um diferencial, ele realmente vai ter que não simplesmente ver o diploma.
		4.7 ADMINISTRAÇÃO não tem
		5. 7 PROFESSOR
		5.7 Então a avaliação não é só nota, e o ponto fundamental também, é a integração do professor, aluno e faculdade.
		5.7 buscar essa experiência, não é, porque o mercado, a faculdade vai dar o conhecimento técnico, mas o professor para ele poder linkar a teoria e a pratica, ele tem que ter o conhecimento.
		5.7 vinculando o tema com situações de mercado atual. Em todos os aspectos, eu acho que o professor tem obrigação de estar se atualizando, estar buscando sempre esse dinamismo, não é para o aluno.
		5.7 Na realidade a solução vai ser realmente a participação dele junto a sala de aula, junto com o professor, junto com o conteúdo que é dado, junto as disciplinas.
		5.7 porque se o mercado quer uma coisa atual, você tem que se atualizar.
		5.7 ante estar revendo essa grade, estar adequando a necessidade de mercado
		6.7 QUALIDADE
		6.7 A qualidade, muitas vezes ela é fruto também do mercado.
		7.7 INSTITUIÇÃO
		7.7 eu acho que a faculdade, a nossa IES está muito bem, não é, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando. Agora, o mercado e ele muitas vezes, ele é rígido, rigoroso, e eu entendo que é im
		8.7 CURRICULAR
		8.7 do currículo, nos cursos de Administração, levando em consideração a sua constante adequação ao mercado de trabalho, não é. Então essa adequação ao mercado
		8.7 com relação à grade. Eu entendo que muitas vezes, como já falei, eu acho que o mais importante é o professor, dentro do conteúdo, ele estar buscando assuntos que estejam linkados com a realidade.
		9.7 FORMAÇÃO
		9.7 É fundamental, a formação técnica. Agora, aliado a isso, eu preciso ter experiência de mercado.
		10.7 FACULDADE

		<p>10.7 Então tanto o aluno ele vem buscar essa experiência, não é, porque o mercado, a faculdade vai dar o conhecimento técnico, mas o professor para ele poder linkar a teoria e a pratica.</p> <p>10.7 Com relação à competição, eu acho que a faculdade, a nossa IES está muito bem, não é, ela dá condições mínimas para o aluno estar estudando.</p> <p>11.7 ENSINO não tem</p>
--	--	---

<p>D8 (DOCENTE 8) 1233 palavras</p>	Curso(s)	26 2,1%	<p>1.8CURSOS</p> <p>1.8 O Docente D8 ao contrário dos demais docentes, que alegam que a expansão dos cursos de administração afeta a qualidade, D8 entende que essa expansão traz contribuição para a qualidade devido à competitividade das IES pela captação dos alunos. “Então acredito que o grande número de faculdades de curso de Administração, contribui para a qualidade do ensino. Contribui para melhor, exatamente.”</p>
	Aluno(s)	12 1,0%	<p>1.8 D8 afirma que o curso da IES em estudo tem qualidade, e que o corpo docente trabalha para a sua melhoria: “Então eu acredito que os cursos da nossa instituição, têm boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores.”.</p>
	Mercado (s)	15 1,2%	<p>2.8 ALUNOS</p> <p>2.8 as faculdades a procurar se apresentar no mercado com melhor nível de qualidade, e que os alunos, não é, e o mercado vai estar vendo. E vão, evidentemente, procurar aquelas faculdades que estão melhores</p>
	Administração	17 1,4%	<p>2.8 Minha contribuição atualmente, é atualizar a cada dia a bibliografia, trazendo para os alunos o que sai de novo dentro da cadeira que eu ensino, porque o conhecimento ele já é desenvolvido de u</p>
	Professor(es)	10 0,8%	<p>2.8 eu procuro levar para os alunos, aqueles conteúdos que no meu entendimento, vão ser mais uteis para eles, quando eles tiverem atuando na profissão.</p>
	Qualidade	9 0,7%	<p>2.8 Professores preparam cursos com outros temas, que não são dados a princípio em sala de aula, para que os alunos possam adquirir novos conhecimentos, ter novos tipos de interação, não é, e estimular a sua qualidade.</p>
	Instituição	9 0,7%	<p>2.8 empregabilidades, evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa IES.</p>
	Currículo (s)	7 0,6%	<p>2.8 os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa instituição. Então eu acredito que o curso, não é a nossa faculdade de onde nós ensinamos, ele contribui positivamente para a empregabilidade dos alunos.</p>
	Formação	4 0,3%	<p>2.8 a grade curricular da nossa instituição de ensino superior, se ela é bastante suficiente para que os alunos tenham as competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho.</p>
	Faculdade(s)	4	<p>2.8 a administração da faculdade, está muito ligada a esse tema, e desejando, não é muito que os alunos possam, a partir do curso que fazem aqui, terem acesso ao mercado de trabalho.</p>
			<p>3.8 MERCADO</p> <p>3.8 Creio que sim, porque a concorrência leva as faculdades a procurar se apresentar no mercado com melhor nível de qualida-</p>

