

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANDRÉ GUILHERME RODOVALHO SILVA**

**AS EXPECTATIVAS E OPINIÕES DE ALUNOS RECÉM-FORMADOS  
EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS SOBRE O  
MERCADO DE TRABALHO**

U  
d  
658.007  
S586e  
2003  
Ex.2 BC

N.Cham d 658.007 S586e 2003  
Autor: Silva, Andre Guilhe  
Título: As expectativas e opiniões de al



44095

Ac. 37898

Ex.2 BC U

ssertação apresentada ao Centro Universitário  
/ares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
parcial para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Arilda Schimidt Godoy**

658.007  
S586e  
Ex.2

44095

ac. 37898

x = 44095

**São Paulo  
2003**

## ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata da Comissão Examinadora designada pela Coordenação de Curso do Mestrado em Administração de Empresas do Centro Universitário Álvares Penteado, da sessão de 09 de abril de 2003, para análise e julgamento da Dissertação **"AS EXPECTATIVAS E OPINIÕES DE ALUNOS RECÉM-FORMADOS EM CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS SOBRE O MERCADO DE TRABALHO"** apresentada para **Defesa de Dissertação** do pós-graduando:

### André Guilherme Rodvalho Silva

Aos 09 dias do mês de abril de dois mil e três, às 8:30 horas, em sessão pública, na Sala 334 – 3º andar – Bloco C, do Centro Universitário Álvares Penteado, na presença da Banca Examinadora, composta pelos docentes: **Profª. Drª. Arilda Schmidt Godoy (orientadora)**, **Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**, **Prof. Dr. Dirceu da Silva**, tiveram início os trabalhos de julgamento da Dissertação. Os Examinadores, observando o tempo regulamentar, argüíram o candidato sobre a dissertação apresentada e fizeram as observações que julgaram necessárias. Após a conclusão da argüição, foi suspensa a sessão pública e, em sessão secreta, os examinadores atribuíram seus conceitos. Em considerando os conceitos dos examinadores, a defesa de dissertação foi considerada aprovada. Nada mais havendo, eu Celia Vegas, como Secretária do Programa de Mestrado, lavrei a presente ata, devidamente assinada pelos Senhores Membros da Comissão Examinadora.

Centro Universitário Álvares Penteado, aos 09 de abril de 2003.

Parecer: Sugere-se que o candidato revise alguns problemas de forma e reescreva as Considerações Finais, aprofundando as relações com o referencial teórico

Profª. Drª. Arilda Schmidt Godoy

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Prof. Dr. Dirceu da Silva

Celia Vegas  
Secretaria do Mestrado

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvania Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

S586e

Silva, André Guilherme Rodovalho

As expectativas e opiniões de alunos recém-formados em cursos de Administração de Empresas sobre o mercado de trabalho / André Guilherme Rodovalho Silva. - - São Paulo : UniFecap, 2003  
121p.

Orientadora: Profa. Dra. Arilda Schmidt Godoy

Dissertação (mestrado) – Centro Universitario Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Administração de Empresas

1. Administração de Empresas
2. Egressos
3. Emprego
4. Mercado de trabalho

CDD 658.07

## **Agradecimentos**

Aos colegas e professores da FECAP, com os quais pude trocar experiências, idéias, adquirir conhecimento, e que exerceram papéis muito importantes para a realização deste trabalho.

À professora Dr<sup>a</sup>. Arilda Schmidt Godoy, que foi incansável como minha orientadora e motivadora nos momentos de dificuldades, suas recomendações e críticas foram indispensáveis para a elaboração desta dissertação.

Aos professores Dr<sup>o</sup>. Dirceu da Silva e Dr<sup>o</sup>. Eduardo de Camargo Oliva, pelas sugestões e contribuições que me fizeram refletir sobre o trabalho de outras maneiras na fase de qualificação.

Aos profissionais da FECAP pelos quais tive o prazer de ser atendido, dentre eles, Karina Rodrigues Camargo, da secretaria do mestrado e Josiene F. Silva, da biblioteca.

A todos os meus familiares, Pai, Felipe, Gilberto, Sheyla, Adriana, Cássio, Gabriel, Cassinho, Carolina; à minha Vó Alia, por cuidar de mim até hoje; à minha noiva Carem, por ter tido muita paciência comigo nesse período; à Marina (minha mãe) que conseguiu transmitir de forma incansável os valores necessários para a educação de seus quatro filhos, com trabalho, honestidade e determinação.

Por fim, agradeço a meu avô, Raul Proost Rodovalho (*in memoriam*) por nos ter ensinado seus princípios de integridade.

*“Tantas vezes pensamos ter chegado. Tantas vezes é preciso ir além”.*

Fernando Pessoa

## Resumo

Este estudo objetivou identificar e analisar o perfil dos egressos e suas percepções a respeito do Curso de Administração de Empresas realizado, bem como, suas opiniões e expectativas sobre o mercado de trabalho. A pesquisa do tipo descritiva e exploratória, utilizou um questionário com perguntas fechadas, semi-abertas e aberta para a coleta de dados. Esse questionário foi respondido pelos egressos formados em 1999, 2000 e 2001 de alguns cursos de Administração de Empresas localizados no Estado de São Paulo, buscando retratar a realidade atual. Essa população foi coletada em um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos, e os dados obtidos dos questionários respondidos por 90 sujeitos foram analisados servindo a uma reflexão sobre o que os recém-formados em Administração de Empresas sentem ao se depararem com o mercado de trabalho. Quanto às suas perspectivas sobre o futuro do mercado de trabalho constatou-se majoritariamente a visão coerente da realidade, o predomínio das dificuldades para uma boa colocação, e apontam como sendo um fator importante se manter atualizado diante das exigências do mercado de trabalho. Porém a maioria considera que fez a escolha profissional certa ao optarem pelo Curso de Administração de Empresas.

**PALAVRAS CHAVE:** Administração de Empresas – Egressos – Emprego – Mercado de Trabalho.

## **Abstract**

This study wants to identify and analyze the profile of graduates and their feeling about Business Administration Course and their opinions and expects about the job market. Descriptive research has used a questionnaire with close, half-open and open questions to collect data. That questionnaire was filled in by formers of 1999, 2000 and 2001 of some Business Administration Courses in the state of São Paulo to get a picture of reality. The public was interviewed in an Enterprise Assessorship site that care about job subjects and data collected in the questionnaire that was answered by 90 different persons was analyzed to be na indicator of what graduates have in mind about the job market. About future, the most of graduates know that nowadays jo market is very competitive and hard to get a great job and they have in mind that is important to be always updated to have more chances. However, the most of them think that they have chosen the right career.

**KEY WORDS:** Administration Course – graduates – job – job market.

## Lista de Gráficos

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| GRÁFICO 2.1.: | Dados comparativos da evolução do número de docentes, matrículas, concluintes, vagas, inscrições e ingressos do ensino superior – Brasil 1092 – 1998..... | 033 |
| GRÁFICO 2.2.: | Participação dos 10 maiores cursos em relação ao total de concluintes – Brasil – 1997.....  | 035 |
| GRÁFICO 2.3.: | Participação dos 10 maiores cursos em relação ao total de inscrições – Brasil – 1998.....   | 035 |
| GRÁFICO 2.4.: | Participação dos 10 maiores cursos em relação ao total de vagas – Brasil – 1998.....  | 036 |
| GRÁFICO 2.5.: | Participação dos 10 maiores cursos em relação ao total de matrículas – Brasil – 1998.....   | 036 |
| GRÁFICO 2.6.: | Distribuição percentual do número de inscrições por área do conhecimento – Brasil – 1998.....   | 037 |
| GRÁFICO 2.7.: | Distribuição percentual do número de inscrições por região – Brasil – 1998.....   | 038 |
| GRÁFICO 3.1.: | O perfil do administrador.....  | 047 |
| GRÁFICO 3.2.: | As habilidades do administrador.....  | 050 |
| GRÁFICO 6.1.: | Variável sexo.....  | 080 |
| GRÁFICO 6.2.: | Estado civil.....   | 080 |
| GRÁFICO 6.3.: | Faixa etária.....   | 081 |
| GRÁFICO 6.4.: | Ano de graduação.....   | 081 |
| GRÁFICO 6.5.: | Situação profissional.....  | 082 |
| GRÁFICO 6.6.: | Natureza da organização.....  | 082 |
| GRÁFICO 6.7.: | Função exercida.....  | 083 |
| GRÁFICO 6.8.: | Setor de atividade.....   | 084 |
| GRÁFICO 6.9.: | Área de atuação profissional.....   | 085 |

---

|                |  |     |
|----------------|--|-----|
| GRÁFICO 6.10.: | Remuneração percebida.....                     | 085 |
| GRÁFICO 6.11.: | Formas de acesso ao mercado de trabalho.....   | 086 |
| GRÁFICO 6.12.: | Tipo de instituição.....                       | 086 |
| GRÁFICO 6.13.: | Natureza da instituição.....                   | 087 |
| GRÁFICO 6.14.: | Localização do curso de administração.....     | 087 |
| GRÁFICO 6.15.: | Motivos de escolha.....                        | 088 |
| GRÁFICO 6.16.: | Crterios utilizados para a escolha da IES..... | 088 |

## Lista de quadros

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| QUADRO 3.1.: | Currículo mínimo do Curso de Administração.....                               | 040 |
| QUADRO 3.2.: | Matérias constituintes do Currículo Mínimo.....                               | 042 |
| QUADRO 3.3.: | Características do Administrador moderno.....                                 | 046 |
| QUADRO 4.1.: | Análise comparativa entre o administrador do passado e o do futuro.....       | 069 |
| QUADRO 6.1.: | Análise quantitativa das percepções dos egressos sobre o curso realizado..... | 089 |
| QUADRO 6.2.: | Análise quantitativa das percepções profissionais dos egressos.....           | 091 |
| QUADRO 6.3.: | As dificuldades apontadas pelos egressos.....                                 | 094 |

## Lista de Tabelas

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| TABELA 2.1.: | Número de IES em Administração no Brasil por dependência administrativa.....   | 032 |
| TABELA 2.2.: | Participação dos 15 maiores cursos em relação ao total de matrículas, concluintes (97), vagas e inscrições no vestibular – 1998..... | 034 |
| TABELA 5.1.: | Relação dos egressos de Administração, questionários e participantes da pesquisa.....  | 077 |

## Lista de Siglas

|           |  |
|-----------|--|
| ABMES -   | Associação Brasileira de Mantenedoras  |
| ABNT -    | Associação Brasileira de Normas Técnicas   |
| ANGRAD -  | Associação Nacional das Escolas de Graduação em Administração                          |
| CAPES -   | Fundação para Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior              |
| CEEAd -   | Comissão de Especialistas do Ensino de Administração                                   |
| CES -     | Câmara de Educação Superior  |
| CFA -     | Conselho Federal de Administração  |
| CNE -     | Conselho Nacional de Educação  |
| CRA-SP -  | Conselho Regional de Administração de São Paulo  |
| CRM -     | Conselho Regional de Medicina  |
| CRUB -    | Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras                                     |
| DASP -    | Departamento de Administração do Serviço Público                                       |
| DCN -     | Diretrizes Curriculares Nacionais  |
| DEPES -   | Departamento de Política de Ensino Superior  |
| EAESP -   | Escola de Administração de Empresas de São Paulo                                       |
| EBAP -    | Escola Brasileira de Administração Pública   |
| ENC -     | Exame Nacional de Cursos (provão)  |
| ESAN -    | Escola Superior de Administração de Negócios   |
| ESPM -    | Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo                                 |
| EUA -     | Estados Unidos da América  |
| FAESA -   | Faculdades Integradas Espiritosantense   |
| FEA/USP - | Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo |
| FESAG -   | Fundação de Estudos Superiores de Administração e Gerência                             |
| FGV -     | Fundação Getúlio Vargas  |

|           |  |
|-----------|--|
| IBMEC -   | Instituto Brasileiro de Administração  |
| IES -     | Instituições de Ensino Superior  |
| INEP -    | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais   |
| ISO -     | International for Standardization Organization (Organização Internacional para Normalização), criada em 23/02/1947 |
| LDB -     | Lei de Diretrizes e Bases da Educação  |
| MBA -     | Master in Business Administration  |
| MEC -     | Ministério da Educação e Cultura   |
| ONU -     | Organização das Nações Unidas  |
| PAIURB -  | Programa de Avaliação Institucional da Universidade Regional de Blumenau   |
| PUC -     | Pontifícia Universidade Católica   |
| SESu -    | Secretaria do Ensino Superior  |
| UDESC -   | Universidade do Estado de Santa Catarina   |
| UFSC -    | Universidade Federal de Santa Catarina   |
| UFSM/RS - | Universidade Federal de Santa Maria do Rio Grande do Sul   |
| UNAMA -   | Universidade do Amazonas   |
| UNESCO -  | Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura   |
| UNIB -    | Universidade Ibirapuera  |
| UNINOVE - | Centro Educacional Nove de Julho   |
| UNIP -    | Universidade Paulista  |
| USAID -   | Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos  |
| USP -     | Universidade de São Paulo  |

## Sumário

|   |     |
|---|-----|
| Introdução.....   | 016 |
| Capítulo 1 – A Relevância dos Estudos com Egressos.....                             | 019 |
| Capítulo 2 – A Evolução dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas.....   | 026 |
| 2.1. O Ensino de Administração no Brasil.....                                       | 027 |
| 2.2. Expansão dos Cursos de Administração no Brasil.....                            | 030 |
| Capítulo 3 – Currículo para os Cursos de Administração.....                         | 039 |
| 3.1. O Primeiro Currículo Mínimo para os Cursos de Administração.....               | 040 |
| 3.2. As Diretrizes Curriculares.....  | 043 |
| 3.3. Perfil Desejado do Egresso de Administração.....                               | 044 |
| 3.4. Competências e Habilidades do Egresso de Administração.....                    | 048 |
| 3.5. Os Conteúdos Curriculares e as Práticas Pedagógicas.....                       | 051 |
| Capítulo 4 – As Influências Sofridas pelo Administrador no Mercado de Trabalho..... | 055 |
| 4.1. A Influência da Economia Global.....   | 056 |
| 4.2. A Influência da Evolução Tecnológica.....                                      | 058 |
| 4.3. O Conhecimento como Diferencial no Mercado de Trabalho.....                    | 060 |
| 4.4. O Aprendizado Baseado no Saber como Diferencial no Mercado de Trabalho.....    | 062 |
| 4.5. A Empregabilidade.....   | 066 |
| 4.6. O Mercado de Trabalho para o Administrador.....                                | 069 |
| Capítulo 5 – Metodologia.....   | 072 |
| 5.1. Definindo a Metodologia.....   | 072 |
| 5.2. Delimitação do Estudo.....   | 074 |
| 5.3. Seleção de Respondentes.....   | 074 |
| 5.4. Instrumentos.....  | 075 |
| 5.5. Procedimentos de Coleta de Dados.....  | 076 |
| 5.6. Limitações da Pesquisa.....  | 077 |

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 6 – Apresentação dos Resultados.....  | 079 |
| 6.1. Perfil do Egresso de Administração de Empresas.....   | 079 |
| 6.2. Informações Genéricas sobre o Curso de Administração de Empresas.....   | 086 |
| 6.3. Opiniões sobre o Currículo do Curso de Administração de Empresas<br>Realizado.....  | 089 |
| 6.4. As Opiniões Profissionais do Egresso.....   | 091 |
| <br>   |     |
| Considerações Finais.....  | 096 |
| Referências Bibliográficas.....  | 102 |
| Anexos.....  | 111 |
| Anexo A – Construção do Questionário.....  | 112 |
| Anexo B – Carta de Apresentação do Instrumento de Coleta de Dados.....   | 113 |
| Anexo C – Coleta de Dados (questionário).....  | 114 |
| Anexo D – Relação dos Egressos Pesquisados.....  | 117 |
| Anexo E – Grau médio e proporção das principais dificuldades sentidas pelo<br>Administrador de Empresas em ingressar no mercado de trabalho..... | 121 |

## Introdução

*“Em nossa cultura, fomos educados, anos a fio, num clima de competição em que todos foram (e ainda são, na maioria dos casos) estimulados a lutar contra todos. A competição seria, presumivelmente, própria da natureza humana. Além disso, representaria, presumivelmente, a chave para todas as portas.” (MARIOTTI, 1996, p. 51)*

Ingressar no mercado de trabalho quer seja como empregado ou empregador parece ser uma das grandes preocupações dos acadêmicos durante sua passagem por um curso superior. Se esta preocupação é verdadeira, pode-se admitir que dispor de informações sobre a colocação de seus graduados no mercado de trabalho também passa a ser uma questão relevante à gestão acadêmica de qualquer Instituição de Ensino Superior, na medida em que este pode ser um dos indicadores para sua avaliação institucional.

No caso dos cursos de Administração de Empresas esta preocupação é pertinente na medida em que os cursos lançam, a cada ano, um número muito grande de formandos no mercado de trabalho, segundo o MEC/INEP/SEEC (1998), em 1997 entraram no mercado 31.630 administradores. Além disso, é possível imaginar que tais cursos nem sempre proporcionam para seus alunos a formação adequada, e os dados do Exame Nacional de Cursos revelam através de seu sistema avaliativo que existe uma variação muito grande nos resultados apresentados pelos estudantes.

Com freqüência, também se indaga se o currículo vivenciado pelo aluno está ajustado às exigências do mercado de trabalho. A indagação que procuramos responder nesta pesquisa está relacionada a questões que procuram levantar a opinião dos administradores de empresas em relação a sua formação e ao seu ingresso no mercado de trabalho.

O trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar as opiniões e percepções de alunos já formados sobre o curso de Administração de Empresas em relação às exigências do mercado de trabalho. Buscando cumprir este objetivo, o trabalho, em sua parte teórica, analisa o conjunto de pesquisas realizadas com egressos deste curso no Brasil, descreve o

surgimento, a expansão e as orientações curriculares que regem o curso, assim como examina o perfil desejado do administrador de empresas na atualidade. Examina também o conjunto de habilidades e competências necessárias ao desempenho profissional, a capacidade de empregabilidade, bem como as exigências do mercado de trabalho em um mundo globalizado e com influências tecnológicas marcantes.

O interesse pelo assunto ocorreu face à consideração da falta de informações sobre o que está acontecendo com os bacharéis em administração no que tange a sua inserção no mercado de trabalho. E, para isso, foram estudados os egressos graduados em 1999, 2000 e 2001, com o interesse de retratar a realidade atual. O estudo é de característica exploratória, do tipo descritivo e limitado aos bacharéis em administração, utilizando informações existentes em um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos, de onde foram levantados os dados de 350 egressos de cursos de Administração de Empresas situados no Estado de São Paulo e um questionário para a coleta das informações desses profissionais.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a relevância da pesquisa com egressos, analisando os resultados dos estudos brasileiros sobre o tema. No segundo capítulo, um breve retrospecto da evolução dos cursos de graduação em Administração de Empresas no Brasil, contextualiza-se assim a área de interesse deste trabalho. No terceiro capítulo, enfoca-se o currículo para os cursos de Administração, abordando desde o Primeiro Currículo Mínimo até as propostas que constam nas Diretrizes Curriculares. Destaca-se ainda neste capítulo o perfil desejado do egresso, as competências e habilidades a serem desenvolvidas e os conteúdos curriculares e práticas pedagógicas propostas. No capítulo quatro, analisa-se o campo de atuação do administrador, dando destaque para a influência da economia global e da tecnologia na composição do perfil profissional desejado. No quinto capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa de campo. Tais procedimentos envolveram a elaboração de um questionário, bem como uma proposta para a coleta dos dados a ser adotada e a estratégia para análise dos resultados. Os dados coletados permitirão traçar o perfil dos egressos do Curso de Administração e as suas principais ocupações. Para isso, foram selecionadas informações de cunho pessoal, escolar e referentes às atividades profissionais, principalmente após a realização do curso. Também foram coletadas opiniões sobre o grau de satisfação quanto à escolha do curso em relação às dificuldades e facilidades percebidas para a inserção no mercado de trabalho. No sexto capítulo, com a apresentação e análise dos dados coletados,

fecha-se o trabalho, fazendo uma síntese dos resultados, comparando-os com estudos anteriores.