	<p>Total de Palavras</p> <p>0,3%</p> <p>117</p>	<p>de, e que os alunos, não é, e o mercado vai estar vendo. E vão, evidentemente, procurar aquelas faculdades que estão melhores posicionadas</p> <p>3.8 dentro da profissão que ele vai exercer. Assim eu acho que ele fica muito mais preparado para o mercado. Claro que o curso de Administração tem que ter algo de teórico também, mas aí quem, a ênfase nisso</p> <p>3.8 e estar procurando nessas revistas, e em congressos, os assuntos que estão sendo mais praticados no mercado, para trazer para a sala de aula.</p> <p>3.8 Quanto à empregabilidade, evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se a</p> <p>3.8 com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa instituição. Então eu acredito que o curso, não é, a nossa faculdade de onde</p> <p>3.8 a grade curricular do curso de Administração da nossa instituição, ele atende os anseios do mercado, porque não só, assim, a coordenação, a administração da faculdade, está muito ligada a esse tema,</p> <p>3.8 alunos possam a partir do curso que fazem aqui, terem acesso ao mercado de trabalho. Então há uma preocupação da faculdade, em fazer com que os currículos sejam compatíveis com o mercado</p> <p><b>4.8 ADMINISTRAÇÃO</b></p> <p>4.8 nossa instituição, ele atende os anseios do mercado, porque não só, assim, a coordenação, a administração da faculdade, está muito ligada a esse tema, e desejando, não é, muito que os alunos possam, a participar no mercado.</p> <p>4.8 Eu acho que o mercado de trabalho é amplo, não é. O aluno formado, o aluno do curso de Administração, e depois o profissional já formado, ele tem dentro da empresa, um leque muito grande de setores que ele pode trabalhar, e cooperar dentro de uma Administração empresarial</p> <p>4.8 Então, dentro do curso de Administração, nós devemos levar o aluno a ter muitas experiências praticas dentro da profissão que ele vai exercer Assim eu acho que ele fica muito mais preparado para o mercado. Claro que o curso de Administração tem que ter algo de teórico também, mas aí quem, a ênfase nisso, seria para aquelas pessoas que têm necessidade.</p> <p>4.8 os cursos da nossa instituição, tem boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores.</p> <p>4.8 a nossa instituição, ele atende os anseios do mercado, porque não só, assim, a coordenação, a administração da faculdade, está muito ligada a esse tema, e desejando, não é muito que os alunos possam, a participar.</p> <p>4.8 Acredito que o grande número de faculdades de curso de Administração, contribui para a qualidade do ensino.</p> <p>4.8 Eu acho que o mercado de trabalho é amplo, não é. O aluno formado, o aluno do curso de Administração, e depois o profissional já formado, ele tem dentro da empresa, um leque muito grande de setores que pode trabalhar, e cooperar dentro de uma Administração empresarial. Porque o conhecimento que se coloca para o aluno dentro dos cursos, é voltado para todos.</p> <p>4.8 Então, dentro do curso de Administração, nós devemos levar o aluno a ter muitas experiências praticas dentro da profissão que ele vai exercer. Assim eu acho que ele fica muito mais preparado para o mercado. Claro que o curso de Administração tem que ter algo de teórico também, mas aí quem, a ênfase nisso, seria para aquelas pessoas que têm</p> <p><b>5.8 PROFESSORES</b></p> <p>5.8 o curso, deve ter professores com uma formação acadêmica, e professores com uma tendência com formação mais de mer-</p>
--	---	--

		<p>cado para o curso.                      5.8 Então eu acredito que os cursos da nossa instituição, têm boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos a cada dia fiquem melhores.</p> <p><b>6.8 QUALIDADE</b>                      6.8 nossa faculdade, nós vemos que ela dispense um esforço muito grande para tornar os cursos com maior qualidade, não é, inclusive tendo um congresso acadêmico onde se busca profissionais externos para trazer novos alunos.                      6.8 Quanto à empregabilidade, evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa IES.</p> <p><b>7.8 INSTITUIÇÃO</b>                      7.8 os tipos de interação, não é, e estimular a sua qualidade. Então eu acredito que os cursos da nossa instituição, tem boa qualidade, e há um esforço geral dos professores e da Administração, para que esses cursos fiquem melhores.                      7.8 evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional quando se apresentarem ao mercado sendo alunos da nossa instituição.</p> <p><b>8.8 CURRICULAR</b>                      8.8 Eu acredito que essa parte curricular, ela deve estar sempre sendo atualizada. Creio que o currículo ideal, ele deve envolver todas as áreas                      8.8 Eu percebo que sim, que a grade curricular do curso de Administração da nossa instituição, ele atende os anseios do mercado.</p> <p><b>9.8 FORMAÇÃO</b>                      9.8 Creio que assim, para o curso, deve ter professores com uma formação acadêmica, e professores com uma tendência com formação mais de mercado, para o curso.</p> <p><b>10.8 FACULDADES</b>                      10.8 Então eu acredito que o curso, não é, a nossa faculdade de onde nós ensinamos, ele contribui positivamente para a empregabilidade dos alunos.                      10.8 a partir do curso que fazem aqui, terem acesso ao mercado de trabalho. Então há uma preocupação da faculdade, em fazer com que os currículos sejam compatíveis com que o mercado requer                      10.8 os alunos, não é, e o mercado vai estar vendendo. E vão, evidentemente, procurar aquelas faculdades que estão melhores posicionadas dentro do mercado. Então acredito que o grande número de faculdades melhora o nível.</p> <p><b>11.8 ENSINO</b>                      11.8 acredito que o grande número de faculdades de curso de Administração, contribui para a qualidade do ensino.</p>
<p>D9 (DOCENTE 9)                      848 palavras</p>	<p>D9</p>	<p><b>1.9 CURSOS</b>                      1.9 D9 salienta a desempenho da Ies pela publicação dos indicadores do MEC; “Agora mesmo saiu o IGC, não é, das faculdades, e as duas faculdades que oferecem curso de Administração em Vitória, ficaram com índice quatro, igual a Universidade Fede-</p>