## Capítulo 1

### A Relevância dos Estudos com Egressos

*“o administrador do século XXI precisa levar em conta três princípios do profissional moderno: esquecer o passado; administrar eficazmente o presente e inventar o futuro”.* FRANCO (1999 p. 77)

Conhecer os egressos de uma Instituição de Ensino Superior, onde trabalham e o que fazem, não tem sido uma tarefa muito comum nas instituições de ensino brasileiras. Muito menos, ouvir suas sugestões e críticas a respeito do processo formativo por que passaram. Ouvir o que os egressos têm a dizer sobre a sua formação ajuda, no mínimo, a realizar ajustes relevantes no sistema de ensino. Saber o que fazem como profissionais e como cidadãos e suas adequações nos setores em que atuam, além de servir para ajustar a formação às necessidades do mercado, ou mesmo a influir para a sua transformação, também serve para detectar falhas no perfil pretendido para o profissional que se está formando.

Identificamos um conjunto de 10 trabalhos diretamente relacionados ao tema proposto.

Em 1972, o trabalho intitulado “Aproveitamento Profissional dos Graduados da Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP”, publicado na Revista de Administração Pública (FGV/RJ, jul/set/1972) também procurou dimensionar a situação profissional de seus egressos, trabalho citado na obra de Vítor Francisco Schuch Junior de 1976, apenas corroborando para demonstrar que instituições de ensino consideradas como centro de excelência, estavam preocupadas com a problemática do mercado de trabalho.

Um outro trabalho denominado “Formação de Administradores e Mercado de Trabalho da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS” (SCHUCH JR. 1976), enfatizou a adequação do currículo dos cursos superiores e ao mercado de trabalho, enquanto uma preocupação dos dirigentes da UFSM. Esse estudo buscou conhecer o mercado de trabalho do bacharel em Administração, pela análise da situação de seus egressos, tendo em vista a revisão do seu currículo. Nesse trabalho, discutiram-se as dificuldades sentidas pelos

administradores no momento em que passam a ter contato com o mercado de trabalho. No estudo, há evidências de que a maioria dos egressos do Curso de Administração da UFSM está exercendo a profissão para a qual foram preparados, estando distribuídos em organizações privadas e públicas. Quanto ao currículo do Curso, constatou-se a necessidade de uma nova análise verificando-se a viabilidade de modificação, adequando-o às necessidades econômicas e tecnológicas do mercado de trabalho.

Outro trabalho identificado (TREVISAN, 1977) examinou as atividades profissionais dos bacharéis em administração da Universidade de São Paulo – USP, abrangendo os profissionais graduados nos anos de 1964 a 1974. O trabalho enfoca as reformas universitárias ao longo dos dez anos objeto de estudo, o currículo do curso de Administração da USP nesse período e o mercado de trabalho desses profissionais. Nas considerações finais sobre o estudo, concluiu-se que a evolução do currículo deve acompanhar as mudanças do mercado de trabalho, bem como deve-se desenvolver programas de aperfeiçoamento do corpo docente, proporcionando-lhes o aperfeiçoamento didático necessário ao ensino de Administração.

MONTEIRO (1992) realizou um trabalho intitulado “A Situação dos Egressos do Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco – FCAP/FESP – UPE, dos anos 1981 – 1989, no Mercado de Trabalho e sua Visão sobre o Curso Realizado”. O objetivo do trabalho foi analisar as concepções que identificam a avaliação de cursos de terceiro grau por seus egressos, como um importante passo no sentido de incorporar ao processo ensino/aprendizagem elementos da realidade externa à instituição, que apenas o diplomado está em condições de oferecer. Como um dos principais resultados da pesquisa, é importante destacar que os egressos consideram necessário enfatizar a preparação técnica, cobrando do curso uma postura essencialmente pragmática, dirigida para o fornecimento de instrumentos necessários à inserção imediata no mercado de trabalho, isto é, sugerem que o processo de ensino deve ser exclusivamente formador de mão-de-obra especializada.

Numa ótica diferente o estudo de MANTOVANI (1995) fez uma avaliação do ensino de administração tanto na perspectiva dos egressos quanto dos dirigentes de empresas. Verificou a adequação entre o ensino de graduação proporcionado pelo Curso de Administração da Universidade Regional de Blumenau às expectativas dos egressos deste curso e dos dirigentes de empresas da região. Foram sujeitos da pesquisa os egressos formados nos anos de 1990 e 1991, e os dirigentes de empresas com mais de 50 funcionários. Nos resultados apresentados, tanto os egressos quanto os dirigentes evidenciam a necessidade

do ensino de administração priorizar a praticidade na condução do curso, efetuar uma análise constante do currículo, cuidar da qualificação dos docentes, propiciar relacionamento universidade-empresa, conduzir a avaliação do estágio e dar ênfase às disciplinas técnicas. Constatou-se também que o ensino de administração tem manifestado uma crescente preocupação com relação a estas questões.

Vale a pena destacar nessa pesquisa, os aspectos apontados pelos egressos como necessários para a sua inserção no mercado de trabalho:

- necessidade de especialização em áreas específicas;
- prática profissional, isto é, treinamento;
- contínuo aperfeiçoamento;
- conhecimentos gerais;
- domínio do processo administrativo;
- capacidade de mostrar soluções profissionais;
- conhecimento da situação atual;
- capacidade de aplicar a teoria;
- importância da indicação de outra pessoa.

É importante destacar que nestes aspectos estão incluídos pontos relacionados ao curso, às competências e habilidades desejadas do profissional da área, assim como aspectos de caráter pessoal.

Outro trabalho identificado e intitulado “Programa de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina: fala o ex-aluno” (BAZZO; MORETTI, 1997), trata de uma primeira leitura dos resultados do subprojeto chamado “Fala o ex-aluno” integrante do Programa de Avaliação Institucional da UFSC. Nele são comentadas as respostas mais significativas encontradas nos questionários dos cinco cursos pesquisados: Administração, Engenharia Elétrica, Odontologia, Psicologia e Geografia. As considerações e reflexões propiciadas pelas respostas dos ex-alunos serviram para alimentar os Seminários de Avaliação dos Cursos de Graduação, parte integrante do Programa de Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina. No curso de Administração, um número

significativo de ex-alunos deteve-se basicamente numa avaliação negativa da formação prática recebida. Sugerem que o período de estágio seja bem maior e não na última fase do curso somente. Afirmam que, no mercado de trabalho, a formação prática apresenta maior peso, uma vez que a realidade das empresas está muito longe dos padrões estabelecidos pela universidade. Segundo ex-alunos, as técnicas utilizadas pelos gerentes baseiam-se em ações práticas mais do que na teoria. Consideram também que o curso se encontra muito distante da realidade empresarial e, nesse sentido, é interessante descrever o depoimento de uma ex-aluna, que está contido na pesquisa citada, e que de certa forma sumaria a natureza dos resultados encontrados:

“Ao ser entrevistada numa empresa, o gerente me falou que têm aparecido candidatos ótimos, em nível de formação teórica, alguns até com pós-graduação, mas que, infelizmente, não apresentam experiência prática. Disse ele, também, que vê o curso de Administração como muito eclético e que há uma necessidade muito grande de profissionais mais especializados”

O ex-aluno também foi objeto de estudo de BUDAG & SILVA (2000), intitulado “Avaliação Externa: A vez e a voz do ex-aluno”. O objetivo deste trabalho foi discutir os resultados obtidos na operacionalização de um dos componentes do Programa de Avaliação Institucional da Universidade Regional de Blumenau – PAIURB, ou seja, a avaliação da Instituição pelos egressos, realizada em novembro e dezembro de 1998. Foram apresentados dados e informações sobre o perfil econômico do ex-aluno, o curso de graduação concluído e a opinião das expectativas do ex-aluno com relação à Instituição. Os resultados vieram mostrar uma realidade pouco conhecida da comunidade universitária, principalmente relacionada à situação econômica, profissional, visão do mercado de trabalho e expectativas dos ex-alunos em relação à Universidade. Entre os itens mais significativos apontados na pesquisa relacionados ao aspecto econômico, existe um destaque para a ocupação dos egressos: o setor de serviços vem absorvendo grande parte dos profissionais das IES (Instituições de Ensino Superior), esse resultado vem ao encontro de uma nova característica do mercado de trabalho. Em relação à melhoria dos cursos, os principais itens levantados foram: qualificação de professores, metodologia de ensino e grade curricular. Na visão de mercado de trabalho, os egressos observam que, em algumas áreas, embora exista excesso de profissionais, mais da metade dos ex-alunos manifestaram que o mercado comporta mais

profissionais, desde que sejam mais qualificados, isso demonstra que há uma tendência de que sempre existe vaga para o melhor preparado.

Um outro trabalho foi intitulado “Capacitação no Curso de Administração de Empresas, um estudo realizado com os Egressos da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN” (RODRIGUES, 2001), teve como objetivo identificar o perfil dos egressos e suas percepções a respeito do curso de Administração de Empresas, bem como verificar a relação entre o que se espera dos administradores no mercado de trabalho e o currículo do curso. A pesquisa apontou como as principais deficiências do curso, no preparo do egresso para o mercado de trabalho: falta de exemplos práticos e estudos de casos atualizados, relação entre teoria não relacionada com a prática, conteúdo muito teórico e genérico, falta didática e experiência profissional aos professores. Quanto às dificuldades para empregar-se ou ser promovido depois de graduado, a maioria dos egressos respondeu que não encontrou dificuldade. Mesmo assim, a falta de experiência, a especialização, o conhecimento de outro idioma e a concorrência na área foram citados por vários pesquisados, como aspectos que poderiam dificultar a progressão profissional.

SCHERER, et al. (2002), em trabalho intitulado: “Grau de Colocação dos egressos de 1985 a 1999 do Curso de Administração: Estudo Realizado na Universidade Federal de Santa Maria”, considerou para a realização do seu trabalho a publicação do Conselho Federal de Administração intitulado “Perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional”, baseado em pesquisa nacional promovida pela entidade junto a seus associados. Essa pesquisa buscou evidenciar características marcantes dos administradores, ensejando a relevância dos dados para a avaliação e gestão dos cursos de graduação em administração em todo país. Diante desta perspectiva, o autor buscou conhecer qual a situação de trabalho dos egressos estudados, bem como identificar fatores que facilitaram e/ou dificultaram o processo de inserção no mercado foram objetivos do trabalho desenvolvido junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, destacando que, dos 727 registros localizados, a pesquisa obteve 81 participantes, o que mostra a dificuldade de estudar os egressos. Os resultados obtidos permitiram verificar que os egressos encontravam-se, em sua maioria, trabalhando e ocupando cargos de alta e média administração, especialmente em funções vinculadas à Administração Pública, Comércio e Serviços. O exercício profissional predominava em entidades vinculadas a áreas de administração geral. A análise dos fatores que facilitaram o ingresso no mercado de trabalho demonstrou a necessidade de que, ao longo

de sua formação acadêmica, o aluno busque complementar sua formação com conhecimentos gerais, especialmente referentes à informática e a outros idiomas.

Além das pesquisas acadêmicas foram encontradas outras desenvolvidas por associações profissionais e entidades de classe.

O Conselho Federal de Administração – CFA realizou estudo, buscando reunir elementos que permitissem configurar o “Perfil do Administrador e as Perspectivas do Mercado de Trabalho” (ANDRADE, et al., 1995), cujos resultados trouxeram dados importantes que alertaram as Instituições de Ensino Superior sobre as necessidades de efetuarem modificações no conteúdo de suas disciplinas, buscando adaptá-las às necessidades do mercado de trabalho do Administrador de Empresas.

Uma pesquisa nacional foi realizada sobre o “Perfil, Formação e Oportunidade de Trabalho do Administrador Profissional” (ANDRADE; LIMA, et al., 1999), com o objetivo de atualizar, ampliar e aprofundar o estudo do CFA de 1995. Contou-se com a participação compartilhada dos seguintes órgãos e Universidades: CFA; ABMES; ANGRAd; ESPM; FAESA; FESAG; Faculdades Integradas Sant’Anna; IBMEC; UNIB; UNIP; UDESC; UNAMA e UNINOVE (ver lista de siglas). O tema foi definido abrangendo o perfil do administrador profissional, orientando-se pelas variáveis “conhecimentos, habilidades e atitudes”, o mapeamento de sua atuação profissional e a identificação de oportunidades e de perspectivas profissionais na área da gestão, cenários: nacional e internacional e principalmente o mercado de trabalho.

KANITZ (1999, p.19) apurou que em 20 anos (de 1979 a 1999), o Brasil formou menos de 250 mil administradores de empresas. O CFA tem menos de 90 mil inscritos, pois o Brasil tem aproximadamente 4.650.000 empresas e assim não temos um Administrador formado por empresa. Dos quase um milhão e meio de formados pelas universidades federais e estaduais, somente 11,5% são administradores. Esses dados mostram que a relação quantidade de empresas versus quantidade de Administradores de Empresas não é compatível com a necessidade de profissionais em Administração de Empresas.

Sumariando os resultados encontrados nestes estudos, podemos destacar alguns aspectos que chamam a atenção como: a adequação do currículo às necessidades do mercado de trabalho; a atualização do corpo docente; o curso ser um formador de mão-de-obra especializada; ênfase para as disciplinas técnicas; propiciar um relacionamento universidade-empresa; acompanhamento do estágio supervisionado; aplicação da teoria à prática; o setor de

serviços como principal empregador; a falta de exemplos práticos e estudos de casos atualizados; a necessidade de complementar os conhecimentos, principalmente referentes a outros idiomas e informática.

## Capítulo 2

### A Evolução dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas

*“o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países” (STEWART 1998, p. 11)*

A Administração, considerada no sentido lato como forma de combinar e realizar arranjos, sempre existiu entre grupos sociais, visto que o homem, antes de ser ente político, é um ser social, que vive em grupo, cooperando para produzir a sua sobrevivência e combinando seus esforços produtivos.

As diferentes formas de cooperação através da história são determinadas pelas variações no modo de produção e na estrutura das relações de produção. No entanto a configuração da administração como campo de conhecimento ou o aparecimento de um corpo teórico explicativo das formas de cooperação reproduzidas das condições sócio-econômicas é relativamente recente, como iremos perceber no decorrer do texto.

A partir do capitalismo industrial, o modo de produção impôs um crescimento econômico contínuo e cumulativo, a Administração se auto-legitima pela contingência da eficiência organizacional.

No Brasil, a fase de expansão industrial liderada pelo Estado, por volta dos anos 40, determinou uma demanda específica por administradores, configurando tipos determinados de profissionais. A crescente separação propriedade e direção, e o objetivo da eficiência das organizações tanto públicas quanto privadas explicam o aparecimento dos primeiros cursos de administração em escolas isoladas, antes mesmo de sua vinculação às universidades.

Nos anos setenta, o modelo do “milagre” econômico, um impulso desenvolvimentista comandado pelo Estado, acelerou a procura por administradores capazes de garantir a

produtividade do sistema. Proliferaram rapidamente os cursos, saltando a necessária etapa de maturação do perfil adequado de profissional a ser formado, da adequação curricular ao produto visado e das tentativas de formulação de uma teoria apropriada à realidade brasileira inspirando-se nos vigentes modelos importados.

A história do desenvolvimento desses cursos será o objeto de estudo deste capítulo. Nele apresentaremos o ensino de Administração no Brasil e a sua expansão.

## **2.1. O Ensino de Administração no Brasil**

Os cursos de Administração no Brasil têm uma história muito curta, principalmente se a compararmos com a dos EUA, onde os primeiros cursos na área iniciaram-se no final do século passado, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1941, ano em que se iniciava o ensino de administração no Brasil, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores, por ano, em administração (CASTRO, 1981).

A evolução de tais cursos se apresenta como uma faceta do desenvolvimento do espírito modernizante. É neste sentido, isto é, na mudança e desenvolvimento da formação social brasileira que devemos buscar as condições e as motivações para a criação desses cursos. Tais motivações estão relacionadas com o caráter de especialização e com o uso crescente da técnica, tornando imprescindível a necessidade de profissionais para as diferentes funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais (COUVRE, 1982).

Segundo MARTINS (1989), o contexto para a formação do administrador no Brasil começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta. A partir desse período, acentua-se a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, a profissionalização do ensino de Administração. O autor afirma que:

“o desenvolvimento de uma sociedade, até então, basicamente agrária, que passava gradativamente a ter seu pólo dinâmico na industrialização, colocou como problema a formação de pessoal especializado para analisar e planificar as mudanças econômicas que estavam ocorrendo, assim como incentivar a criação de centros de investigação vinculados à análise de temas econômicos e administrativos”.

Segundo essa visão, tratava-se de formar, a partir do sistema escolar, um administrador profissional, apto para atender ao processo de industrialização que se desenvolvia de forma gradativa, desde a década de 30 e que ficou acentuado no momento da regulamentação da profissão ocorrida na metade dos anos sessenta, através da Lei n. 4.769, de 09 de setembro de 1965.

A grande preocupação com assuntos econômicos tem seu marco em 1943. Neste ano, realizou-se, no Rio de Janeiro, o primeiro Congresso Brasileiro de Economia, em que se manifestava grande interesse pela industrialização do país, postulando-se iniciativas concretas por parte do Estado para motivar a pesquisa em assuntos econômicos. Porém tais assuntos vinham sendo realizados basicamente nos cursos de Direito, na disciplina de economia, vista como “formação geral”. A criação desses cursos assumiu um papel relevante, uma vez que passou a ampliar a organização escolar do país que, até então, se constituía apenas de engenheiros, médicos e advogados (MARTINS, 1989).

COUVRE (1982) vem confirmar o pensamento dos autores já referidos, afirmando que o ensino de administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Salienta que sua criação intensificou-se, sobretudo, após a década de sessenta, com a expansão do ensino superior, no qual o ensino de administração está inserido.

Segundo a autora, este processo de desenvolvimento foi marcado por dois momentos históricos distintos. O primeiro, pelos governos Getúlio Vargas, representativo do projeto “autônomo”, de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado, caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Este último apresentou-se como um ensaio do modelo de desenvolvimento adotado após 1964. Neste período, o processo de industrialização acentuou-se, sobretudo devido à importação de tecnologia norte-americana.

Para MARTINS (1989), o surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país. Tais instituições ocuparam uma posição dominante no campo das instituições de ensino de administração, assim como de referência do posterior desenvolvimento desses cursos.

Cabe destacar, que, a idéia dos criadores destas instituições era formar um novo tipo de intelectual, dotado de uma formação técnica capaz de revestir suas ações de conhecimentos especializados como uma estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos trinta.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) representa a primeira e mais importante instituição que desenvolveu o ensino de Administração. Sua origem remonta desde a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, em 1938. Este órgão tinha como finalidade estabelecer um padrão de eficiência no serviço público federal e criar canais mais democráticos para o recrutamento de Recursos Humanos para a administração pública, através de concurso de admissão.

Em 1952, tivemos a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) pela Fundação Getúlio Vargas, com o apoio da ONU e da UNESCO para sua manutenção inicial. O convênio com tais organismos internacionais previa a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudos para aperfeiçoamento no exterior dos futuros docentes.

Com a criação da EBAP no Rio de Janeiro, a Fundação Getúlio Vargas preocupou-se em organizar uma escola destinada especificamente à preparação de administradores de empresas, vinculada ao mundo empresarial, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de administração empresarial. Esta situação permitiu, em 1954, a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). É importante salientar que a FGV escolheu esta cidade por ser considerada a capital econômica do país, “coração e cérebro da iniciativa privada”, com intuito de atender às expectativas do empresariado. Para a implantação de tal escola, a Fundação Getúlio Vargas buscou o apoio do Governo Federal, do Estado de São Paulo e da iniciativa privada (MARTINS, 1989).

Com o objetivo de iniciar as atividades nesta nova instituição, a Fundação Getúlio Vargas firmou um acordo com a USAID (Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos). Neste convênio, o governo norte-americano se comprometia a manter junto a esta escola uma missão universitária de especialistas em administração de empresas, recrutando junto à Universidade Estadual de Michigan. Por outro lado, a Fundação Getúlio Vargas enviaria docentes para estudos de pós-graduação nos Estados Unidos, com intuito de preencher os quadros do corpo docente da EAESP. Tal convênio revela a influência do ensino de administração norte-americano na realidade brasileira, evidenciado, sobretudo, através da organização dos currículos e das bibliografias indicadas. A missão universitária norte-

americana atuou nesta instituição até 1965, fornecendo uma forte estrutura acadêmica, permitindo-lhe ocupar uma posição dominante no funcionamento dos cursos de administração na sociedade brasileira (MARTINS, 1989).

Para SCHUCH JÚNIOR (1978), com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), surgiu o primeiro currículo especializado em Administração, tendo influenciado, de alguma forma, o movimento posterior nas instituições de ensino superior do país.

Outra instituição de muita relevância para o desenvolvimento do ensino de Administração tem sido a Universidade de São Paulo (USP), que surgiu da articulação de políticos, intelectuais e jornalistas vinculados aos jornais de São Paulo.

Segundo MARTINS (1989), foi em 1934 que surgiu a Universidade de São Paulo através da aglutinação de faculdades já existentes e da abertura de novos centros de ensino. Em 1946, é criada a Faculdade de Economia e Administração – FEA, onde o Curso de Administração só iria ser regulamentado em 1960, com o objetivo de formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada. Assim como a Fundação Getúlio Vargas, através da EBAP e da EAESP, também a Faculdade de Economia e Administração foi criada com o objetivo prático e bem definido, isto é, atender, através da preparação de recursos humanos, às demandas oriundas do acelerado crescimento econômico.

A criação e evolução dos cursos de administração na sociedade brasileira, no seu primeiro momento, foram feitas no interior de instituições universitárias, fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa. Essas escolas transformaram-se em pólos de referência para a organização e funcionamento do campo de Administração.

## **2.2. Expansão dos Cursos de Administração no Brasil**

No final dos anos sessenta, a evolução dos cursos de administração ocorreria não mais vinculada às instituições universitárias, mas às faculdades isoladas que proliferaram dentro do processo de expansão privatizada na sociedade brasileira. Esta expansão também está relacionada às transformações ocorridas no plano econômico (MARTINS, 1989).

Com as mudanças econômicas, um novo acontecimento acentuou a tendência à profissionalização do administrador. A regulamentação dessa atividade ocorreu na metade da

década de sessenta, pela Lei nº. 4.769 de 09 de setembro de 1965, em cujo artigo 3, afirma-se que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública, ou Empresas diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº. 4.924, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil. Isso veio ampliar mais o já vasto campo de trabalho para a profissão de administrador.

No ano seguinte à regulamentação da profissão, através do parecer nº. 307/66, aprovado em 08 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de administração, Ficavam, assim, institucionalizadas, no Brasil, a profissão e a formação de Técnico em Administração (SCHUCH JÚNIOR, 1978).

As leis do ensino superior contribuíram significativamente neste processo de profissionalização da Administração. Tais leis estabeleceram, claramente, níveis de ensino tipicamente voltados às necessidades empresariais. Permitindo ainda, o surgimento de instituições privadas que, juntamente com as universidades, pudessem corresponder à grande demanda de ensino superior desde a década de cinquenta (SOUZA, 1980).

Segundo CASTRO (1981), tais acontecimentos repercutiram significativamente, uma vez que, num intervalo de trinta anos, o ensino de Administração alcançou uma dimensão significativa na sociedade brasileira. Contando apenas com dois cursos em 1954, EBAP e a EAESP, ambos mantidos pela Fundação Getúlio Vargas, passou-se para 31, em 1967, saltando para 177 cursos no ano de 1973, 244 em 1978 e 454 em 1995.

Para MARTINS (1989), outros fatores importantes que envolvem o ensino privado, são os estabelecimentos isolados, isto é, instituições não-universitárias, que absorvem 63% de todos os alunos de Administração do país. Segundo o autor, se acrescentarmos a este número os estudantes dos estabelecimentos isolados, municipais e estaduais, pode-se verificar que no início da década de oitenta, cerca de 70% dos alunos de graduação em Administração encontram-se neste tipo de instituição.

A TABELA 2.1. permite que se faça uma breve análise sobre a evolução do número de cursos de graduação em administração.

Tabela 2.1.: Número de IES em Administração no Brasil por Dependência Administrativa

| Dependência Administrativa    | 1985 | 1990      | 1994      | 1999      |
|-------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|
| Pública                       | 77   | 88        | 120       | 136       |
| Privada                       | 176  | 242       | 281       | 640       |
| Total                         | 253  | 330       | 401       | 776       |
| Crescimento total % (período) |      | + 30.40 % | + 21.50 % | + 93.50 % |

Fonte: BRASIL. *Sinopse Estatística do Ensino Superior Graduação 1985 a 1999* – Brasília – Ministério da Educação e Cultura, 1986, 1991, 1995 e 2000.

Esta tabela mostra que no período analisado entre 1985 e 1999, foi no intervalo de 1994 a 1999, que ocorreu o maior aumento do número de Instituições de Ensino Superior em Administração no Brasil, 93,5% a mais que o período anterior. Porém vale ressaltar que 82,4% pertencem à rede privada.

Pode-se inferir que este aumento seja decorrente de uma necessidade do mercado, bem como o número de formandos que entram nesse mercado também aumentou. Este dado é importante, porque deixa clara a necessidade de uma preocupação com a carreira que o formando está construindo em um mercado que passa a ser mais competitivo.

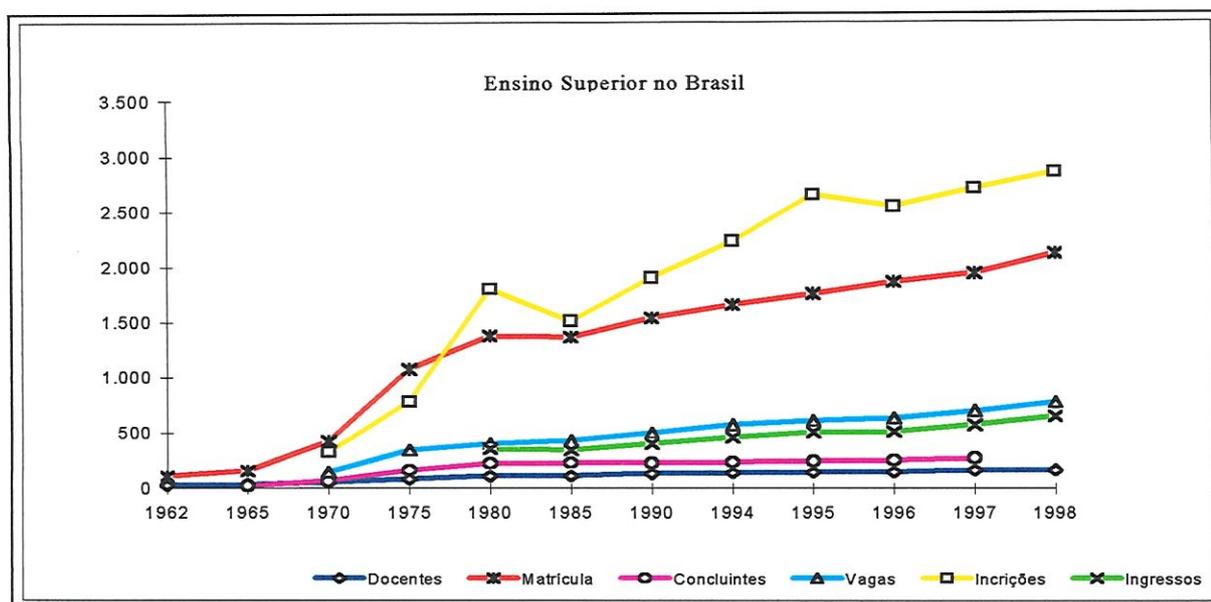
Segundo SAMPAIO (2000), em 1997 o setor privado respondia por cerca de 70% dos cursos de Administração avaliados pelo MEC. Eram 39 cursos oferecidos por universidades comunitárias, 47 por universidades particulares e 163 por estabelecimentos isolados. Em geral, nas universidades *multi-campi*, o número de cursos de Administração oferecido é igual ao número de *campi* da universidade. Isso explica o fato de o número desses cursos, no caso das instituições universitárias, ser maior que o número de estabelecimentos. São 86 cursos de Administração distribuídos por 76 universidades privadas (comunitárias e particulares).

MARTINS (1989) diz que a abertura dos cursos apresentava-se vantajosa, uma vez que poderiam ser estruturadas sem muitos dispêndios financeiros. Tais cursos buscavam uma certa rentabilidade acadêmica, procurando adaptar suas práticas aos grandes centros que desfrutavam de maior legitimidade. Observa-se uma relação assimétrica, em que as primeiras escolas de Administração tendem a produzir para o setor público e privado uma elite administrativa vinculada aos pólos dominantes dos campos do poder político e econômico, enquanto que, por outro lado, as novas instituições têm produzido os quadros médios para as

burocracias públicas e privadas que, em razão de sua complexidade, necessitam de pessoal para suas rotinas, isto é, um pessoal treinado para questões econômico-administrativas.

Para melhor entendimento sobre a expansão dos cursos de Administração no Brasil, mostraremos através da ilustração, a evolução das estatísticas do Ensino Superior no Brasil, desde 1962. Os dados comparativos da evolução do número de docentes, matrículas, concluintes, vagas, inscrições e ingressos nos cursos superiores no período de 1962 a 1998, demonstraram que a partir de 1975, houve crescimento significativo no número de inscrições nos vestibulares e de alunos matriculados nos cursos superiores, em relação ao número de docentes, vagas, ingressos e concluintes, que se mantiveram estáveis apresentando pequeno crescimento de 1990 a 1998. Vale destacar que entre 1970 e 1975 o número de matrículas foi maior que o de inscrições, isso se deve ao fato de que nesta época nem todas as instituições haviam aderido ao sistema de vestibular, conforme GRÁFICO 2.1.

Gráfico 2.1. – Dados Comparativos da Evolução do Número de Docentes, Matrículas, Concluintes, Vagas, Inscrições e Ingressos do Ensino Superior – Brasil 1962 – 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

Houve um destaque do Curso de Administração na participação dentre os quinze maiores cursos superiores em relação ao número de Concluintes em 1997 e ao total de Matrículas, Vagas e Inscrições no Vestibular de 1998, demonstrando que a expansão dos Cursos de Administração no Brasil na última década foi significativa, conforme mostra a TABELA 2.2.

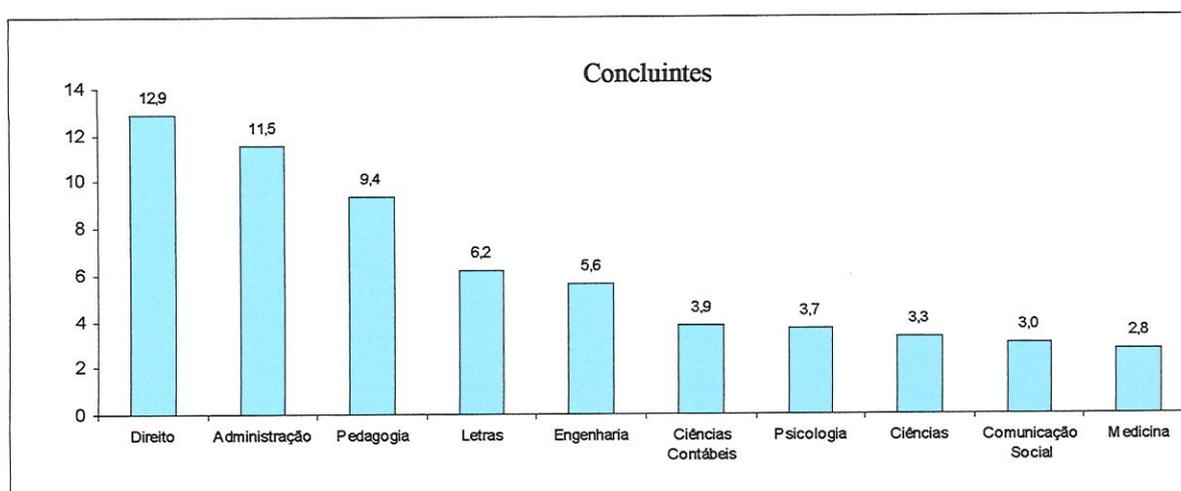
Tabela 2.2. – Participação dos 15 maiores Cursos em relação ao total de Matrículas, Concluintes(97), Vagas e Inscrições no Vestibular - 1998

| Cursos                | Matrícula        | %            | Cursos               | Concluintes 97 | %            | Cursos                | Vagas          | %            | Cursos                | Inscrições       | %            |
|-----------------------|------------------|--------------|----------------------|----------------|--------------|-----------------------|----------------|--------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Direito               | 292.728          | 13,8         | Direito              | 35.433         | 12,9         | Administração         | 99.338         | 12,8         | Direito               | 490.610          | 17,2         |
| <b>Administração</b>  | <b>257.408</b>   | <b>12,1</b>  | <b>Administração</b> | <b>31.630</b>  | <b>11,5</b>  | Direito               | 89.080         | 11,5         | <b>Administração</b>  | <b>275.966</b>   | <b>9,7</b>   |
| Engenharia            | 150.217          | 7,1          | Pedagogia            | 25.698         | 9,4          | Pedagogia             | 53.988         | 7,0          | Medicina              | 262.344          | 9,2          |
| Pedagogia             | 139.893          | 6,6          | Letras               | 17.098         | 6,2          | Engenharia            | 52.213         | 6,7          | Engenharia            | 173.098          | 6,1          |
| Ciências Contábeis    | 122.427          | 5,8          | Engenharia           | 15.411         | 5,6          | Letras                | 41.711         | 5,4          | Pedagogia             | 135.649          | 4,7          |
| Letras                | 108.746          | 5,1          | Ciências Contábeis   | 10.566         | 3,9          | Ciências Contábeis    | 40.575         | 5,2          | Odontologia           | 115.509          | 4,0          |
| Comunicação Social    | 74.567           | 3,5          | Psicologia           | 10.208         | 3,7          | Comunicação Social    | 29.475         | 3,8          | Comunicação Social    | 107.825          | 3,8          |
| Ciências Econômicas   | 66.992           | 3,2          | Ciências             | 9.147          | 3,3          | Ciências Econômicas   | 22.739         | 2,9          | Letras                | 96.030           | 3,4          |
| Psicologia            | 61.103           | 2,9          | Comunicação Social   | 8.367          | 3,0          | Educação Física       | 19.216         | 2,5          | Ciências Contábeis    | 91.843           | 3,2          |
| Medicina              | 50.879           | 2,4          | Medicina             | 7.705          | 2,8          | Psicologia            | 18.997         | 2,4          | Psicologia            | 78.634           | 2,8          |
| Educação Física       | 50.468           | 2,4          | Odontologia          | 7.557          | 2,8          | Processam. de Dados   | 18.408         | 2,4          | Fisioterapia          | 64.765           | 2,3          |
| Ciências              | 45.234           | 2,1          | Processam. de Dados  | 7.388          | 2,7          | Ciências              | 18.292         | 2,4          | Educação Física       | 61.733           | 2,2          |
| Processam. de Dados   | 43.701           | 2,1          | Educação Física      | 6.480          | 2,4          | Ciência da Computação | 16.908         | 2,2          | Enfermagem            | 59.178           | 2,1          |
| História              | 42.324           | 2,0          | Ciências Econômicas  | 6.423          | 2,3          | História              | 15.765         | 2,0          | Ciências Econômicas   | 58.344           | 2,0          |
| Odontologia           | 40.850           | 1,9          | História             | 5.901          | 2,2          | Ciências Biológicas   | 15.416         | 2,0          | Ciência da Computação | 57.601           | 2,0          |
| Ciência da Computação | 37.738           | 1,8          | Enfermagem           | 5.411          | 2,0          | Matemática            | 14.884         | 1,9          | Ciências Biológicas   | 55.947           | 2,0          |
| Ciências Biológicas   | 36.789           | 1,7          | Farmácia             | 4.850          | 1,8          | Fisioterapia          | 14.763         | 1,9          | Farmácia              | 51.333           | 1,8          |
| Matemática            | 34.936           | 1,6          | Geografia            | 4.369          | 1,6          | Geografia             | 11.531         | 1,5          | Processam. de Dados   | 47.048           | 1,6          |
| Fisioterapia          | 34.383           | 1,6          | Matemática           | 3.869          | 1,4          | Enfermagem            | 11.113         | 1,4          | História              | 43.373           | 1,5          |
| Enfermagem            | 33.543           | 1,6          | Estudos Sociais      | 3.756          | 1,4          | Arquitetura           | 11.048         | 1,4          | Arquitetura           | 42.299           | 1,5          |
| <b>Total</b>          | <b>1.724.926</b> | <b>81,1</b>  | <b>Total</b>         | <b>227.267</b> | <b>82,8</b>  | <b>Total</b>          | <b>615.460</b> | <b>79,3</b>  | <b>Total</b>          | <b>2.369.129</b> | <b>82,9</b>  |
| <b>Total Geral</b>    | <b>2.125.958</b> | <b>100,0</b> | <b>Total Geral</b>   | <b>274.394</b> | <b>100,0</b> | <b>Total Geral</b>    | <b>776.031</b> | <b>100,0</b> | <b>Total Geral</b>    | <b>2.858.016</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

Em 1997, o total de concluintes do curso de Administração no Brasil foi de 31.630 graduados, ou seja, 11,5% do total de graduados nos cursos superiores desse ano, perdendo apenas para os graduados em Direito que correspondem a 12,9% do total de concluintes dos cursos superiores (GRÁFICO 2.2.).

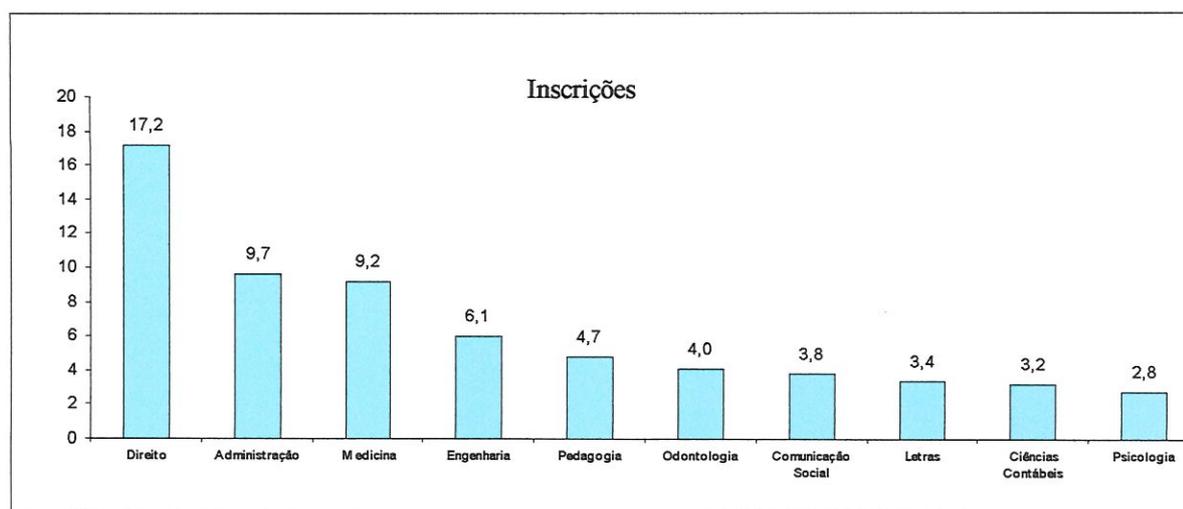
Gráfico 2.2. – Participação dos 10 maiores Cursos em relação ao total de Concluintes – Brasil - 1997



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

No vestibular de 1998, o Curso de Administração foi o segundo mais procurado com 275.966 inscritos, ou seja, 9,7% do total de vestibulandos, perdendo apenas para os inscritos no Curso de Direito 17,2%, que foi bastante significativo neste ano conforme demonstrado no GRÁFICO 2.3.

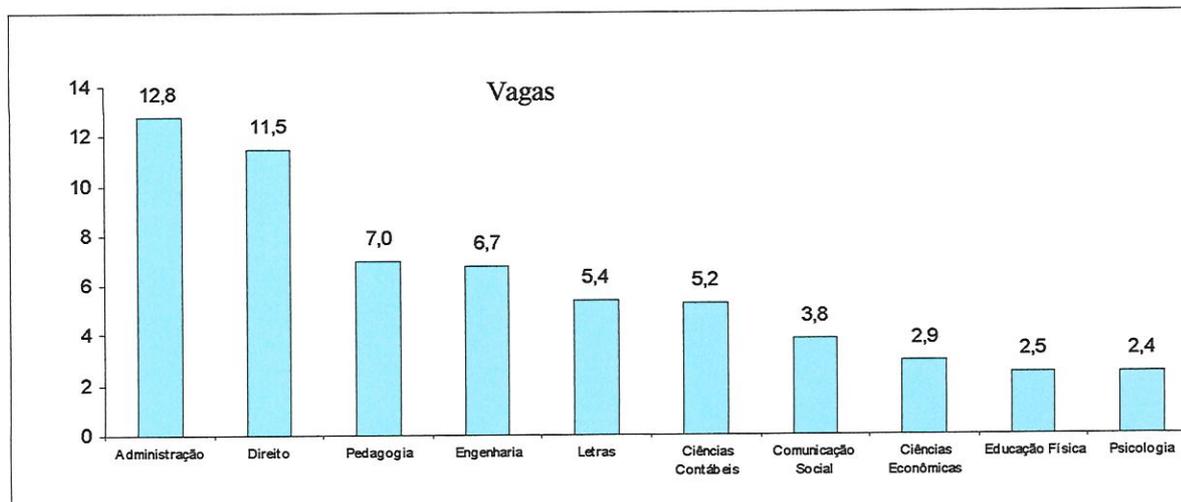
Gráfico 2.3. – Participação dos 10 maiores cursos em relação ao total de inscrições – Brasil - 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

Nesse mesmo vestibular (GRÁFICO 2.4.), o Curso de Administração ofereceu o maior número de vagas, com 12,8% do total de vagas dentre os dez maiores cursos superiores.