	Curso(s)	15 1,8%	ral. Perfeito, é uma boa conquista da instituição.” 2.9 ALUNOS
	Aluno(s)	8 0,9%	2.9 Eu tenho que o aluno, a faculdade ela tem que buscar estágios. Então através de estágios, é que o aluno vai conseguir vivenciar aquilo que ele está adquirindo na teoria. 3.9 MERCADOS NÃO TEM
	Mercado (s)	3 0,4%	4.9 ADMINISTRAÇÃO 4.9. Às vezes o cara é graduado, mas é um grande especialista na área de Administração. E tem outros que são doutores, mas são muito burocráticos
	Administração	8 0,9%	5.9 PROFESSOR 5.9 não é, a qualidade, que isso aí é relativo. Vai depender do aluno, vai depender do tipo de professor, vai depender da faculdade, ou universidade. É difícil de [...] tem um leque muito grande.
	Professor(es)	7 0,8%	5.9 O recomendável pelo MEC, e pelo próprio docente do curso de Administração, é que o professor ela tem uma titulação, normalmente stricto sensu, é que ele tenha trabalhado naquele campo de ensino.
	Qualidade	6 0,7%	6.9 QUALIDADE não tem 7.9 INSTITUIÇÃO não tem
	Instituição	3 0,4%	8.9 CURRICULAR não têm 9.9 FORMAÇÃO anotem 10.9 FACULDADE
	Currículo (s)	3 0,4%	10.9 eu creio que deve influenciar, uma vez que a faculdade tem que qualificar melhor o aluno, e também o professor. 10.9 Não. Eu tenho que o aluno, a faculdade ela tem que buscar estágios. Então através de estágios, é que o aluno vai conseguir vivenciar aquilo.
	Formação	2 0,2%	10.9 eu vou dar um exemplo aqui em Vitoria, não é. Agora mesmo saiu o IGC, não é, das faculdades, e as duas faculdades que oferecem curso de Administração em Vitoria, ficaram com índice quatro, igc igual à Universidade Federal. 11.9 ENSINO não tem
	Faculdade(s)	6 0,7%	
	Total de Palavras	63	
D10 (DOCENTE 10) 1195 palavras	Curso(s)	12	1.10 CURSOS 1.10 O Docente D10 também entende que a expansão do número de cursos em Administração afeta a qualidade dos cursos : “Eu creio que influencia sim, porque como estamos em um mundo capitalista, hoje as faculdades, as instituições de ensino, principalmente, botamos aí, exclusivamente, as privadas, elas buscam mais por alunos em busca das receitas, do que às vezes pensar na qualidade na qual esse aluno vai ser formado. Então esse grande número de cursos.

	1,0%	1.10 O Docente D10 entende que essa expansão afeta a produção dos profissionais da Administração” Então esse grande número de cursos de graduação, disputando um espaço único às vezes dentro das cidades, você tem "N" cursos de graduação. Então essa disputa eu acho que diminui a capacidade de produção do novo administrador. E conclui categorizando o bom cursos de
Aluno(s)	16	Administração: “O bom curso de Administração, ele tem que ter aulas paralelas tanto teóricas, como também a pratica. “
	1,3%	2.10 ALUNOS
Mercado (s)	6	2.10 elas buscam mais por alunos em busca das receitas, do que as vezes pensar na qualidade na qual esse aluno vai ser formado. Então esse grande número de cursos de graduação, disputando um espaço único as vez
	0,5%	2.10 para a formação do aluno, principalmente na época de hoje, na qual a interação é muito grande entre aluno e professor, e o mundo que está dinâmico Então se não houver a pratica, esse aluno sai um pouco deficiente das faculdades, e universidades.
Administração	8	2.10 Então cada curso, quanto mais professores capacitados possui, então com certeza o aluno, o alunado, vai sair com a capacidade maior do conhecimento.
	0,7%	5.10 A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores
Professor(es)	18	3.10 MERCADO
	1,5%	3.10 e eu acho que o que vai diferenciar é essa capacidade de cada novo administrador no mercado. Aquele que mais se interessar dentro dos cursos, que pesquisar além do que o professor está ministrando
Qualidade	4	4.10 ADMINISTRAÇÃO
	0,3%	4.10 O mercado sempre é concorrido, professor Sandoval. É bastante concorrido
Instituição	7	4.10 . E eu noto, que não só no curso de Administração, mas em outros cursos, em outras áreas, existe a falta da pratica. Eu acho que a pratica é essencial
	0,6%	4.10 Todos, não só na Administração, eu volto a dizer, mas todas as instituições de ensino tem que estar preocupadas com essa adequação
Currículo (s)	2	5.10 PROFESSOR
	0,2%	5.10 O mercado sempre é concorrido, professor Sandoval. É bastante concorrido, e eu acho que o que vai diferenciar é essa capacidade de cada novo
Formação	4	5.10 Aquele que mais se interessar dentro dos cursos, que pesquisar além do que o professor está ministrando, esses serão os administradores que vão obter sucesso na carreira profissional.
	0,3%	5.10 Então a interação entre professor e aluno, está cada vez mais dinâmica. Hoje o professor sabe cada vez menos, e o aluno as vezes está sabendo mais que o professor. . Por quê? É muito fácil, ele chega nos meios da informática, não é, nas redes sociais[...] já vem para a aula sabendo às vezes assuntos ou acontecimentos, que as vezes o professor não teve tempo de se atualizar. Então é muito importante cada curso estar se avaliando.
Faculdade(s)	3	10.10 A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores, que juntam a parte de conhecimento com a pratica
	0,3%	5.10 Aqueles que mais se interessar dentro dos cursos, que pesquisar além do que o professor está ministrando, esses serão os administradores que vão obter sucesso na carreira profissional.
Total de Palavras	84	6.10 QUALIDADE
		6.10as faculdades privadas, elas buscam mais por alunos em busca das receitas, do que às vezes pensar na qualidade na qual

	<p>esse aluno vai ser formado. Então esse grande número de cursos de graduação, disputando um e os de Administração. Pesquisador: [00:03:45.14] Em que grau a formação dos docentes influencia na qualidade dos cursos de formação? Docente 10: [00:03:51.26] Cada vez que os docentes se qualificam mais com mercado restrito.</p> <p>7.10 INSTITUIÇÃO</p> <p>7.10 A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores, que juntam a parte de conhecimento com a prática</p> <p>8.10 CURRÍCULO</p> <p>8.10 volto a dizer, mas todas as instituições de ensino tem que estar preocupadas com essa adequação do currículo, porque como eu falei agora recentemente, na pergunta anterior, o mundo é bem dinâmico.</p> <p>9.10 FORMAÇÃO</p> <p>9.10 outros cursos, em outras áreas, existe a falta da prática. Eu acho que a prática é essencial para a formação do aluno, principalmente na época de hoje, na qual a interação é muito grande entre aluno e professores</p> <p>9.10 Eu tento buscar cada vez mais me capacitar.</p> <p>10.10 FACULDADE</p> <p>10.10 a responder justamente a pergunta quando você diz na questão da empregabilidade dos alunos. A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores [...].</p> <p>11.10 ENSINO</p> <p>10.10 Todos, não só na Administração, eu volto a dizer, mas todas as instituições de ensino tem que estar preocupadas com essa adequação do currículo [...].</p>
--	---

## APÊNDICE E

### Triangulação de Dados por categorias de variáveis

Tópicos	SUJEITOS		
	IES Faculdade	DOCENTES Professores	DISCENTE Alunos
<b>Tipologias da Abordagem</b>	Qualitativa Mista	Qualitativa Mista	Quantitativa Mista
<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b>	Sítios e Redes Sociais, Conteúdos digitais, Imagens paradas Documentos Acadêmicos, Documentos Legais	Entrevista Semiestruturada	Questionário de Múltipla escolha com Escala Lickert
<b>Instrumentos de análise de Dados</b>	Análise de Conteúdo Análise Semiótica Embasamento Teórico Triangulação	Análise Semiótica Triangulação Embasamento Teórico	Análise Estatística Embasamento Teórico Triangulação
<b>Tipologia dos Sujeitos</b>	Instituição de Ensino Superior, regularmente credenciada pelo MEC	Professor regularmente vinculado à IES com cinco anos de experiência em docência de Administração	Alunos regularmente matriculados na IES do 5º ao 8º período do curso de graduação em Administração
<b>Categoria: IES</b>	Curso, Atividades, Faculdade, Aluno, Gestão, IES	Curso, Faculdade, Aluno, Instituição	Curso de especialização, Outros Cursos
<b>Categoria ENSINO</b>	Qualidade, Professor, Administração, Ensino	Qualidade, Professor Administração, Ensino, Formação	Qualidade, Professor Qualificado Competências e Habilidade
<b>Categoria CURRÍCULO</b>	Grade de Disciplinas, Currículo	Currículo	Grade Curricular, Ajuda nas atividades
<b>Categoria MERCADO</b>	Trabalho ,Estágio	Mercado	Empregador, Empregabilidade Melhores salários, Concurso Público, Carreira Acadêmica
<b>Instituição de Ensino</b>  Nessa expectativa houve concordância em todos os dez itens, sendo o de maior concordância o de professor qualificado, grade curricular e qualidade, elementos estes detectados em questões anteriores,	<b>Curso</b>  A finalidade do curso é formar bacharéis com perfil empreendedor, dinâmico, criativo, inovador e humanístico, enfocando o planejamento estratégico, gerenciamento ou coordenação de atividades diversificadas, identificando as áreas prioritárias ao desenvolvimento administrativo, bem como, formar	<b>Curso</b>  O Docente D3 cita que o curso deveria ser uma mescla de teoria e prática,  Além dos cursos de graduação, a Pós-graduação lato sensu também faz parte do planejamento do curso.	<b>Curso de Especialização</b>  O curso de especialização ficou com maioria de 90,8% e outros cursos 88,8% (Tabela 4)  xxxiv A expansão de alunos de pós-graduação lato sensu, ocorreu em todas as áreas do