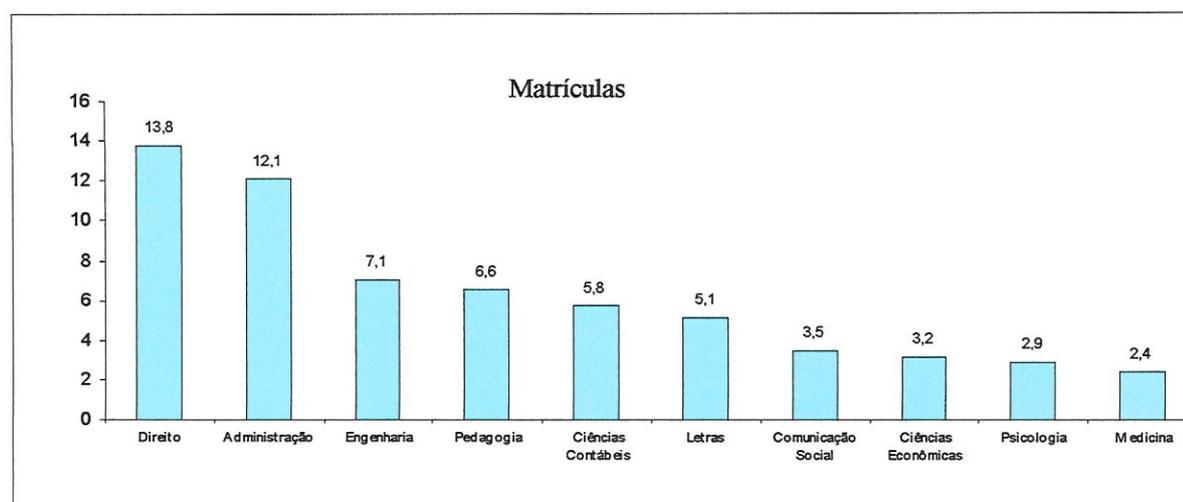
Gráfico 2.4 – Participação dos 10 maiores Cursos em relação ao total de Vagas – Brasil - 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

Dentre os maiores cursos superiores (GRÁFICO 2.5.), o Curso de Administração teve 12,1% de alunos matriculados em 1998, perdendo apenas para o Curso de Direito com 13,8% do total de alunos matriculados nos cursos superiores no Brasil.

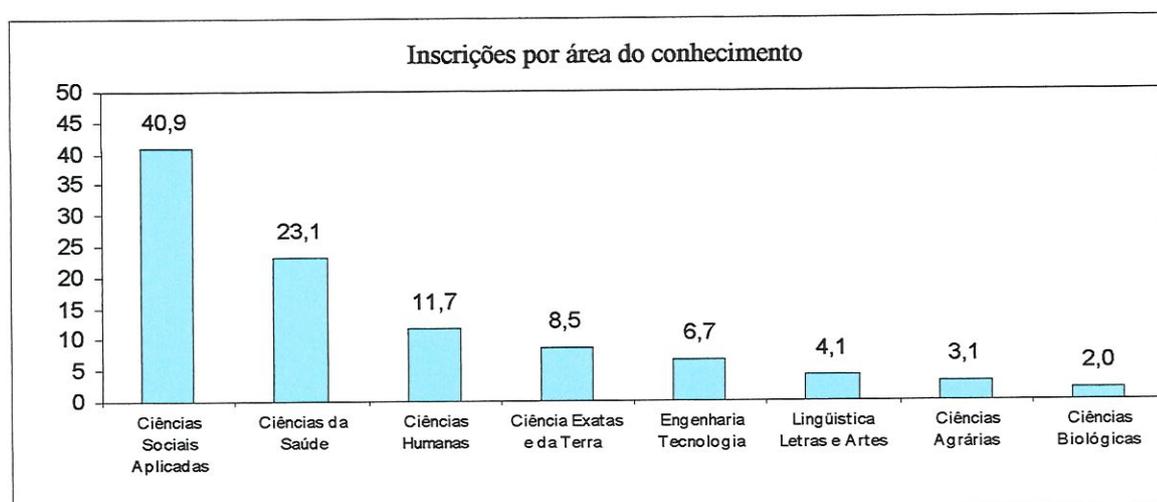
Gráfico 2.5. – Participação dos 10 maiores Cursos em relação ao total de Matrículas – Brasil - 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

A distribuição percentual do número de inscrições no vestibular em 1998 por área do conhecimento no Brasil, demonstrou que a área de *Ciências Sociais Aplicadas*, que engloba os Cursos de Administração, teve 40.9% do total de inscrições em todas as áreas do conhecimento. A segunda área do conhecimento com o maior número de inscrições nesse vestibular, foi Ciências da Saúde, conforme GRÁFICO 2.6.

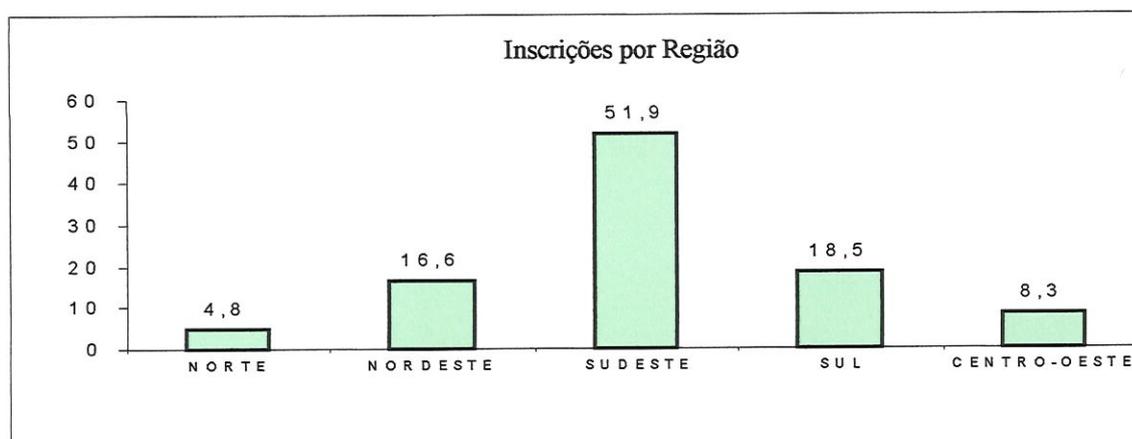
Gráfico 2.6. – Distribuição Percentual do Número de Inscrições po Área do Conhecimento – Brasil - 1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

A distribuição percentual do número de inscrições por Região do Brasil nessa área em 1998, a Região Sudeste teve 51.9% do total de inscrições em todas as áreas do conhecimento, demonstrando a concentração dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas nessa Região, conforme GRÁFICO 2.7.

Gráfico 2.7. – Distribuição Percentual do Número de Inscrições por Região – Brasil -1998



Fonte: MEC/INEP/SEEC/1998

Segundo dados compilados pelo Conselho Federal de Administração – CFA em Abr/2001 (site do CRA-SP Jul/2002), verificou-se a existência de aproximadamente 1941 cursos de Administração em funcionamento no Brasil. Só no Estado de São Paulo existem 662 deles, sendo que 260 Instituições de Ensino Superior – IES oferecem Cursos de Administração, evidenciando a expansão de tais cursos na Região Sudeste.

## Capítulo 3

### **Currículo para os Cursos de Administração**

*“ o mundo é uma sala de aula incomparável e a vida um professor memorável para aqueles que não a temem” GARDNER apud VAILL (1997, p.85)*

Descobrir novos rumos para os cursos de Administração consiste hoje num grande desafio para as instituições de ensino. O cenário mundial traz a cada momento novas expectativas e exige novas ações das organizações e seus participantes. Com o surgimento dos novos mercados, a competitividade empresarial torna-se cada vez mais acirrada; os consumidores passam a ser cada vez mais exigentes e o uso crescente de novas tecnologias diferencia as organizações, as estratégias de produção ganham novas direções, enfim, as organizações vivem uma nova era.

A alta competitividade do mercado e as transformações no plano social exigem um conhecimento global da empresa e um maior nível de envolvimento com a idéia de negócio, que pressupõe a compreensão do todo, o entendimento completo do processo e do conceito que a organização tem de si mesma.

Não se pode abolir a especialização, pois ela continua sendo necessária e fundamental, porém, ao repensar os currículos, ela pode ser agregada ao contexto multidisciplinar das instituições. O profissional também pode ter consciência do papel que desempenha na organização para que não ocorra uma prática generalista e perda da identidade ocupacional.

O currículo do Curso de Administração será objeto de estudo deste capítulo. Nele apresentaremos o primeiro currículo mínimo, as diretrizes curriculares, o perfil, as competências e as habilidades desejadas do egresso em Administração e uma discussão sobre os conteúdos curriculares e as práticas pedagógicas.

### 3.1. O Primeiro Currículo Mínimo para os Cursos de Administração

Segundo SANTI FILHO (1981), no ano seguinte à regulamentação da profissão de Técnico em Administração, através do parecer n ° 307/66, aprovado em 08 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo de Administração. Tal currículo procurou agrupar matérias de cultura geral, objetivando o conhecimento sistemático dos fatos e condições institucionais em que se insere o fenômeno administrativo; as instrumentais, oferecendo os modelos e as técnicas de natureza conceitual ou operacional e as de formação profissional. Com a liberdade dada pelo currículo, as escolas podiam ministrar as matérias do currículo mínimo com diferentes dosagens de tempo e de indicações dos objetivos. O currículo mínimo do curso de Administração que habilitava ao exercício da profissão agrupou as seguintes matérias, conforme pode ser verificado no QUADRO 3.1.

Quadro 3.1. – Currículo Mínimo do Curso de Administração

|  |
|--|
| Administração de Pessoal   |
| Administração de Material  |
| Administração Financeira e Orçamento   |
| Contabilidade  |
| Economia Brasileira  |
| Estatística  |
| Instituições de Direito Público e Privado (Incluindo noções de ética administrativa) |
| Legislação Social  |
| Legislação Tributária  |
| Matemática   |
| Psicologia Aplicada à Administração  |
| Sociologia Aplicada à Administração  |
| Teoria Econômica   |
| Teoria geral da Administração  |

Fonte: SANTI FILHO (1981)

Além desse elenco de matérias, tornou-se obrigatório o Direito Administrativo no caso de opção pelos cursos de Administração Pública, ou Administração da Produção e Administração de Vendas para os cursos de Administração de Empresas. O Parecer 101/70, de 4 de fevereiro de 1970, tornou obrigatórias as disciplinas de Educação Física e de Estudos de Problemas Brasileiros, e, para obter o diploma, o aluno deveria realizar um estágio supervisionado de seis meses.

Com a regulamentação dos cursos e da profissão, criaram-se como organismos fiscalizadores os Conselhos Regionais de Administração – CRA, cujo objetivo é fiscalizar o desempenho da profissão e expedir carteiras profissionais, pois só aqueles registrados nos Conselhos podem exercer a profissão de Administrador de Empresas.

Ao longo dos anos, a formação proporcionada pelos currículos dos cursos de Administração de Empresas passou a ser criticada, o que gerou uma nova proposta curricular, aprovada em 1993. A seguir, apresentamos alguns autores que questionaram a formação recebida pelos administradores.

Segundo SILVA (1971), as universidades mais respeitadas nesse campo de conhecimento procuram formar administradores para empresas do futuro e não para as empresas de hoje ou ontem.

Para SOUZA (1980), o que ocorre no Brasil, como reflexo da fragilidade dos cursos de Administração e do sistema fechado de funcionamento das IES em relação ao ambiente é que somente quando a demanda se concretiza, o sistema educacional passa a providenciar a mão-de-obra. A consequência dessa realidade leva as empresas que demandam esse tipo de profissional a importar ou treinar profissionais por falta de pessoal qualificado. Trata-se de um problema sério para o qual as IES devem buscar soluções com o intuito de aperfeiçoar tal ensino.

Por outro lado, SIQUEIRA (1987) afirma que a preocupação não deve estar apenas voltada à preparação de profissionais para as empresas privadas. Segundo ele, no momento em que o Brasil se encaminha para uma sociedade cada vez mais democrática, parece oportuno defender a formação de um profissional capaz de atuar em outras formas organizacionais, tais como: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas e outros campos novos à espera de formas organizacionais inovadoras, além do seu tradicional campo nas empresas.

Assim, com a preocupação de melhorar a qualidade dos cursos de administração, instituições somaram esforços na mesma direção. A ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração e o CFA – Conselho Federal de Administração trabalharam em conjunto para a organização de um novo currículo mínimo de administração, aprovado pela Resolução n.º 2, de 04 de outubro de 1993.

Conforme o Artigo 1º desta resolução, o currículo mínimo do Curso de Graduação em Administração, que habilita ao exercício da profissão de Administrador, ficou então constituído pelas seguintes matérias, conforme está demonstrado no QUADRO 3.2.:

Quadro 3.2. – Matérias Constituintes do Currículo Mínimo

|   |                                |                   |
|---|--------------------------------|-------------------|
| <b><u>Formação Básica Instrumental</u></b>          | <b><u>720 horas/aulas</u></b>  | <b><u>24%</u></b> |
| Contabilidade                                       |                                |                   |
| Direito   |                                |                   |
| Economia  |                                |                   |
| Estatística   |                                |                   |
| Filosofia   |                                |                   |
| Informática   |                                |                   |
| Matemática  |                                |                   |
| Psicologia  |                                |                   |
| Sociologia  |                                |                   |
| <b><u>Formação Profissional</u></b>                 | <b><u>1020 horas/aulas</u></b> | <b><u>34%</u></b> |
| Teorias da Administração                            |                                |                   |
| Administração Mercadológica                         |                                |                   |
| Administração de RH                                 |                                |                   |
| Administração Financeira e Orçamentária             |                                |                   |
| Administração de Sistemas de Informação             |                                |                   |
| Organização Sistemas e Métodos                      |                                |                   |
| Administração de Produção                           |                                |                   |
| Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais  |                                |                   |
| <b><u>Disciplinas Eletivas e Complementares</u></b> | <b><u>960 horas/aulas</u></b>  | <b><u>32%</u></b> |
| <b><u>Estágio Supervisionado</u></b>                | <b><u>300 horas</u></b>        | <b><u>10%</u></b> |

Fonte: CFA/Mai/2002

Conforme consta no Artigo 2º, o curso de Administração será ministrado no tempo útil de 3000 horas-aula, fixando-se para sua integralização o mínimo de 04 e o máximo de 07 anos letivos. Aquele limite incluirá o tempo a ser dedicado ao objetivo de conhecimento da realidade brasileira de que trata o Artigo 2º da Lei 8663, de 14 de junho de 1993, segundo critérios fixados pelas instituições. A prática de Educação Física, também obrigatória, terá carga horária adicional.

No entanto, o advento da nova Lei de Diretrizes e Bases traz novamente a necessidade de se repensar a formação oferecida pelos cursos de Administração de Empresas

É nesse sentido que a LDB procura assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras, para atender à crescente necessidade da formação prévia e às expectativas de todos os interessados nesse nível de ensino, conforme veremos a seguir.

### **3.2. As Diretrizes Curriculares**

Com a publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, o art. 9º, 2º, alínea “c”, conferiu à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), cujo objetivo era orientar os cursos de graduação, a partir das propostas a serem enviadas pela Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE.

A CES/CNE, posteriormente, aprovou o Parecer 776/97, pelo qual se estabelece que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem se constituir em orientações para a elaboração dos currículos a serem respeitadas por todas as IES e para assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes.

Além disto, este Parecer evidencia que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem observar os seguintes princípios:

- assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas;

- indicar os tópicos ou campos de estudos e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, os quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos;
- evitar o prolongamento desnecessário da duração dos cursos de graduação;
- incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa a vir superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa;
- estimular práticas de estudos independentes, visando a progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno;
- encorajar o reconhecimento de conhecimentos, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se refiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada;
- fortalecer a articulação da teoria com a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária;
- incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar docentes e discentes a cerca do desenvolvimento das atividades didáticas.

A partir destes princípios, serão tratados a seguir, os aspectos peculiares do curso de Administração, abrangendo o Perfil Desejado do Egresso, as Competências e Habilidades, os Conteúdos Curriculares e outras considerações.

### **3.3. Perfil Desejado do Egresso de Administração**

Conforme proposta elaborada no Seminário, realizado em fevereiro de 1999, pela Comissão de Especialistas de Ensino de Administração (CEEAD), em parceria com o Ministério da Educação e do Desporto (MEC), a Secretaria de Ensino Superior (SESU) e o

Departamento de Política de Ensino Superior (DEPES), ficou estabelecido que o perfil do egresso desejado do curso de Administração, de responsabilidade das IES, deve estar no âmbito do perfil brasileiro, refletindo as características regionais, as potencialidades das IES e suas escolhas estratégicas. O perfil deve ser definido a partir do que pensam os empregadores, administradores formados (há algum tempo), coordenadores de cursos de Administração, outros profissionais relevantes à formação, corroborando em fóruns abertos.

As IES, por sua vez, deverão indicar o perfil comum e os específicos admitidos segundo a sua organização curricular. Os mesmos deverão servir de referência para o desenvolvimento do projeto pedagógico do curso e das habilitações pretendidas . Por exemplo, as práticas pedagógicas de ensino-aprendizagem como as de avaliação contempladas no Projeto Pedagógico do Curso e Habilitação deverão contribuir para a consolidação tanto do perfil comum como do específico pretendido pelas IES. O perfil a ser definido não deverá compreender só o “como fazer”, mas o “por que fazer”. Características tais como capacidade de raciocínio abstrato, de auto-gerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto; a aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional; o domínio das atividades específicas e conexas; a flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes são requisitos fundamentais na formação do novo profissional.

Segundo FRANCO (1999), o novo perfil do Administrador de Empresas abrange uma série de qualidades antes desprezadas. Nos anos 90, são exigidas qualidades que identificam o perfil do Administrador moderno conforme descrito no QUADRO 3.3.

Quadro 3.3. – Características do Administrador Moderno

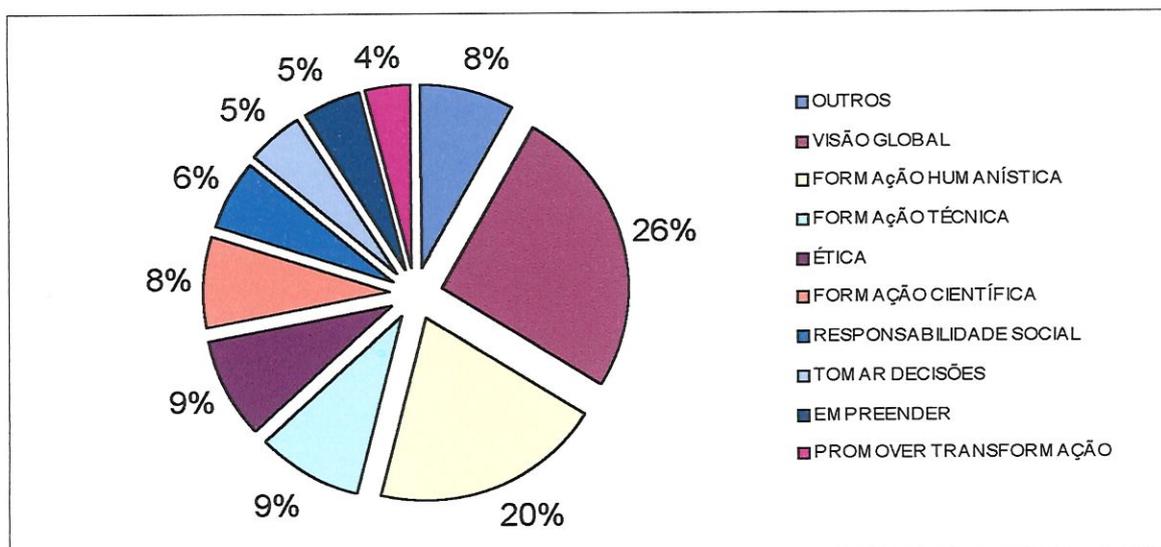
- Iniciativa Própria
- Criatividade
- Liderança
- Capacidade de aprendizado contínuo (autodesenvolvimento)
- Multifuncionalidade
- Agilidade
- Flexibilidade
- Educador
- Gerenciar risco
- Lógica de raciocínio
- Prontidão para resolver problemas
- Habilidade para lidar com pessoas
- Trabalho em equipe
- Conhecimento de línguas
- Informática
- Resistência emocional

Fonte: FRANCO, 1999, p. 65.

Essas características são primordiais no perfil esperado dos administradores, pois num mundo globalizado as características pessoais apontadas poderão se sobressair, fazendo a diferença competitiva do administrador e da empresa.

Em 1996, a ANGRAD realizou uma pesquisa com 100 Coordenadores de Cursos de Administração do País, objetivando levantar opiniões e pontos de vista sobre o perfil e habilidades do administrador. Embora uma explanação mais completa sobre as habilidades seja apresentada no próximo item, o GRÁFICO 3.1. demonstra os resultados sobre o perfil.

Gráfico 3.1. – O Perfil do Administrador



Fonte: ANGRAD/1996

O exame deste gráfico nos informa que os Coordenadores de cursos de Administração, privilegiam de forma saliente os itens: “formação humanística” com 20% e “visão global” com 26%, e, como menos importante, o item “promover transformações” com 4% de suas opiniões.

A passagem de um modelo industrial para um modelo baseado na prestação de serviços vem exigindo uma nova postura tanto das empresas como das instituições de ensino que, juntas devem repensar o rumo a ser seguido para se atingir um modelo socialmente mais justo. As discussões em torno das profissões não podem estar dissociadas de um valor fundamental que é o exercício da cidadania e nesse caso, a universidade deve incentivá-la, formando não apenas especialistas mas;

“pessoas críticas de suas próprias profissões, que tenham visão abrangente para entender qual seu papel profissional no novo mundo em gestação, capacidade de interagir com os outros setores, e de atender as expectativas da opinião pública” (NASSIF 1998, p.15)

Essa postura traduzida em termos de compromisso do administrador profissional aponta para a necessidade de uma reflexão mais profunda para seu verdadeiro papel na

sociedade. A decisão sobre o rendimento máximo do capital investido e o melhor desempenho da função social da organização pode ser a origem de um conflito ético enfrentado por esse profissional. O movimento de globalização intensificado nas últimas décadas tem provocado pressões sobre as empresas, principalmente sobre seus responsáveis que nem sempre agem tão eticamente quanto desejariam.

### **3.4. Competências e Habilidades do Egresso de Administração**

No Seminário do CEEAD (1999), estabeleceu-se que as competências e habilidades demonstram um conjunto de saberes e conhecimentos provenientes de várias instâncias, tais como, da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificações tácitas).

A qualificação real constitui-se mais no “saber-ser” do que no “saber-fazer”. Esta pode ser conquistada pelas IES através da articulação dos vários saberes oriundos de diferentes esferas, como por exemplo, formais, informais, teóricos, práticos e tácitos para ajudar o egresso a resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade, incerteza e instabilidade.

Conforme o parecer dos CES/CNE (2002), os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

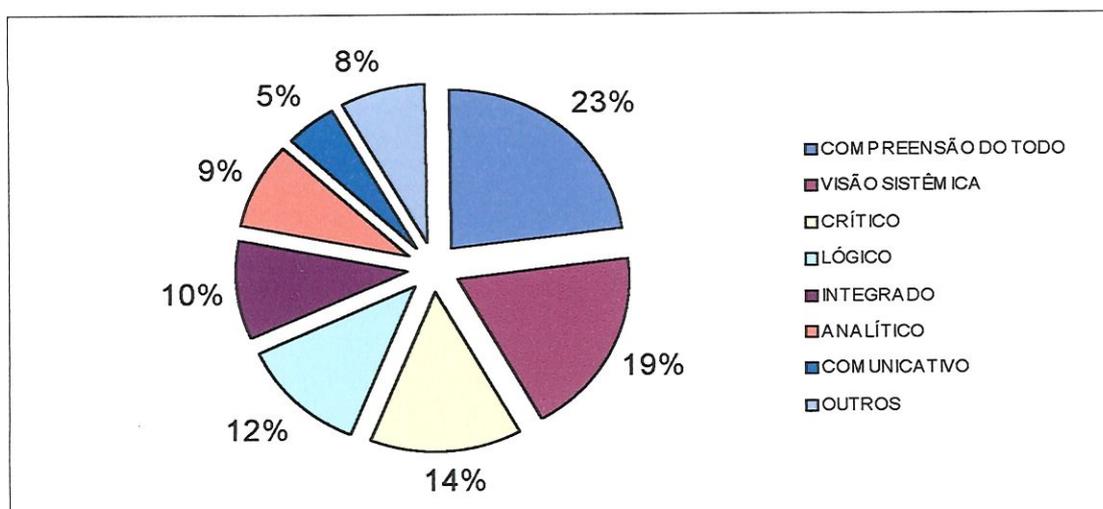
- reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão;
- desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

- 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;
- 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;
- desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da vida e das experiências cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu grupo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.

Compete às IES a escolha estratégica das competências específicas que deverão ser desenvolvidas com o intuito de consolidar o perfil do egresso pretendido pelo curso e/ou habilitação. As competências e habilidades específicas dependem da vocação regional em que se encontra localizado o curso. A escolha das competências e habilidades específicas pode ser resultante do perfil, da vocação regional e, ainda, da organização diferenciada do currículo do curso e /ou habilitação que engloba o projeto pedagógico.

Na pesquisa já mencionada (ANGRAD, 1996) e que objetivou levantar opiniões e pontos de vista sobre o perfil e habilidades do administrador, os resultados apresentados no GRÁFICO 3.2. demonstram que os coordenadores dos cursos de Administração privilegiam de forma saliente os itens: a “compreensão do todo” administrativo com 23% e a “visão sistêmica” com 19%, e, como menos importante, o item “comunicativo” com 5% de suas opiniões.

Gráfico 3.2. – As Habilidades do Administrador



Fonte: ANGRAD/1996

O discurso da utilização de modelos mais flexíveis como caminho obrigatório para a sobrevivência das organizações tem levado à exigência de novas habilidades dos profissionais: polivalência, multifuncionalidade e visão global, entre outros. Tais mudanças não ficam restritas ao mundo empresarial. São mudanças que atingem diretamente as universidades, entidades responsáveis pela formação da maioria desses profissionais, com grande ênfase para os Cursos de Administração que, mais do nunca, estão atentos às mudanças externas buscando promover internamente os ajustes necessários para que caminhem em sintonia com o meio externo.

Acima de tudo, o profissional precisa ficar atento a tudo que se passa à sua volta, pois o conhecimento não se esgota e é preciso reciclá-lo ao longo da vida, principalmente em épocas como a, de desenvolvimento acelerado. O aprendizado não é mais estanque, datado, é contínuo, porque as técnicas, os métodos e os processos alteram-se sistematicamente (TREVISAN, 2000).

DRUKER (1996) chama a atenção para o fato de que tradicionalmente universidade e empresas desempenham papéis específicos. Na primeira, aprendemos e na segunda trabalhamos. Mas a universidade deve ir além disto e se tornar um espaço de reciclagem de profissionais, de aprimoramento contínuo.

O Curso de Administração tem uma grande responsabilidade na mudança deste quadro, manifestada através da qualificação dos profissionais que forma, não apenas tecnicamente, mas como sujeitos portadores de formação crítica e de conhecimento que lhes permita interferir nesta realidade. Isso não significa que os projetos pedagógicos dos Cursos de Administração devam submeter-se passivamente à ordem vigente no meio empresarial, mas é importante que a realidade deva ser levada em consideração.

### **3.5. Os Conteúdos Curriculares e as Práticas Pedagógicas**

Conforme parecer dos CNE/CES (2002), os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

- Conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com as Ciências Sociais, a Filosofia, a Psicologia, a Ética, a Política, o Comportamento, a Linguagem, a Comunicação e Informação;
- Conteúdos de Formação Profissional, compreendendo Estudos da Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, dos Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais, estabelecidas suas inter-relações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da validade de suas dimensões, bem como os aspectos legais e contábeis;
- Conteúdos de Formação Complementar, compreendendo Estudos Econômicos, Financeiros e de Mercado, e suas inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e na utilização de novas tecnologias;
- Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, abrangendo Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração.

No seminário do CEEAD (1999), ficou definido que uma organização curricular deve responder a alguns desafios, conforme segue:

- desbastar o currículo enciclopédico, congestionado de informações, priorizando conhecimentos e competências;
- adotar estratégias de ensino diversificadas que mobilizem menos a memória e mais o raciocínio e outras competências cognitivas superiores, bem como potencializem a interação entre aluno-professor e aluno-aluno para a construção de conhecimentos coletivos;
- organizar os conteúdos do curso em estudos ou áreas interdisciplinares e projetos que melhor abriguem a visão orgânica do conhecimento e do diálogo permanente entre as diferentes áreas do saber;
- tratar os conteúdos de modo contextualizado, por meio do aproveitamento das relações dos conteúdos e dos contextos com o intuito de se dar significado e utilidade ao aprendizado;
- lidar com os sentimentos associados às situações de aprendizagem para facilitar a relação do aluno com o conhecimento.

A partir daí, a formação básica a ser buscada deverá ser realizada mais pela constituição de competências, habilidades e disposições de condutas do que pela quantidade de informação. Isso representa aprender a aprender, a pensar, a relacionar o conhecimento com dados da experiência cotidiana, a fazer a ponte entre a teoria e a prática, a fundamentar a crítica, a argumentar com base em fatos, a lidar com o sentimento que a aprendizagem desperta.

Segundo o CEEAD (1999), as IES deverão adotar práticas pedagógicas de ensino-aprendizagem que tragam inovação em prol da melhoria da qualidade do curso como um todo. A implementação da formação profissional “saber fazer” deve envolver a incorporação de uma pedagogia, fundamentada numa concepção crítica das relações existentes entre educação, sociedade e trabalho para que os cursos de graduação em Administração possam:

- Contribuir para transformar as relações sociais, econômicas e políticas, à medida em que, conseguir assegurar a todos, um ensino de qualidade, comprometido com a formação de cidadãos conscientes de seu papel na sociedade.
- Demonstrar que o processo de aquisição do conhecimento deve ser compreendido como decorrência das trocas que o graduando estabelece na interação com o meio (natural, social e cultural), cabendo ao professor exercer a mediação desse processo e articular essas trocas, tendo em vista a assimilação crítica e ativa de conteúdos significativos, vivos e atualizados.
- Utilizar métodos de ensino fundamentados nos princípios da psicologia cognitiva, que privilegie a atividade e iniciativa dos graduandos. Os métodos de ensino utilizados, além de propiciar o diálogo, respeitar os interesses e os diferentes estágios do desenvolvimento cognitivo dos graduandos, devem favorecer a autonomia e a transferência de aprendizagem, visando, não apenas ao aprender a fazer, sobretudo, ao “aprender a aprender”.
- Assegurar ao professor a autonomia e o controle de seu próprio processo de trabalho.
- Utilizar uma abordagem que privilegie a sua dimensão crítica e criativa. O resgate da dimensão humana do trabalho é uma opção na medida em que possibilita a intervenção consciente no processo produtivo, fortalecendo o exercício da cidadania.
- Adotar procedimentos que visem à problemática dos assuntos tratados e assimilação ativa de conhecimentos.
- Criar condições para o desenvolvimento das capacidades de abstração e reflexão sobre a atividade realizada.
- Ajudar o aluno a incrementar o próprio processo de aprender, a ter controle sobre sua capacidade de processar informações.

Segundo DEMO (1991. p.155),

“quem imagina entender de didática, precisa convencer os professores de que sua essência não está em dar aulas mas fazer os alunos trabalharem com elaboração própria e sobretudo convencer que o professor depende intrinsecamente da pesquisa. Pesquisa como princípio educativo é parte integrante de todo processo formativo e emancipatório, e começa obviamente na pré-escola. O repasse imitativo de conhecimento de segunda mão é um dos tópicos mais desatualizados no ambiente pedagógico”.

Apesar de acreditar na veracidade desta colocação, seria importante complementar que as IES do Brasil, na sua maioria, possuem um sistema fechado em relação ao ambiente, e formatos tradicionalistas de funcionamento.

Sendo assim, é conveniente estar atento às exigências de um mundo novo que se consolida nesta passagem para o século XXI. As organizações, mais do que nunca, precisam de pessoas qualificadas para gerenciar suas atividades. Cabe às Instituições de Ensino Superior a missão de preparar profissionais para tomarem a frente desse novo contexto. Daí é que vem a relevância da pesquisa com egressos, como abordada no Capítulo 1, pois eles são uma rica fonte de informações para que, quando necessárias, sejam realizadas as mudanças nas IES.

## Capítulo 4

### **As Influências Sofridas pelo Administrador no Mercado de Trabalho**

*“quanto mais a pessoa evoluir dentro de um processo, mais perceberá que sempre haverá algo a ser aprendido.” (VAILL 1997, p.88)*

As organizações estão diante de uma realidade marcada pela incerteza que provoca a necessidade de mudanças inter e intra-organizacionais. O administrador como um agente de transformação dessas relações necessita de um perfil atualizado, caracterizado pela necessidade emergente de mudar a maneira de vislumbrar o processo de aprendizagem como uma forma de qualificação e requalificação profissional, passando a concebê-lo como um instrumento de renovação dos seus conhecimentos que acontece no dia-a-dia das organizações. Toda organização aprende como implementar estratégias, atingir objetivos, mas essa aprendizagem pode ser dificultada pela falta de visão dos administradores, que ao utilizarem as ferramentas da educação podem ajudar as organizações a alcançarem a excelência empresarial.

Neste capítulo, o objetivo é levantar algumas questões importantes acerca do mercado de trabalho e da formação acadêmica para o administrador. A estrutura foi desenvolvida a partir da análise das mudanças na economia global e a influência tecnológica, considerando os fatores que refletem diretamente na criação de postos de trabalho e políticas de emprego. Esta análise buscou identificar fatores condicionantes na economia que estão transformando as estruturas do mercado de trabalho e propiciando o surgimento de novas relações entre capital e trabalho e novas características para o perfil do administrador que busca inserir-se neste mercado.

#### 4.1. A Influência da Economia Global

As mudanças decorrentes da economia global refletem-se na preparação do administrador para o mercado, interferindo na realização do trabalho, nas unidades do comércio, nas estruturas empresariais e financeiras. Enfim, a realidade do mundo moderno incorpora o debate sobre a ordem internacional em suas dimensões globais e tecnológicas e seus efeitos sobre as estruturas e as relações de emprego em todo o mundo.

A globalização provoca a necessidade das empresas manterem-se competitivas no mercado. E este fato sustenta a tendência e a necessidade de inovar os processos produtivos e executivos das organizações, mudando as bases das estruturas operacionais. Este conjunto de fatores provoca transformações na forma de realizar o trabalho em si, assim como desenvolve novas características exigidas para os administradores.

Ao longo do século XX, assistiu-se a uma reviravolta sem precedentes na evolução das estruturas políticas e econômicas que acabaram determinando ações antes improváveis, como a queda do muro de Berlim e a decomposição do bloco socialista. Foram décadas marcadas por guerras, arranjos políticos e alianças econômicas que não deixaram de ocultar o caráter e a influência dos interesses comerciais, direcionando as transações e as mudanças econômicas que, no decorrer da história, caracterizou os sistemas econômicos (PREVIDELLI, 1996).

As experiências com o livre mercado acabaram colocando em confronto o critério de alocação política dentro das estruturas predominantes de poder, portanto o arcabouço político que coliga as relações entre a classe dos governantes e a empresarial, assumem uma posição de destaque sobre a realidade mundial emergente.

FURTADO (1998, p. 33) estima que a administração das coisas dependerá cada vez mais do governo criativo dos homens, e conclui; “os novos desafios portanto, são de caráter social, e não basicamente econômico como ocorreu na fase anterior ao capitalismo. A imaginação política terá assim que passar ao primeiro plano.”

Todas essas transformações de interesse econômico refletiram períodos distintos de desenvolvimento e crise. A natureza e as implicações desse acelerado processo de mudança que se desenrolou desde o final da Segunda Grande Guerra, não fogem à regra, pois em nível mundial, todas as dimensões não só econômicas, políticas e sociais, mas também comerciais, monetárias e financeiras enfrentam o elenco inesgotável de desafios e dúvidas para se adaptarem à nova conjuntura mundial e esperam uma nova forma de crescimento cujos

contornos sob a nossa real percepção ainda não estão muito bem definidos (FURTADO *op.cit.*).

Os interesses que orientam o comércio internacional convergem para o processo de globalização dos mercados. Segundo IANNI (1992, p. 44);

“as nações se tornaram demasiado pequenas como unidades de comércio e demasiado grandes como unidades de administração. Os movimentos de capital, tecnologia, força de trabalho, “know-how” empresarial em escala mundial, transformam as sociedades nacionais em dependências da sociedade global.”

Todas essas transformações esboçam aquilo que se manifesta através do processo de internacionalização dos mercados e já estão refletindo problemas complexos nos países que possuem uma economia frágil e são atingidos pela grande desigualdade social, e nos países soberanos que também estão sendo abalados pela onda de crise e desemprego.

O mercado de trabalho atual, diante de um desequilíbrio crônico, apresenta como traço marcante e ameaçador a crise do desemprego, que atinge em escala dinâmica e crescente a massa trabalhadora dos países, até mesmo os mais desenvolvidos.

O perfil do desemprego, seja ele estrutural ou tecnológico, deixou de atingir um segmento específico da sociedade, ou seja, não há mais estratos sociais imunes ao desemprego, uma vez que ele também atinge aquelas pessoas com formação profissional qualificada, como é o caso do administrador.

Entretanto, com relação ao Brasil, o diagnóstico sobre as causas do desemprego mostra-se ligado com o período de duas décadas de estagnação econômica e também pela ação de um novo modelo econômico de inserção internacional desfavorável ao emprego nacional.

A modificação global ou parcial das instituições e do próprio direito do trabalho assim como a questão da educação tem sido tema de profundas discussões e representam uma saída para os problemas que incidem sobre a natureza e as estruturas que compõem o mercado de trabalho para o administrador.

Não se pode entender a escala evolutiva das transformações do universo capitalista sem contar com os efeitos tecnológicos. A partir de sua evolução é possível sintetizar o rol de exigências para o qual o mercado de trabalho se voltou e que vem processando juntamente com os elementos citados anteriormente: novas relações comerciais e grandes transformações no mundo do trabalho.

#### **4.2. A Influência da Evolução Tecnológica**

As transformações que caracterizam o novo mundo do trabalho são frutos do processo denominado Terceira Revolução Industrial. Essa caracterização se intensifica a partir do desenvolvimento dinâmico da pesquisa e da produção científica e tecnológica que desde as últimas décadas alcançam uma elevada velocidade de desenvolvimento.

As transformações tecnológicas acabam por provocar alterações drásticas e radicais na organização do trabalho à medida que atinge a base da operação desde o segmento de mercado, modificando o próprio significado de emprego que, com o desenvolvimento da eletroeletrônica, alterou também a forma de executar o trabalho em si.

A evolução tecnológica tem provocado profundas mudanças na forma de produzir e, conseqüentemente, o seu bom aproveitamento trouxe algo de novo para a configuração dos novos empregos sob o formato de ocupações e também um novo perfil para os administradores. Diante do desempenho da economia, torna-se muito importante os investimentos nos sistemas educacionais, multiplicando as reformas neste setor, principalmente no que se refere à pesquisa quanto à formação acadêmica e ao desenvolvimento da pesquisa científica.

A influência da tecnologia sobre o mercado de trabalho delinea posições antagônicas entre aqueles que são favoráveis à tese de que esse processo acarreta aspectos negativos sobre o emprego e os que são contrários. Não existe um ponto chave para a questão em si, o que existe é um conjunto de fatores a serem considerados, tais como: a distinção entre ganho de produtividade, extinção de funções e redução de volume de emprego.