<p> mudando apenas sua frequência. A sua esperança por professores qualificados é uma grande discussão na Gestão de ensino superior. “A universidade hoje é levada a dar respostas à expectativas, tarefas, e funções crescentemente alargadas, contraditória e complexas”, como observa Dias sobrinho (2005, p.36). Em sua opinião são três fatores que explicitam este atual fenômeno: forte demanda por educação superior, que provoca uma grande expansão de matrículas; relação da educação com a expansão social da divisão do trabalho e o valor econômico do trabalho. DIAS SOBRINHO (2005).</p> <p>A ideia que a atividade-fim da IES não é o ensino de conteúdos disciplinares, mas, o desenvolvimento das competências e habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. O termo competência sobressai nos discursos dos administradores da economia do conhecimento, Os cursos são pacotes de serviço com objetivo de auferir lucros e uma satisfação dos alunos no mercado. PERRENOUD (2007).</p> <p>T<sup>6</sup>. A IES funciona tal qual uma fábrica como modelo fordista-taylorista possuindo a exclusividade de produção do bem gerado, neste caso o curso de graduação, com o poder discricionário de devolvê-lo á repetência, tendo o Estado através do ENAD cancelar a standardização, conforme mencionado por Canário ( 2007 p.16).</p>	<p>administradores com competências e habilidades intelectuais, técnicas de relacionamento que refletem a heterogeneidade dos elementos sociais, inserindo-os no mercado profissional para exercerem as mais diversas atividades voltadas às áreas de administração, nos mais variados níveis empresariais e hierárquicos, fazendo inclusive uso de tecnologias modernas, somado a tudo isso,</p> <p>Pelo exposto o curso apresenta um enfoque em que o aluno deverá ter uma formação humanística sólida, criativa, inovadora APENDICE C</p> <p>Desta forma, o discente terá uma carga horária total assim dividida:</p> <p>Carga horária líquida: ..... 2.880 h/a</p> <p>Estágio Supervisionado: ..... 300 h/a</p> <p>Atividades Complementa..... 160 h/a</p> <p>Carga horária total: ..... 3.340 h/a</p>	<p>jamento acadêmico da Instituição. Com seus diversos cursos, tem propiciado qualificação profissional aos graduados egressos de seus cursos e de outras Instituições congêneres, e se faz presente também nos municípios em seu entorno.</p>	<p>conhecimento e explicada por mudanças das atividades profissionais, em particular o administrador, que tem sua base de conhecimento permanentemente em mudanças, e as mudanças de currículo nem sempre é ágil, cabendo a estes programas ser projetados para demandas específicas. BERTERO (2006)</p>
	<p><b>Atividades</b></p> <p>O site da IES mostra turmas de vários cursos visitando indústrias, portos, aeroportos, indústrias, escolas, bibliotecas públicas, campeonatos esportivos de seus alunos,</p> <p>Apresenta-se como operadora de 22 cursos</p>		<p><b>Outros Cursos</b></p>
	<p><b>Faculdade</b></p> <p>A IESFACOL teve a sua origem em um Sistema Educacional de ensino básico 1983. No ano de 1999, foi constituída a IES com as bases pedagógicas necessárias para o funcionamento de uma IES. Em 2001, através da Portaria do MEC nº 644/2001, recebem autorização para funcionamento da Instituição, sem se descuidar do compromisso com o rigor e a excelência. Esta preocupação em oferecer</p>	<p><b>Faculdade</b></p> <p>“A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores.” D10</p>	<p>O concurso público foi a resposta de maior frequência com 66,4% de concordância quanto à decisão de escolha da IES</p> <p><b>Carreira Acadêmica</b></p>

	<p>ensino de qualidade se faz refletir no Regimento e demais normas administrativas da Instituição e, conseqüentemente, nas avaliações feitas pelo MEC. Em 2002 iniciou suas atividades, oferecendo os cursos de Turismo e Administração, com suas formações específicas em Administração Geral e Mercadológica. Hoje, a Instituição oferece os cursos de bacharelado em Administração, Sistemas de Informação, Direito, Licenciatura em Pedagogia e os Cursos superiores de curta duração em Gestão da Produção Industrial, Gestão Ambiental, Gestão Hospitalar, Logística, Gestão de Rádio e TV, Gestão de Segurança do Trabalho, Design de Moda e Gastronomia.</p> <p>A Faculdade... preocupa-se com um ensino de qualidade, eficiente e diferenciado, entre os vários cursos oferecidos, podemos destacar o de Administração, preparando os profissionais por meio de estudos teórico-práticos, investigação e reflexão crítica, cases, em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Apêndice C</p> <p>A IES busca a construção de uma Faculdade moderna, apresentando um serviço diferenciado com resultados que assegurem seu crescimento, garantindo a excelência dos serviços para seus usuários e o reflexo positivo para a região.</p>		
	<p><b>Aluno</b></p> <p>o aluno deverá ter uma formação humanística sólida, criativa, inovadora e que seja, também, capaz de planejar, organizar, liderar e que se envolva com a comunicação empresarial, a negociação e a busca de solução imediata, gerando resultados que superem as expectativas.</p>	<p><b>Aluno</b></p>	<p>Os alunos veem com uma a pequena diferença A formação de competências e habilidades decorrentes da graduação na IES tem uma concordância de 88,8%, terceiro no ranking, como também (professores) é uma</p>