No que se refere à questão da divisão internacional do trabalho, deve ser analisado o tipo de automação: bancária, industrial, de escritório. Desta forma, a complexidade do tema exige muitos questionamentos acerca dos elementos que influem dentro de cada realidade,

assim como dentro de cada setor e cada campo de atuação dos administradores no mercado de trabalho, na hora de analisar (LOYOLA, 1999).

Para os pesquisadores que categoricamente defendem a tese de que a influência tecnológica produz um efeito severamente negativo sobre o emprego, constatando uma tendência desempregadora da mão-de-obra (substituição dos trabalhadores por equipamentos automatizados), fica claro que a modernização tecnológica, apesar de ofuscada pela crise econômica, desencadeia o aumento do desemprego tecnológico que poderá transformar-se em desemprego estrutural e conjuntural, tamanha a tendência evolutiva do processo a qual deve ser acompanhada pelos administradores.

Portanto, diante desta evidência, fica clara a gravidade da crise no mundo do trabalho. Diversas teorias acerca de tal problemática são envolvidas pelo fenômeno desemprego tecnológico.

Para SILVA e SILVA (1989, p. 118), os efeitos negativos da automação podem ser constatados dentro de quatro áreas: bancária, escritório, comercial e industrial. E concluem que:

“A automatização, em qualquer de suas quatro formas, trará desemprego. Acreditar-se na hipótese de que os trabalhadores poderão ser realocados para outros setores da economia é irreal. Será impossível simplesmente porque os outros setores estarão sendo automatizados e liberando trabalhadores.”

Essa colocação é importante porque a possibilidade do bacharel em administração se enquadrar em uma dessas áreas é muito grande, em virtude desse motivo, no questionário da pesquisa (ANEXO C) foi incluída uma questão (nº 35) que visa a indagar os respondentes sobre este aspecto.

Ainda é interessante destacar o posicionamento de alguns autores quanto a produtividade e a competitividade como conseqüência da evolução tecnológica que não redundam em igual crescimento do emprego.

Para os autores que assumem uma posição contrária aos efeitos negativos da tecnologia sobre o mercado de trabalho, parte-se do princípio que o aumento da competitividade fomenta a criação de novos empregos. (LOYOLA, 1999)

CARVALHO (1987, p. 217) por sua vez afirma que, “o problema é que há grande probabilidade de que os empregos novos criados não compensem as perdas ocorridas, seja em função das qualificações, seja em função dos salários pagos.”

Já para PASTORE (1997, p. 26), “a morte do emprego não significa a morte do trabalho e muito menos dos trabalhadores. A educação será a tábua de salvação. A atual revolução tecnológica, como as anteriores, haverá de gerar muito trabalho para quem souber trabalhar.”

Desta forma, seria oportuno que os administradores desenvolvessem esforços adicionais para se adequarem às novas tendências do mundo do trabalho, buscando atribuir uma grande ênfase na educação, pois o que existe na realidade não é o fim do emprego e sim uma nova condição de trabalho caracterizado pela redefinição de ocupações e valorização das qualificações.

#### **4.3. O Conhecimento como Diferencial no Mercado de Trabalho**

A humanidade está inserida na era da informação. O grande volume de informações existentes contribui para tornar o conhecimento uma “arma” à disposição das pessoas e das empresas para vencer a competitividade.

A comunicação passou a ser valorizada, pois é o meio pelo qual se disseminam as informações, agregando valor aos indivíduos que conseguem transformar essas informações em conhecimento.

O capital intelectual explora o papel do conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito é aquele que já foi institucionalizado através de regras, normas e procedimentos. Já o conhecimento tácito é um conhecimento desarticulado, composto pela intuição, perspectivas, crenças e valores que as pessoas formam como um resultado de suas experiências e que determina como as organizações constroem suas decisões e formam o comportamento de seus membros. A definição de capital intelectual é baseada na exploração desses dois tipos de conhecimentos e é constituída por três elementos que encorajam a criação de valor e manutenção das estratégias de negócios das empresas (SAINT-ONGE, 1996; STEWART, 1998):

- a. **capital humano:** são as capacidades dos indivíduos requeridas para fornecer soluções aos clientes. Podem ser consideradas as fontes de renovação e inovação.
- b. **capital de clientes:** a profundidade (a penetração), a amplitude (cobertura), a devoção (lealdade) e rentabilidade dos clientes são importantes para interpretar pensamentos individuais e coletivos dos clientes que formam suas percepções de valores requeridos por algum produto ou serviço oferecidos a eles, e com isso geram conhecimento e agregam valor para a organização. O capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.
- c. **capital estrutural:** está em toda a empresa. Pode ser utilizado como um instrumento para gerir o conhecimento da organização. É composto de quatro elementos: os sistemas, a estrutura, a estratégia e a cultura.

O conhecimento tácito tem um impacto em todos os quatro elementos, mas ele nasce da cultura organizacional. Assim, o que nós somos ou desejamos para a organização, o que nós devemos e podemos fazer, tudo está associado ao comportamento organizacional (SAINT-ONGE, 1996).

Nesse contexto, o administrador assume o papel de gerenciar esse conhecimento dentro das organizações. Não é uma tarefa fácil, pois depende diretamente de uma gestão empresarial que priorize a pesquisa, o desenvolvimento dos recursos humanos, a capacidade de inovação e aprendizagem de todos os níveis da empresa. É importante que os administradores adquiram a capacidade de gerenciar o fluxo de informações que comanda todas as ações da organização.

Na realidade, a função do administrador é criar condições para que a organização se transforme em uma empresa criadora e transformadora de conhecimento. No ambiente econômico em que vivemos, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura das empresas é o conhecimento. A criação do conhecimento requer experimentação e correr riscos, que ampliam a capacidade de ação. A criação do conhecimento requer uma integração de saber e fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas (GOLD, 1995; SALM & AMBONI, 1997).

#### 4.4. O Aprendizado Baseado no Saber como Diferencial no Mercado de Trabalho

Muito se discute sobre a formação do administrador. Sendo que, na maioria das vezes, os cursos de administração são muito teóricos e os alunos não conseguem ter uma formação que contemple a realidade vivida nas organizações, que o sucesso de um administrador depende de uma formação acadêmica baseada em aspectos mais práticos do que teóricos. O importante é despertar para a forma como os administradores aprendem a administrar organizações públicas e privadas.

O aprendizado pode ser considerado institucional quando é direcionado para metas\*. É comum durante a nossa formação pensarmos em atingir uma meta. Por exemplo, terminar o primeiro grau, concluir o segundo grau e passar no vestibular para chegar à Universidade. A principal meta de muitos indivíduos é ter um diploma de nível superior e conseguir um lugar no mercado de trabalho.

“O aprendizado depende do desejo do aprendiz de atingir uma meta específica, normalmente definida como a posse de novos conhecimentos ou de uma habilidade não possuída antes de iniciado o aprendizado.” (VAILL, 1997, p.47)

O ambiente turbulento em que vivemos não favorece mais o aprendizado institucional. O grande volume de informações e o surgimento de novos temas estão mudando o perfil dos administradores.

“Eles estão misturando seu aprendizado com responsabilidades de trabalho e esperam que este aprendizado seja diretamente relevante para eles. Os papéis tradicionais dos instrutores estão desaparecendo e outros papéis, mais informais, estão surgindo.” (VAILL, 1997, p.53)

O autor citado propõe um novo modelo de aprendizado, capaz de adequar a esse novo ambiente, marcado pela incerteza e por transformações rápidas na maneira de pensar e de agir das pessoas, denominado de **aprender como um modo de ser**;

\* Do ponto de vista administrativo, meta é “um objetivo caracterizado por prazo relativamente curto e por realizações específicas e mensuráveis” (STONER e FREEMAN, 1995, p. 138).

“Um conjunto permanente de atitudes e ações empregadas por indivíduos e grupos para se manterem em dia com os eventos surpreendentes, novos, confusos, obstrutivos e recorrentes gerados por macrossistemas. No mínimo, o aprendizado como modo de ser deve suplementar o aprendizado institucional”.  
(VAILL, 1997, p.54)

Da forma como é concebido, esse tipo de aprendizado determina uma nova filosofia de vida, na qual o homem procura o seu autodesenvolvimento pessoal e profissional, baseado em comportamentos, valores e crenças de cada indivíduo.

Existem, segundo VAILL (1997), sete qualidades ou maneiras de aprender como modo de vida que satisfazem dois critérios: estão ausentes do aprendizado institucional e são importantes num modelo permanentemente turbulento. São eles:

- a. **aprendizado auto-dirigido:** significa que o aprendiz tem o controle substancial sobre as finalidades, o conteúdo, a forma e o ritmo do aprendizado. É auto-dirigido porque é o aprendiz que define as metas de aprendizagem. Esse aprendizado pode provocar a sensação de frustração pela falta de entendimento, gerando desmotivação. Se isso ocorrer, não se deve abandonar o modelo e partir para um institucional, onde são transmitidas informações de quem sabe para quem não sabe. O que se deve fazer é procurar alguém que tem um bom nível de conhecimento sobre o assunto e pedir ajuda, sempre deixando clara a sua posição autodirigida.
- b. **aprendizado criativo:** esse tipo de aprendizado parte do princípio que o aprendizado deve ser exploratório, sem um roteiro pré-estabelecido. Não se sabe aonde vai nem como chegar lá. No aprendizado institucional estabelecem-se metas claras e determina-se um curso de ação para alcançá-la, que é determinado antecipadamente. Essa concepção limita a aprendizagem. No aprendizado criativo, as metas são estabelecidas, mas existe um processo de exploração do seu significado, que pode provocar vários cursos de ação. A criatividade é condição vital para qualquer profissional que almeja o sucesso pessoal e profissional. Nas organizações, o administrador pode utilizar o aprendizado criativo como uma

forma de melhorar os processos organizacionais, estruturar relacionamentos humanos duradouros e inovar a gestão da empresa para mantê-la no mercado.

- c. **aprendizado expressivo:** o aprendizado institucional nos ensina que devemos aprender para fazer. Já o aprendizado expressivo afirma que podemos aprender fazendo, ou seja, fazer as coisas e aprender com o processo, como é o caso de alunos de administração que trabalham na área e, muitas vezes, exercendo cargos de chefia. O aprendizado expressivo parte da experimentação, da capacidade de questionar e correlacionar fatos, ações e da relação entre atividades com o ambiente que será afetado pelas mesmas. Apesar de ser negligenciado pelo modelo institucional, o aprendizado expressivo permeia todo o aprendizado organizacional e os administradores podem aprender muito com ele e convêm considerá-lo como de fundamental importância para o sucesso das organizações.
- d. **aprendizado de sentimentos:** os três tipos de aprendizados citados anteriormente envolvem uma gama de sentimentos, que podem ser positivos e negativos. Os mais importantes são a curiosidade, a paciência, a coragem e a auto-estima. O aprendizado de sentimentos parte de um ponto central: temos que desenvolver a auto-aceitação dos sentimentos que surgem, porque eles fazem parte do aprendizado. Na verdade, “a sensação de aprender é um dos sinais mais confiáveis de que o aprendizado está ocorrendo”(VAILL, 1997, p. 83). Muitas vezes, durante o processo de aprendizagem, as atitudes e os sentimentos são deixados de lado, em virtude dos fatos e métodos. Desta forma não se conseguem obter bons resultados porque são elementos indissociáveis e que devem ser correlacionados.
- e. **aprendizado no trabalho:** o aprendizado não se limita à sala de aula. Podemos aprender através de experiências no trabalho, através da exploração de idéias, de processos, de rotinas, de manuais e até treinamento formal e informal. Os administradores têm um papel muito importante nesse tipo de aprendizado, já que são os facilitadores em todos os níveis organizacionais. Isso depende muito de sua concepção sobre o que vem a ser a aprendizagem real, e como levar essa aprendizagem para o ambiente de trabalho.
- f. **aprendizado contínuo:** esse tipo de aprendizado baseia-se na necessidade incessante de explorar o significado de todas as qualidades do aprendizado como uma filosofia de vida, de maneira interdisciplinar e sistêmica. É um processo evolutivo. A essência do aprendizado contínuo é estar consciente de que você é um

Esses modelos de aprendizagem são instrumentos muito importantes para o administrador, pois podem servir de guia para o desempenho de suas funções na empresa e ajudá-lo a implantar mudanças e transformar a organização em um sistema de aprendizagem.

“A transformação está ligada ao aprendizado em profundidade, que questiona e rompe com os meios e resultados existentes ou “antigos” e conduz a meios radicalmente novos” (GOLD, 1995, p. 134). Para isso, o administrador deve assumir características que o tornem um administrador que aprende.

#### 4.5. A Empregabilidade

MINARELLI (1995) destaca em seu livro “Empregabilidade”, os seis pilares da empregabilidade, os quais descrevemos sinteticamente a seguir:

**1. Adequação Vocacional**, para ter motivação e prazer no trabalho é preciso estar na profissão certa, diz respeito às aptidões, seus interesses e suas possibilidades.

**2. Competência Profissional** é o sinônimo de capacitação profissional, com ela você compete no mercado de trabalho; a competência compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência. É desenvolvida pela formação escolar, pelos treinamentos recebidos, pelo autodidatismo e pela vivência cotidiana. Neste início de século, vivemos num mundo de mudanças frenéticas, de contínua superação tecnológica e de obsolescência planejada. O mundo exige atualização constante e rápida, para atender às necessidades do mercado, quem descuida de sua qualificação e atualização perde a atratividade, torna-se um profissional de segunda. Grande parte dos demitidos é de pessoas que se acomodam em seus empregos. São pessoas honestas, trabalhadoras, mas que pararam e foram descendo lentamente levadas pela “escada rolante”, quando perceberam, estavam na base ou fora dela.

**3. Idoneidade** é um pilar que sustenta o profissional na empregabilidade. Diz respeito ao profissional idôneo correto, honesto, que conduz a vida e seu trabalho dentro dos princípios legais e éticos, tem em seu favor a consideração, o apreço, a admiração e a confiança das pessoas.

**4. Saúde Física e Mental**, cuidar da saúde é buscar continuamente o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais papéis que desempenhamos na vida. Quem apenas trabalha não tem tempo nem ânimo para desempenhar os outros papéis. Caminhadas regulares e exercícios que renovem o estoque de energia são imprescindíveis, pois, além da energia necessária do dia-a-dia, será necessário enfrentar períodos de maior desgaste. Daí a necessidade do condicionamento físico, que aumenta a resistência, a força muscular e os estoques de energia do corpo.

**5. Reserva Financeira e Fontes Alternativas**, a perda do emprego significa a perda da receita mensal e, para a atualização profissional, para cuidar da saúde, encontrar tempo e espaço para fazer exercícios ou promover o lazer, tirar férias, viajar, é necessário dinheiro. Todos precisam de uma reserva, seja para emergências ou para o período pós-demissão. Essa reserva tem que ser feita mês a mês, com persistência e sacrifício. Esta reserva é mais um dos pilares que garantirão sua empregabilidade.

**6. Relacionamentos**, este é o último dos pilares da empregabilidade, que em conjunto com os outros cinco funcionam em harmonia. Quem conhece pessoas adquire informações e quem tem informações tem acesso. Acesso e informação são a garantia de um diálogo mais produtivo e de provável negócio. Os relacionamentos são potencializados quando a pessoa mostra-se solidária, atenciosa e prestativa. Assim procedendo, pode valer-se deles sempre que for necessário. Um profissional disponível, um prestador de serviços, precisa expor, falar de seu trabalho. Se não fizer isso, como os outros descobrirão sua disponibilidade? No caso de demissão, mantenha contato com quem você se relaciona profissionalmente, para que não se esqueçam de você.

O *headhunter* Simon Franco, tem 30 anos de experiência no mercado de trabalho brasileiro e internacional e no seu livro “Criando o Próprio Futuro”(FRANCO, 1999), traz uma visão baseada em exemplos tirados da realidade brasileira, definindo o bom profissional através do que ele chamou “os dez mandamentos do autodesenvolvimento”, conforme segue:

**1. Apresentação pessoal**, uma aparência agradável predispõe as outras pessoas a confiarem em você e facilita a comunicação;

**2. Facilidade de relacionamento** é necessário criar um ambiente de harmonia durante as atividades profissionais, o trabalho é uma situação de relacionamento social e

precisa funcionar bem, para que todos possam desenvolver as atividades com maior produtividade;

**3°. Facilidade de comunicação verbal**, você precisa ser capaz de se comunicar adequadamente com qualquer pessoa, compreendendo as solicitações e fornecendo respostas claras, isto permite que os problemas tenham respostas rápidas;

**4°. Rapidez de raciocínio e decisão** não é elemento isolado, mas parte de uma estrutura que depende de seu desempenho pessoal para funcionar. Uma decisão adiada pode colocar em dificuldades outros setores da empresa;

**5°. Criatividade** é um dos principais pontos de diferenciação, se você está fazendo as coisas há vários meses, pode estar sendo incapaz de dar contribuições para melhoria do trabalho;

**6°. Liderança** torna-se a cada dia mais importante e não se restringe às chefias. A liderança pertence a quem deve tomar a decisão;

**7°. Capacidade de observação**, chamada de visão crítica, deve ter observação completa dos processos e contribuir para o aprimoramento das tarefas;

**8°. Capacidade de persuasão** é a capacidade de convencer os outros a cerca de seus pontos de vista, esteja bem fundamentado e poderá interferir positivamente na organização do trabalho;

**9°. Determinação**, quanto mais for capaz de resolver problemas e propor soluções mais importante você vai se tornar dentro da empresa;

**10°. Resistência emocional** é manter o equilíbrio emocional nas situações profissionais, incorporar emocionalmente os desafios que tem que enfrentar no trabalho. As resistências não podem gerar frustrações nem conflitos emocionais, sob o risco de comprometer o próprio desenvolvimento (FRANCO 1999, p. 30-32).

Segundo WICK & LEÓN (1997), pode-se fazer uma comparação entre o administrador do passado e o administrador do futuro, que na verdade pertence a um futuro que já deveria estar presente nas organizações, como mostra a adaptação no QUADRO 4.1.

Quadro 4.1. – Análise comparativa entre o administrador do passado e o do futuro

| <b>O Administrador do Passado</b>  | <b>O Administrador do Futuro</b>                                   |
|--|--|
| Aprendiam quando alguém lhes ensinava.   | Procuram deliberadamente aprender.                                 |
| Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula.                        | Sentem-se responsáveis pela sua própria carreira.                  |
| Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento.                         | Assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.       |
| Acreditavam que sua formação já estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens. | Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda. |
| Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais.             | Percebem como o aprendizado afeta os negócios.                     |
| Deixavam o aprendizado a cargo da intuição.  | Decidem intencionalmente o que aprender.                           |

*Fonte: WICK e LEÓN – 1997(adaptado)*

Assim, os administradores deverão manter-se atentos para buscar desenvolver o saber pensar. A busca pelo conhecimento ganha evidência e o profissional polivalente ganha espaço dentro das organizações. Esta consciência dimensiona o grau de responsabilidade de desenvolver este aprendizado que recai sobre o papel do administrador ao abordar os meios de reciclagem para se sobressair frente às tendências da empregabilidade.

#### **4.6. O Mercado de Trabalho para o Administrador**

O aspecto afetado pela expansão quantitativa do ensino superior após a Reforma Universitária de 1968 foi, sem dúvida, a relação com o mercado de trabalho, como vimos no Capítulo II. Os padrões de crescimento vigentes no ensino foram responsáveis por um ritmo de criação de emprego que, em termos gerais, foi inferior ao da expansão escolar neste grau de ensino.

Nos anos 90, tal problemática se dissemina e se aprofunda pela emergência de um elenco de transformações tanto na esfera produtiva como no mundo do trabalho. Na configuração de uma nova ordem econômica global encontra-se a questão das “novas formas organizacionais”, é dentro desta moldura que são fixados, na atualidade, os assuntos para discussões sobre quais as qualificações que os administradores devem possuir para se adequarem a esta realidade.

No entanto, o reconhecimento de anomalias decorrentes do número exagerado de cursos, do descompasso entre o tipo de profissional a ser formado e aquele demandado, das desarticulações dos conteúdos programáticos e da inadequação das metodologias de ensino utilizadas são temas recorrentes e atuais.