	<p><b>Gestão</b></p> <p>As ações da IES têm sido pautadas em modelo de gestão baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, seguindo os critérios de excelência, buscando a melhoria contínua de seus processos, a inovação e a valorização de seus colaboradores.</p> <p>A natureza democrática e participativa da avaliação definida pela Faculdade, com a participação de toda a comunidade, busca garantir caráter de confiabilidade às sugestões e propostas encaminhadas, tanto na definição dos princípios e dos objetivos, como na definição dos aspectos (variáveis e indicadores) a serem objeto de avaliação.</p> <p>Tal prática visa garantir à sociedade maior transparência no cumprimento de sua missão, bem como a oferecer à comunidade interna subsídios no processo de reflexão e de transformação de seu próprio projeto acadêmico institucional.</p>	<p><b>Instituição</b></p> <p>Os docentes entrevistados veem a Instituição objeto da pesquisa, com bom nível no papel social de formação de profissionais de nível superior (D1, D6), com bons professores (D2, D10),</p>	<p>expectativa de 89,5% entrevistados em relação à IES (Gráfico 4)</p>
<p><b>Ensino</b></p> <p>[...] os processos de ensino com qualidade são muito numerosos e variados. “A escolha adequada deve ser adotada em cada situação dependendo do conteúdo, do sujeito, do nível de formação, da finalidade, e da disponibilidade de recursos”. SACRISTAN (2011, p.266) A Qualidade e suas múltiplas significações tem um enquadramento conceitual</p>	<p><b>Qualidade</b></p> <p>As ações da IES têm sido pautadas em modelo de gestão baseado nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, seguindo os critérios de excelência, buscando a melhoria contínua de seus processos, a inovação e a valorização de seus colaboradores.</p> <p>Um grande diferencial da Faculdade é a forma de atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, que tem como objetivo promover um processo</p>	<p><b>Qualidade</b></p> <p>Porém o Docente D1 tem opinião que o currículo da IES não é o bastante para a formação de competências e habilidades exigida pelo mercado e sugere algumas ações.</p> <p>O sujeito D5 tem a percepção que o nível de excelência da IES é bom em função do seu currículo:</p>	<p><b>Qualidade</b></p> <p>92,1% dos alunos apontaram a grade curricular como sendo o maior fator desta qualidade.</p>

<p>em Reinaldo o. Silva (2008) ao defini-la a partir de três dimensões: a qualidade como excelência, a qualidade como conformidade e especificações, a qualidade como adequação de uso e a qualidade como valor para o preço. SILVA (2008)</p>	<p>permanente de acompanhamento da vida acadêmica, através da auto avaliação, o que supõe a análise simultânea das suas diversas esferas de atuação: ensino, pesquisa, extensão e gestão em todas as instâncias da Faculdade, bem como a valorização da participação da comunidade nas decisões sobre a avaliação.</p>		
<p>“A universidade forma um sistema profissional muito peculiar, a qual afeta, de maneira direta, o modo como seu pessoal elabora a identidade profissional, exerce suas funções e desempenha atividades profissionais a ele atribuídas” ZABALZA (2007 p. 105) . DIAS SOBRINHO( 2005). Sendo assim estaríamos formando “[...] indivíduos eficientes na grande engrenagem do sistema produtivo, a qual requer uma adaptação da competitividade das economias em mercado global].” SACRISTAN (2011, p.8). O professor Gimeno Zabala (2010). entende em casos análogos. que a formação profissionalizadora da IES não está sendo suficiente, pois não engloba os conhecimentos teóricos e as habilidades do mercado de trabalho e aponta três níveis de exigência: conversão para competências conteúdos tradicionais, formação profissionalizante e formação integral das pessoas T4</p>	<p><b>Professor</b></p> <p>No site existe um link para informações acerca dos docentes e suas formações, na data da consulta apresentava-se em construção. No restante do site não se faz menção aos professores</p>	<p><b>Professor</b></p> <p>com bons professores (D2, D10), A nossa faculdade, a nossa instituição, tem professores capacitados, excelentes professores.” D10</p>	<p><b>Professor Qualificado</b></p> <p>professor qualificado com 91,25% de concordância como diferencial para um bom curso de Administração (Gráfico 3),</p> <p>85,3% dos alunos tem a opinião que as competências e habilidades exigidas pelo mercado advêm dos professores (Gráfico 5).</p> <p>Tal centralidade no professor atrelado à qualidade de ensino ainda é um estigma do ensino-aprendizagem do sec. XXI</p> <p>porém transpor e operar com qualidade os conteúdos do currículo que atendem um modelo buscado compatível com o mercado de trabalho necessita-se de professor qualificado como observado na questão 6, que prepara seus alunos. (SACRISTAN (2011)). Este professor qualificado foi indicado em 81,2 % pelos alunos</p>

	<p><b>Administração</b></p> <p>entre os vários cursos oferecidos, podemos destacar o de Administração, preparando os profissionais por meio de estudos teórico-práticos, investigação e reflexão crítica, cases,</p>	<p>Administração</p>	<p>O construto competências está ainda relacionada com homologações de titulações dos programas da IES que a leva a especificar o perfil do aluno egresso. SACRISTAN (2011). T5</p>
	<p><b>Ensino</b></p> <p>A Faculdade... preocupa-se com um ensino de qualidade, eficiente e diferenciado</p> <p>As Atividades Complementares As atividades complementares visam ao enriquecimento curricular, à interação teoria-prática, ao desenvolvimento das habilidades e competências, além do acompanhamento dos avanços científicos e tecnológicos.</p> <p>As atividades complementares deverão ser devidamente planejadas e comprovadas, cuja documentação e/ou comprovação deverão ser entregues ao professor coordenador responsável por estas atividades. O aluno, a exemplo do TCC – Trabalho de Conclusão de Curso e do Estágio Supervisionado, só concluirá o curso de graduação após cumprir 160h das referidas atividades, as quais constarão na “ficha das Atividades Complementares”.</p> <p>As atividades serão em forma de excursões, visitas técnicas, seminários, congressos, monitorias, cursos de extensão, entre outros, inclusive fora do âmbito da IES, em que o mesmo possa enriquecer o currículo com experimentos e vivências acadêmicas com diversificada dinâmica das atividades, dentro de um contexto de extensão e que essas atividades extracurriculares contribuam para a formação sócio-política-cultural e, sobretudo, profissional dos alu-</p>	<p>Ensino</p>	

	nos do curso de Administração		
		Formação	
<p><b>Currículo</b></p> <p>Quaisquer que sejam os objetivos finalísticos do currículo, seria uma construção inoperante se o mesmo não provocar mudanças, aumento da capacidade de apropriação de conhecimentos e habilidades. SACRISTAN (2015). T5</p> <p>Estas competências só tem sentido aos alunos quando aplicável ao mercado de trabalho (Tabela 6). “Outra questão é que os processos de aprendizagem de aprendizagem de qualidade, podem ser despertados e sustentados com estratégias de ensino e também de qualidade”. SACRISTAN (2015, p.266). T5</p>	<p>A IES aponta atividades que visam o fortalecimento do currículo conforme Apêndice C.</p> <p>“As atividades complementares visam ao enriquecimento curricular, à interação teoria-prática, ao desenvolvimento das habilidades e competências, além do acompanhamento dos avanços científicos e tecnológicos.” Esta teoria-prática é fundamentada em disciplinas atualizadas, bibliografias, constantemente revisadas pelos docentes, que são assistidos por diversas editora universitária que enviam títulos na área de ensino dos docentes, para análise e posterior recomendação para aquisição da biblioteca quando for o caso.</p> <p>Esta atividade também é uma formação continua do corpo docente, com uma atualização permanente de obras da sua área de atuação.</p>	<p><b>Currículo</b></p> <p>tendo o seu currículo adaptado às exigências de mercado (D3)</p>	<p><b>Grade curricular</b></p> <p>92,1% dos alunos apontaram a grade curricular como sendo o maior fator De qualidade para um bom curso. T3</p> <p>aponta que o currículo influencia na inserção do mercado de trabalho, com 83,1% TABELA 7</p> <p>T6 Canário ( 2007 p.16) “ um currículo é como uma linha de produção dividida ordeiramente em disciplinas, ensinadas em unidade de tempo preestabelecidas, organizadas em graus e controladas por testes standardizados, destinados a excluir a unidades defeituosas e devolvê-las para a reelaboração”</p>
	<p><b>Trabalho</b></p> <p>A IES afirma que formar administradores com competências e habilidades intelectuais, técnicas de relacionamento que reflete a na heterogeneidade dos elementos sociais, inserindo-os no mercado</p>	<p><b>Mercado</b></p> <p>facilitando a empregabilidade dos seus alunos (D4,D5, D7, D8</p> <p>O Docente quando instados a opinar sobre mercado e sua relação com o aluno e a IES, a grande maio-</p>	<p><b>Empregabilidade</b></p> <p>83 1% dos alunos aponta que o currículo influencia na inserção do mercado de trabalho, com 83,1% T6</p> <p>94,3% dos ingressantes em Administra-</p>