Para que fique mais clara a atuação dos administradores no mercado de trabalho, a empresa Laerte Cordeiro Consultores em Recursos Humanos (apud MIRANDA, 2001) realiza mensalmente uma pesquisa sobre a oferta de emprego para bacharéis em administração na cidade de São Paulo. Sendo que a pesquisa que está sendo analisada se refere aos estudos feitos no mês de maio de 2001, com base nos anúncios de recrutamento publicados nos principais jornais e revistas de São Paulo. De acordo com a pesquisa, foram publicados nos principais jornais de São Paulo 136 anúncios classificados, oferecendo oportunidade de empregos para executivos dos níveis de gerência e direção. Se considerarmos o mês anterior, onde foram feitos 194 anúncios, podemos considerar que houve um decréscimo de 30% nas ofertas. O que representa 43% em relação a maio de 2000, que ofertou 240 empregos. Em relação aos cinco primeiros meses do ano de 2001, segundo as pesquisas, janeiro foi o mês que apresentou o maior número de ofertas, ao passo que maio representa o contrário. Ainda podemos analisar que nos primeiros cinco meses de 2001 o total de ofertas foi 877, enquanto que no mesmo período do ano de 2000 foi de 1179, ou seja, 26% menor.

Um item que também seria interessante destacar é o estágio curricular, que vem sendo representado bem ou mal para o estudante, pois, se por um lado, através do estágio, ele tem a possibilidade de participar de situações reais da vida do trabalho, pondo em prática a visão teórica aprendida no ensino superior, dando-lhe experiência antecipada na sua área de formação profissional, por outro lado, poderá ser utilizado como mão-de-obra barata, atuando em funções e atividades, antes desempenhadas por profissionais, substituídos para baratear os custos das empresas.

Os estagiários, por não possuírem vínculo empregatício com pessoas jurídicas públicas ou privadas, poderão constituir uma rede paralela de recursos humanos, onde a atual

conjuntura do mercado de trabalho, recessiva, saturada e de baixos salários fomenta tal situação (FRIGOTTO,1989).

Segundo ROESCH (1996), os professores e egressos dos Cursos de Administração apontam o estágio como a oportunidade de alcançar alguns objetivos, a saber:

- aplicar na prática os conhecimentos teóricos aprendidos no curso;
- avaliar a possibilidade de sugerir mudanças nas organizações;
- enfrentar problemas reais nas organizações;
- experimentar a resolução de problemas com uma responsabilidade limitada;
- avaliar o mercado de trabalho;
- aprofundar sua área de interesse;
- testar sua habilidade de negociação.

Porém, na atual situação do mercado de trabalho, da economia global e na perspectiva tecnológica, como vimos nos itens anteriores desse capítulo, outros objetivos emergem em decorrência da aplicação do estágio aos alunos dos Cursos de Administração em nível superior, de forma a proporcionar-lhes habilidades necessárias a enfrentar, com talento, os novos desafios organizacionais. Entre as habilidades requeridas está a criatividade, a comunicação interpessoal, a interpretação da realidade, numa visão global e de todos os elementos que compõem a organização.

## Capítulo 5

### Metodologia

*“O método que ensina a seguir a ordem real e a numerar com exatidão todas as circunstâncias daquilo que se busca.” (DESCARTES)\**

O método confere segurança e é fator de economia na pesquisa, no estudo e na aprendizagem, sendo um ótimo instrumento de trabalho que contribui, mas não substitui o talento do pesquisador. A palavra método significa o traçado das etapas fundamentais da pesquisa, enquanto a palavra técnica significa os diversos procedimentos ou a utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa, dentro das diversas etapas do método. A técnica é a instrumentação específica da ação, e o método é mais geral e menos específico (RUIZ, 1996).

LAVILLE e DIONNE (1999) destacam como imprescindível trabalhar o método com rigor, para assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa sejam confiáveis e válidos. A utilização de um método para produzir novos conhecimentos é antiga, haja vista a definição de método feita por René Descartes há mais de três séculos que permanece até hoje. O método indica regras, propõe um procedimento que orienta a pesquisa e auxilia a realizá-la com eficácia.

#### 5.1 Definindo a Metodologia

Levando-se em consideração o objeto da pesquisa, convém fazer uma pesquisa descritiva exploratória.

Descritiva porque ela observa, registra e analisa fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título

\* René Descartes, matemático e filósofo francês

e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tendo como exemplo o questionário (GIL, 1995).

Nesta mesma linha de pensamento se coloca RUDIO (1982, p.86) ao afirmar “a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. Esta linha de pensamento também é compartilhada por SELLTIZ, *et al.* (1974) que entendem que os estudos descritivos descrevem um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço de tempo.

A pesquisa descritiva se desenvolve, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Esta pesquisa, portanto, além de apresentar estas características que a classificaria como sendo uma pesquisa descritiva, possui características de uma pesquisa exploratória na medida em que busca definir melhor o problema, procurando, através dos dados coletados, as informações necessárias.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explicativo ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, *op. cit.*).

Entretanto, apesar destes aspectos, a pesquisa exploratória apresenta vários mecanismos que a configuram como sendo efetivamente uma metodologia de pesquisa bastante válida e confiável.

Pensa-se que a realização de um estudo exploratório, por ser aparentemente simples, elimina o cuidadoso tratamento científico que todo investigador tem presente nos trabalhos de pesquisa. Este tipo de investigação, por exemplo, não exige a revisão da literatura, o emprego de questionários etc, tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico (TRIVIÑOS, 1995).

Pode-se concluir, portanto, que esta pesquisa se enquadra muito bem a estas duas tipologias, já que há pesquisas, embora definidas como descritivas, que a partir de seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as

exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados em retratar a realidade.

## **5.2. Delimitação do Estudo**

Estudar o universo dos egressos recém-formados, ou seja, de 1999, 2000 e 2001, buscando analisar suas opiniões e expectativas em relação ao mercado de trabalho, com o objetivo principal de retratar a realidade atual. A amostra intencional de 90 sujeitos foi retirada de um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos, em fevereiro de 2002, e composta de indivíduos que se formaram em Instituições de Ensino Superiores localizadas no Estado de São Paulo.

## **5.3. Seleção de Respondentes**

Para PÁDUA (1998), a amostra é a representação menor de um todo maior, levando em consideração que o pesquisador possa analisar um determinado universo (ou população), a amostra representa o todo e deve ser representativa para que os resultados possam ser considerados legítimos.

O tipo de amostragem utilizada neste estudo foi a não probabilística, pois são amostragens onde existe uma escolha determinada dos elementos da amostra. Sendo assim, não podemos generalizar os resultados da pesquisa para a população, pois sabemos que as amostras não probabilísticas não garantem a representatividade da população.

A população da pesquisa é constituída pelos egressos de alguns cursos de Administração de Empresas localizados no Estado de São Paulo, desde 1999, 2000 e 2001. Essa população foi coletada em um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos.

Solicitamos ao *site*, já mencionado anteriormente, se haveria a possibilidade de nos ser fornecido o endereço eletrônico dos egressos, isso nos ajudaria muito na aplicação do instrumento de pesquisa, porém não tivemos resposta. No item 5.5. relataremos como os dados foram coletados.

#### 5.4. Instrumentos

O questionário individual constitui uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas de campo. Possibilita a abordagem de um grande número de pessoas. O questionário preserva o pesquisador da influência dos pontos de vista, da aparência física dos respondentes e do ambiente no qual foi respondido. Porém, apresenta limitação quanto à devolução. Mesmo assim, foi escolhido utilizar esta técnica por sua natureza impessoal, ágil, de grande abrangência geográfica e de maior eficiência na análise das mensurações. MARTINS (1994, p. 43) orienta que “na elaboração do questionário deve-se considerar as dimensões e classificações das categorias possíveis”.

O questionário foi elaborado com questões claras, de forma a não cansar o respondente (VERGARA, 1997). Ele foi concebido a partir do levantamento e análise de informações constantes em trabalhos desenvolvidos por outros autores, interessados em discutir questões relativas à formação dos administradores versus as exigências do mercado de trabalho, em um contexto de competitividade.

Para a elaboração do questionário utilizou-se perguntas fechadas, semi-abertas, abertas e com escalas atitudinais (intensidade das opiniões), tipo Likert ou Diferencial Semântico. Para OLIVEIRA (2001), a escala Likert se baseia na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude e mantém essas crenças ligadas ao objeto.

A escala Likert foi utilizada com sucesso no estudo realizado por GODOY, *et al.*(2001), intitulado: “Avaliação do impacto dos anos de graduação sobre os alunos. Estudo exploratório com estudantes do último ano dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de uma faculdade particular de São Paulo”, em que o objetivo foi identificar, através das opiniões dos alunos, os comportamentos, competências e/ou habilidades que foram influenciados (ou não) pelas experiências vividas durante o curso de graduação.

Essa escala refere-se a uma série de afirmações relacionadas ao objeto pesquisado, informando seu grau de concordância ou discordância. No nosso estudo utilizaremos a escala variando de: concordo totalmente; concordo; sem opinião formada; discordo e discordo totalmente, tendo como objetivo verificar o grau de aceitação dos itens solicitados.

Segundo SELLTIZ, *et al.* (1975), para melhor definir os dados coletados é conveniente fazer a divisão do questionário em blocos. No nosso questionário, fizemos a divisão em cinco blocos, o primeiro refere-se à descrição do perfil do egresso, com informações de natureza pessoal; o segundo trata da coleta de informações genéricas sobre o curso realizado; o terceiro procura caracterizar as percepções do egresso sobre o currículo do curso de Administração de Empresas; o quarto aborda o perfil e as expectativas profissionais do egresso; e o quinto, em que o respondente se identifica (não é obrigatório).

O questionário tomou como base algumas colocações (ANEXO A) recomendadas por SELLTIZ, *et al.* (*op.cit.*), para ser aplicado aos egressos foi composto por cinquenta e uma (51) questões, sendo quarenta e cinco (45) fechadas, cinco (5) semi-bertas e uma (01) aberta, conforme demonstrado no ANEXO C.

Foi realizado um pré-teste com o questionário, o qual foi respondido por cinco egressos, que detectaram dificuldade para responder a questão 10, que versa sobre a “remuneração percebida”. Transformamos as respostas que estavam em salários mínimos para R\$.

### **5.5. Procedimentos de Coleta de Dados**

- A amostra foi coletada em um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos em fevereiro de 2002, em cujos cadastros estão contidos os telefones e endereços dos egressos que somam um total de 350, formados em Instituições de Ensino Superior situadas no Estado de São Paulo. A partir daí, utilizou-se para o estudo, os egressos formados em 1999, 2000 e 2001.
- Foi solicitado via correio eletrônico ao site já mencionado, se existiria a possibilidade de serem fornecidos os endereços eletrônicos dos egressos, para facilitar a realização da pesquisa. Porém, não foi possível.
- Foi realizado contato telefônico com os egressos para solicitar seus endereços eletrônicos e confirmar os endereços residenciais, para o envio do questionário.
- Foi enviada carta de apresentação (ANEXO B) e questionário (ANEXO C) através de correio eletrônico, que teve preferência de 100% dos egressos contatados por telefone.

- Foram recebidos os questionários respondidos até o dia 10/12/2002, após várias solicitações de retorno por correio eletrônico e telefone.
- Foram tabulados os 90 questionários respondidos.
- Foram construídos gráficos com percentuais e tabelas contendo os resultados de todas as questões, para melhor explicar os resultados da pesquisa.
- Foi construída uma tabela para que fosse obtido o grau médio e a proporção das dificuldades apontadas pelos egressos, com relação ao mercado de trabalho (questão 51), multiplicando a frequência absoluta pelos conceitos atribuídos pelos respondentes e, para obtermos o grau médio e a proporção, dividimos o grau médio pelo grau máximo (5).
- Análise e considerações finais do estudo

## 5.6. Limitações da Pesquisa

Quando se trata da localização de egressos as dificuldades são potencializadas, pois os endereços se encontram desatualizados, os mesmos não têm interesse em responder a pesquisa, alguns estavam fora do país e devido ao primeiro contato ter sido via telefone, começaram a surgir vários questionamentos e desconfianças.

Tabela 5.1. – Relação dos egressos de administração, questionários e participantes da pesquisa

| <b><u>Elementos</u></b>                          | <b><u>Total</u></b> | <b><u>%</u></b> |
|--|---------------------|-----------------|
| Egressos de administração                        | 350                 | 100%            |
| Egressos não localizados                         | 47                  | 13%             |
| Questionários enviados                           | 303                 | 87%             |
| Questionários não devolvidos                     | 200                 | 66%             |
| Questionários respondidos                        | 103                 | 34%             |
| <b>Participantes amostrados (1999,2000,2001)</b> | <b>90</b>           | <b>30%</b>      |

Fonte: Tabulação dos questionários enviados e recebidos dos egressos

Conforme mostra a Tabela 5.1., dos 350 (100%) egressos nós conseguiu-se contato com 303 (87%), para os quais foram enviados os questionários; dentre os questionários enviados o retorno foi de 103 (34%) respondidos, sendo que para este trabalho utilizou-se 90 (30%), que são os egressos formados nos anos de 1999, 2000 e 2001. Foi considerado um número satisfatório para a realização da pesquisa.

## CAPÍTULO 6

### **Apresentação dos Resultados**

*"mestre não é quem ensina, mas quem de repente aprende"* (GUIMARÃES ROSA)\*

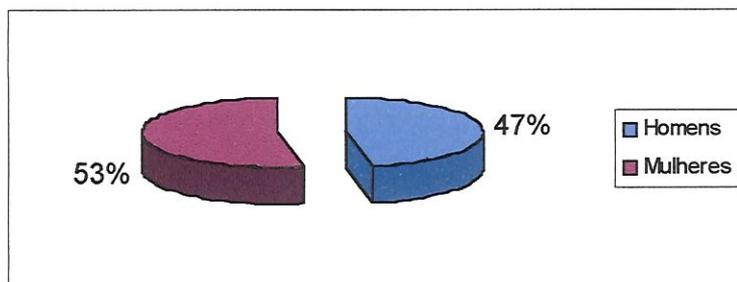
Neste capítulo apresentam-se os resultados das tabulações estatísticas dos dados obtidos na pesquisa. No primeiro bloco, analisa-se o perfil pessoal e profissional dos egressos. O segundo bloco refere-se às informações genéricas sobre o curso realizado. No terceiro bloco, aborda-se as opiniões sobre o currículo do curso e no quarto bloco, apresenta-se as opiniões profissionais dos egressos, analisando uma questão aberta, na qual foram relatadas as principais dificuldades existentes para o administrador ingressar no mercado de trabalho.

#### **6.1. Perfil do Egresso de Administração de Empresas**

Neste bloco, apresenta-se a análise do perfil pessoal e profissional dos egressos formados em 1999, 2000 e 2001, com dados obtidos através das respostas das questões de número 1 até a questão 11 do instrumento de coleta de dados (ANEXO C). A amostra estudada é constituída por 90 indivíduos (100%), dos quais 53% (48 egressos) correspondem ao sexo feminino e 47% (42 egressos) ao sexo masculino, como mostra o Gráfico 6.1. A ligeira maioria do sexo feminino vem sugerir que as mulheres estão conquistando espaço numa área que antes era predominantemente masculina.

\* João Guimarães Rosa, poeta e escritor brasileiro

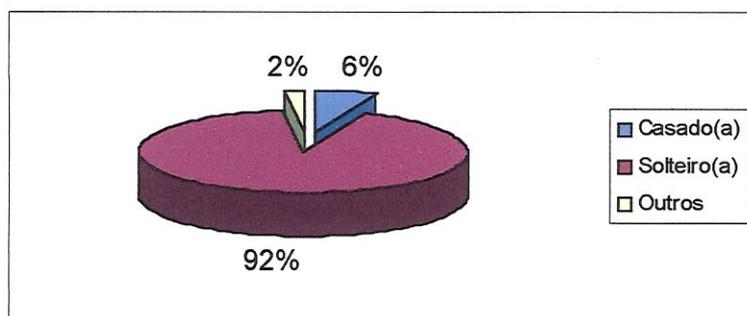
Gráfico 6.1. – Variável sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estado civil dos egressos pesquisados, a grande maioria que corresponde a 92% (83 egressos) são solteiros, 6% (5 egressos) são casados e 2% (2 egressos) referem-se a opção outros, como mostra o Gráfico 6.2. Esta configuração está associada ao fato de a amostra ser constituída de indivíduos jovens (vide Gráfico 6.3) e recém-formados (vide Gráfico 6.4).

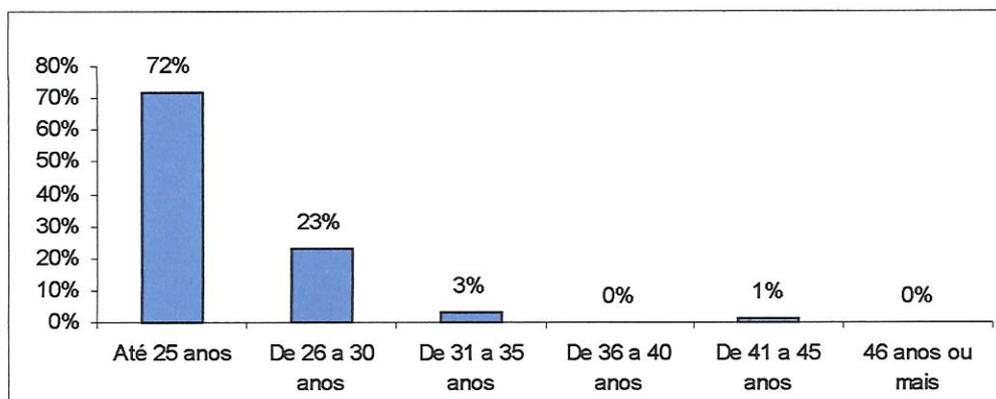
Gráfico 6.2. – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária nota-se através do Gráfico 6.3., que a maioria dos egressos está compreendida até os 25 anos, com 72% (65 egressos); em seguida vêm os indivíduos que estão na faixa de 26 a 30 anos, com 23% (21 egressos) e uma minoria aparece na faixa de 31 a 40 anos, com 3% (3 egressos) e 1% (1 egresso) de 41 a 45 anos. Isso confirma uma população extremamente jovem.

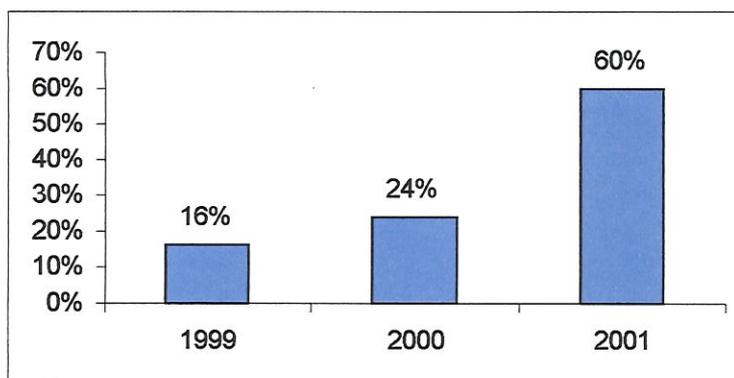
Gráfico 6.3 – Faixa etária



Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostra o Gráfico 6.4., existe uma forte concentração de indivíduos formados em 2001, com 60% (54 egressos), 24% (22 egressos) formados em 2000 e 16% (14 egressos) em 1999. Como já foi dito antes, o objetivo do trabalho é analisar as percepções de egressos recém-formados sobre a realidade atual em relação ao contato com o mercado de trabalho, portanto este tipo de resultado já era previsível.

Gráfico 6.4. – Ano de graduação

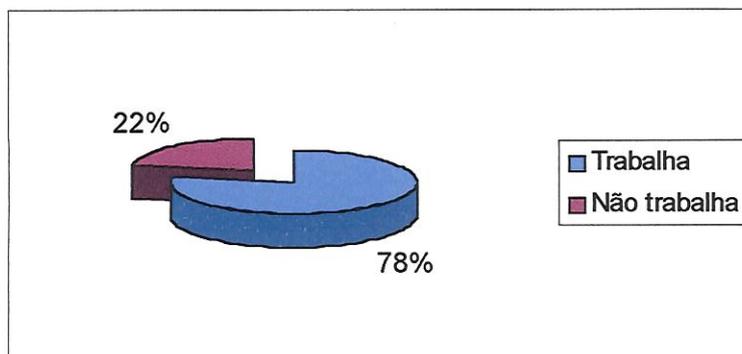


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à situação profissional dos respondentes, 78% (70 egressos) estão empregados atualmente, enquanto que 22% (20 egressos) estão desempregados, como mostra o Gráfico 6.5. Lembramos que a amostra foi conseguida em fevereiro de 2002 e a pesquisa foi

realizada em novembro de 2002, isso quer dizer que no período de quase um ano, 22% dos egressos não conseguiram uma colocação no mercado, ou perderam o emprego nesse período.