<b>Mercado</b>	<p>profissional para exercerem as mais diversas atividades voltadas às áreas de administração, nos mais variados níveis empresariais e hierárquicos, fazendo uso de tecnologias e ainda para operacionalizar estas atividades, a IES firmou convênios com empresas e indústrias na microrregião, visando ao encaminhamento e inserção dos alunos no mercado de trabalho APENDICE C.</p> <p>A IES mantém convênios com empresas e indústrias, visando ao encaminhamento e inserção dos alunos no mercado de trabalho.</p>	<p>ria colocou a IES em posição favorável ao <i>locus</i>, outros colocaram uma pequena correção para adequação. Porém quanto à sua empregabilidade a IES é reconhecida pelo mercado pela sua qualidade:</p> <p>“quanto à empregabilidade, evidentemente que se o curso está no mercado, reconhecido, com alta qualidade, os alunos da instituição terão uma vantagem adicional” afirma D8</p>	<p>ção já estarem no mercado de trabalho, buscando melhorias e ascensão de carreira profissional. (T7)</p>
	<p><b>Estágio</b></p> <p>Conforme site da IES o estagio e de 300h</p> <p>A IES não se propõe ao objetivo de ensino e aprovação de concursos, porém, muitos deles têm êxito neste propósito pelos seus próprios meios</p>		<p><b>Empregador</b></p> <p>A empregabilidade dos sujeitos é muito alta : 94,5% estão empregados em empresas internacionais com indústria local, indústria nacional, órgãos federais, órgãos estaduais, prefeituras, Comercio, serviços, educação e negócio próprio. Apenas 5,8% enquadram-se na condição de desempregado e ocupado com trabalhos eventuais. T8</p> <p>o governo municipal é o maior empregador com 18,7%, que em sua grande maioria trabalham nas prefeituras como cargos de livre nomeação sem estabilidade ou empresas terceirizadas</p>
			<p><b>Melhores Salários</b></p> <p>3º fator na decisão da escolha da IES</p>

			com 55,8% e 2º na decisão do curso com 65,1% G1 e G2
			<b>Concurso Público</b> O concurso público foi a resposta de maior frequência com 66,4% de concordância quanto à decisão de escolha da IES o governo municipal é o o maior empregador dos alunos com 18,7%, que em sua grande maioria trabalham nas prefeituras como cargos de livre nomeação sem estabilidade ou empresas terceirizadas

## APENDICE F

### Resumo dos Relatórios ENADE (2012, 2009, 2006)

**Quadro F1- Desempenho dos Estudantes na prova  
Desempenho dos Estudantes na prova**

	2012	2009	2006
Resultado da Formação Geral	36,0	31,9	35,5
Resultado da Formação Geral	42,3	39,4	40,1
Resultado da Formação Específica	33,9	29,4	34

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório ENADE (INEP 2006; 2009; 2012),

1 -

**Quadro F2 - Perguntas e respostas dos alunos quanto á percepção sobre a prova**

		2012	2009	2006
Qual o grau de dificuldade desta prova na parte de Formação Geral?	Médio	68,2	51,4	41,9
	Difícil	27,3	22,9	32,6
Qual o grau de dificuldade desta prova na parte de Componente Específico?	Médio	64,4	60,0	60,5
	Difícil	33,3	28,0	30,2
Considerando a extensão da prova, em relação ao tempo total, você considera que a prova foi:	Longa	31,1	40,0	33,3
	Muito longa	35,6	17,1	33,0
	Adequada	31,1	40	45,2
Os enunciados das questões da prova na parte de Formação Ge-	Todos	8,9	8,3	18,8

ral estavam claros e objetivos?	a maioria	68,9	66,7	44,2
	a metade	15,6	19,4	27,9
Os enunciados das questões da prova na parte de Componente Específico estavam claros e objetivos?	Todos	9,1	11,1	20,9
	a maioria	63,6	63,9	46,5
	a metade	18,2	19,4	20,9
As informações/instruções fornecidas para a resolução das questões foram suficientes para resolvê-las?	Todos	9,3	20	2,3
	a maioria	18,6	20	25,6
	a metade	58,1	60	51,2
Você se deparou com alguma dificuldade ao responder à prova. Qual?	Conteúdo desconhecido	2,3	5,7	
	Abordagem difícil	65,1	60,0	48,9
	Não teve dificuldades	18,6	20,0	20,9

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório ENADE (INEP 2006; 2009; 2012),

**Quadro F3 - Perfil Socioeconômico declarado pelos alunos**

		2012	2009	2006
Declararam-se brancos		50,0	45,6	57,1
Renda	Até 1 SM	20,4		
	1-3 SM	44,9		
	3-10 SM	37,2	37,9	14,3
Escolaridade do Pai	Superior	6,0	5,4	5,9
Escolaridade da mãe	superior	8,8	23,2	26,5
Tipo de Escola que curso o ensino médio	pública	52,0	58,2	68,6

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório ENADE (INEP 2006; 2009; 2012),

**Quadro F4 - Percepção da IES pelos alunos**

	2012	2009	2006
Instalações Físicas adequadas	76,0	83,9	
Sala adequada ao número de alunos	76,0		
Equipamentos adequados	86,0	75,8	
Acesso internet adequada	81,3	58,6	
Acervo da biblioteca atualizado	71,4		
Professores sempre disponíveis	72,0	74	
Todos os professores tem domínio de conteúdo	71,4		
O currículo está integrado aos conteúdos	79,6	46,8	
O curso contribui para o seu exercício profissional	82,0	65,5	

Fonte: Elaborado pelo Autor com base no Relatório ENADE (INEP 2006; 2009; 2012),

Sandoval Bezerra da Silva . Currículo e Ensino Superior: estudo realizado no curso de Administração em uma IES - instituição de Ensino Superior privada no interior de Pernambuco

## **APENDICE G**

**Transcrição das entrevistas : CD anexo**