Gráfico 6.5. – Situação profissional

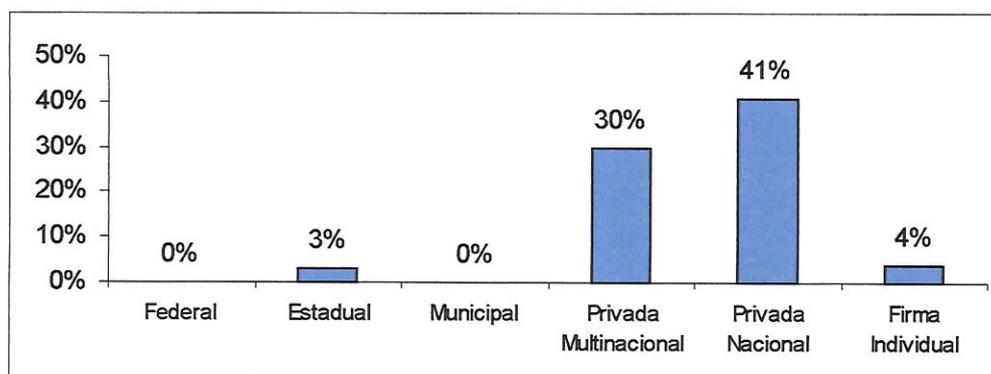


Fonte: Dados da pesquisa

É importante salientar que do Gráfico 6.6. até o Gráfico 6.11., trata-se de questões relacionadas às respostas dos egressos que estavam trabalhando quando responderam à pesquisa, portanto o total a ser analisado será de 78%, que equivale a 70 egressos.

Do ponto de vista da natureza das organizações, 71% (64 egressos) foram absorvidos por organizações privadas, sendo 41% (37 egressos) nas nacionais e 30% (27 egressos) nas multinacionais. Uma pequena parte com 3% (2 egressos) trabalham em empresas estaduais e 4% (4 egressos) em firmas individuais, com mostra o Gráfico 6.6.

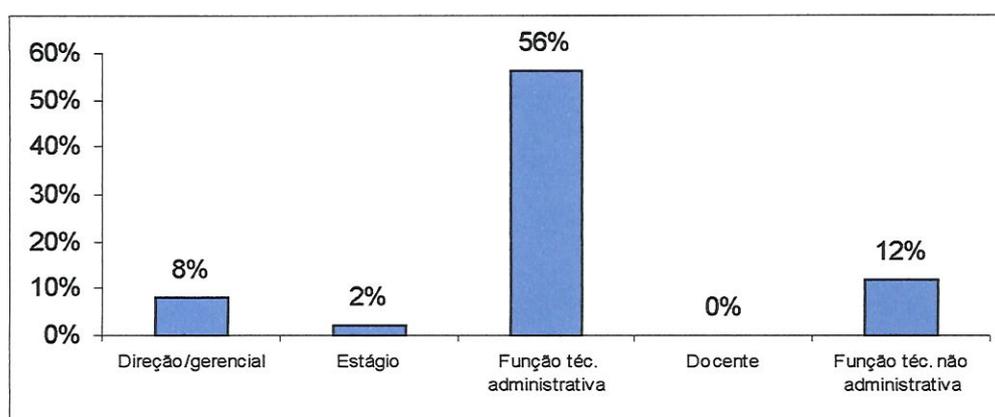
Gráfico 6.6. – Natureza da Organização



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 6.7. mostra que, em relação à função exercida pelos indivíduos, 56% (50 egressos) estão exercendo funções técnico-administrativas e 12% (11 egressos) não estão trabalhando em funções técnico-administrativas, o que é um ponto positivo para a profissão, considerando que a maioria está trabalhando em funções ligadas ao que foi aprendido durante o curso. Um dado relevante é que 8% (7 egressos) já estão exercendo cargos de direção ou gerencial, e apenas 2% (2 egressos) estão cumprindo o período de estágio.

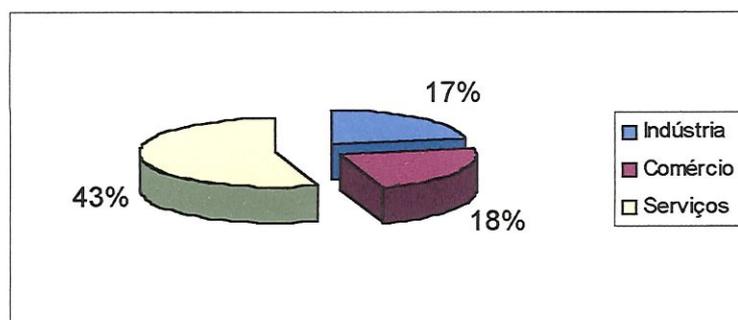
Gráfico 6.7. – Função exercida



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao setor de atividade das organizações nas quais os egressos trabalham, nota-se que há uma propensão de serem absorvidos pelo setor de serviços, onde representam 43% (39 egressos), em seguida vem o comércio com 18% (16 egressos) e por último a indústria com 17% (15 egressos), conforme mostra o Gráfico 6.8.

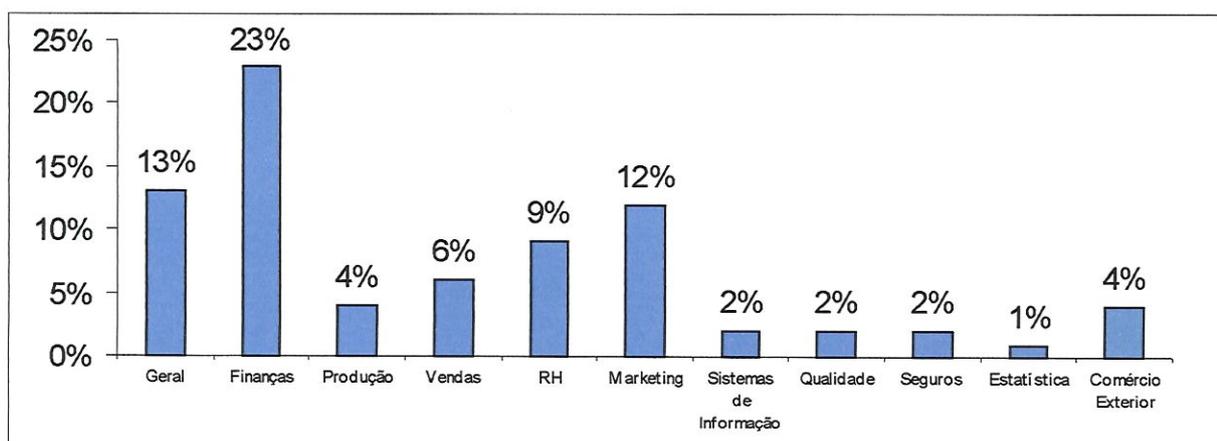
Gráfico 6.8. – Setor de atividade



Fonte: Dados da pesquisa

As áreas de atuação que mais se destacaram, de acordo com as respostas dos egressos formam: finanças com 23% (21 egressos); geral com 13% (12 egressos); marketing com 12% (10 egressos) e RH com 9% (egressos). E outras áreas bem menos representativas como: produção, vendas, sistemas de informação, qualidade, seguros, estatística e comércio exterior, como mostra o Gráfico 6.9.

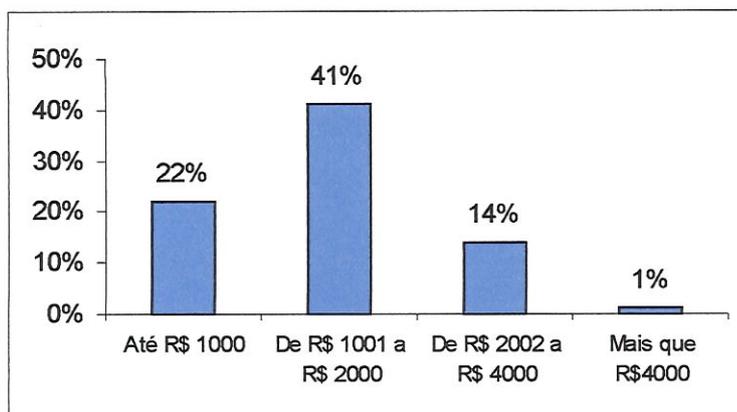
Gráfico 6.9. – Área de atuação profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Como mostra o Gráfico 6.10., a maioria dos egressos recebe um salário que varia de R\$ 1001 até R\$ 2000, perfazendo um total de 41% (36 egressos), enquanto que 22% (20 egressos) recebem até R\$ 1000 e 14% (13 egressos) recebem de R\$ 2002 até R\$ 4000.

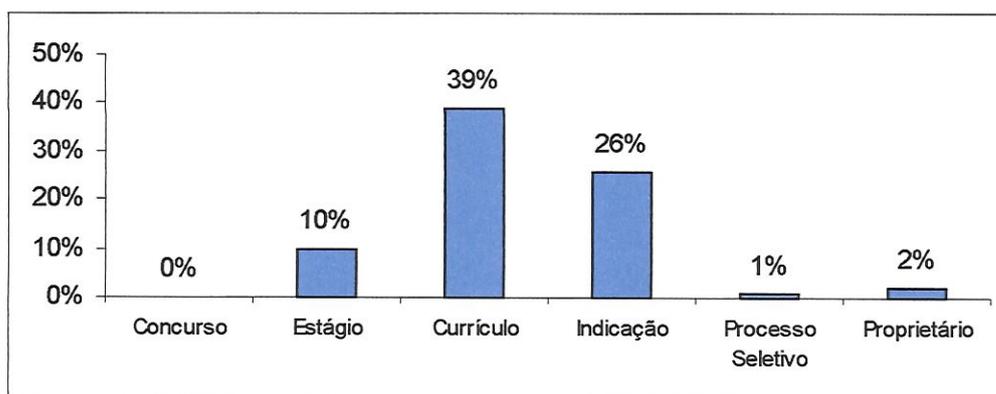
Gráfico 6.10. – Remuneração percebida



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às formas de acesso ao mercado de trabalho, fica claro que a maioria conseguiu a inserção através de currículo com 39% (35 egressos), em seguida vêm os respondentes que se inseriram no mercado de trabalho por meio da indicação de terceiros com 26% (23 egressos), ou seja, um artifício fora do alcance das Instituições de Ensino Superior. E o estágio, que representa um importante meio de acesso ao mercado de trabalho com 10% (9 egressos), como mostra o Gráfico 6.11.

Gráfico 6.11. – Formas de acesso ao mercado de trabalho



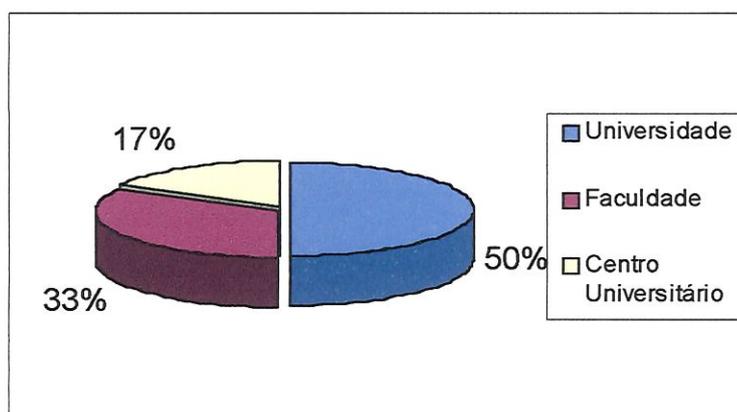
Fonte: Dados da pesquisa

## 6.2. Informações Genéricas sobre o Curso de Administração de Empresas

Neste bloco vamos apresentar as informações referentes ao Curso de Administração realizado.

A nossa amostra é formada por uma maioria de egressos graduados em Universidades, com 50% (45 egressos), 33% (30 egressos) em Faculdades e 17% (15 egressos) em Centros Universitários, como mostra o Gráfico 6.12.

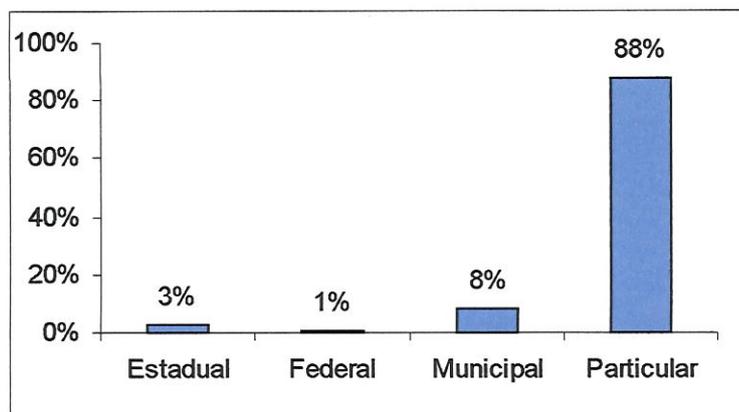
Gráfico 6.12. – Tipo de Instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à natureza da Instituição na qual o egresso se graduou, a grande maioria, 88% (79 egressos) se formou em Instituições particulares, como mostra o Gráfico 6.13..

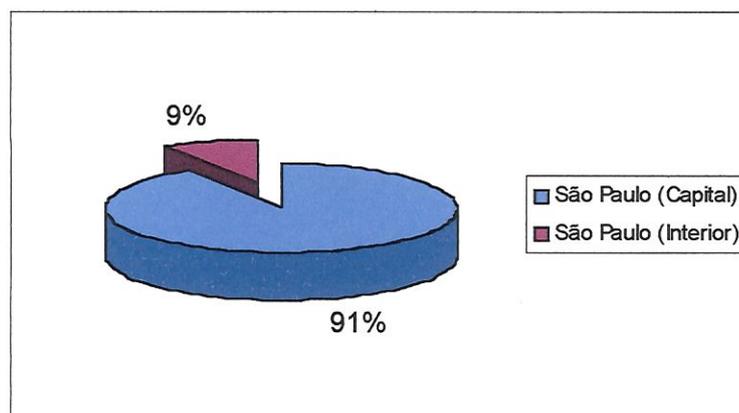
Gráfico 6.13. – Natureza da Instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra Gráfico 6.14., 91% (82 egressos) se graduaram em Instituições localizadas na capital de São Paulo e 9% (8 egressos) no interior de São Paulo.

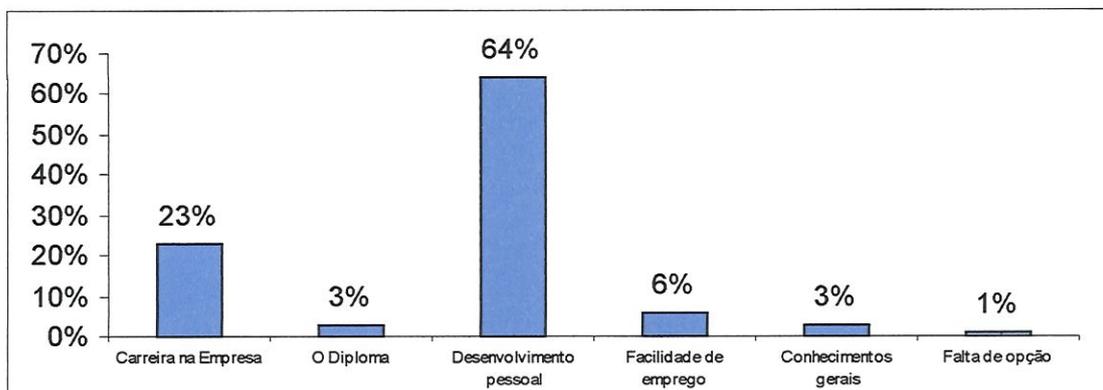
Gráfico 6.14. – Localização do Curso de Administração



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao motivo da escolha do curso, o que apresentou maior representatividade foi o “desenvolvimento pessoal” com 64% (58 egressos), e em seguida vem a “carreira na empresa” com 23% (21 egressos). É interessante destacar que 6% (4 egressos) acreditaram na “facilidade de emprego” como um fator de escolha, como mostra o Gráfico 6.15.

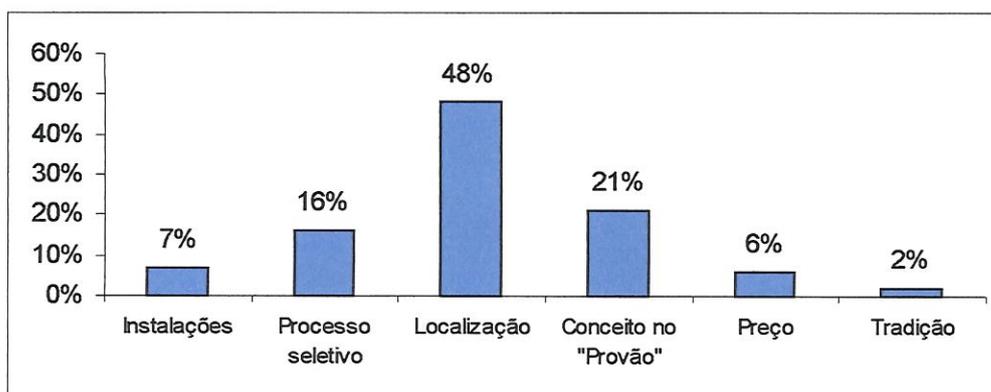
Gráfico 6.15. – Motivos de escolha



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mostra o Gráfico 6.16., a maioria dos egressos escolheu as Instituições onde se formaram tendo como principal critério a localização com 48% (44 egressos), ou seja, optaram pela facilidade de acesso. Um outro fator que surge é o “conceito no Provão” com 21% (19 egressos), esse dado é muito importante e deve servir de alerta para as IES que queiram ser favoritas nas escolhas dos vestibulandos. E o “processo seletivo” com 16% (14 egressos) das respostas.

Gráfico 6.16. – Critérios utilizados para a escolha da IES



Fonte: Dados da pesquisa

### 6.3. Opiniões sobre o Currículo do Curso de Administração de Empresas Realizado

Neste bloco, verificam-se as percepções dos egressos sobre o Curso de Administração realizado, e vai da questão 17 até a 27.

Os dados contidos no Quadro 6.1. correspondem a todas as respostas das assertivas apresentadas em forma de números absolutos e percentuais, e para facilitar a análise fez-se a divisão duas partes. A primeira é formada pela união das respostas que indicam: concordo totalmente (A) e concordo (B). A segunda é formada pela união das respostas que indicam: discordo (D) e discordo totalmente (E). Será desconsiderada a opção: sem opinião formada (C).

- **concordo totalmente = A**
- **concordo = B**
- **sem opinião formada = C**
- **discordo = D**
- **discordo totalmente = E**

Quadro 6.1. – Análise quantitativa das percepções dos egressos sobre o curso realizado

| N°  | Assertivas  | A  | B  | C  | D  | E | %A  | %B  | %C  | %D  | %E | N° Abs. (A+B) | % (A+B) | N° Abs. (D+E) | % (D+E) | N° Abs. Resp. |
|-----|---|----|----|----|----|---|-----|-----|-----|-----|----|---------------|---------|---------------|---------|---------------|
| 17. | As disciplinas profissionalizantes atingiram a finalidade de embasar a prática profissional.                                  | 4  | 58 | 5  | 22 | 1 | 5%  | 64% | 6%  | 24% | 1% | 62            | 69%     | 23            | 25%     | 90            |
| 18. | Existiu uma relação entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização.  | 9  | 61 | 10 | 9  | 1 | 10% | 68% | 11% | 10% | 1% | 70            | 78%     | 10            | 11%     | 90            |
| 19. | Existiu uma relação equilibrada entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização.                                | 7  | 56 | 9  | 17 | 1 | 8%  | 62% | 10% | 19% | 1% | 63            | 70%     | 18            | 20%     | 90            |
| 20. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação especializada.   | 5  | 29 | 6  | 44 | 6 | 5%  | 32% | 7%  | 49% | 7% | 34            | 37%     | 50            | 56%     | 90            |
| 21. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação generalista.   | 20 | 55 | 6  | 9  | 0 | 22% | 61% | 7%  | 10% | 0% | 75            | 83%     | 9             | 10%     | 90            |
| 22. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação equilibrada entre matérias de cultura geral e profissionalizantes. | 10 | 52 | 8  | 20 | 0 | 11% | 58% | 9%  | 22% | 0% | 62            | 69%     | 20            | 22%     | 90            |

|     |   |    |    |   |    |    |     |     |     |     |     |    |     |    |     |    |
|-----|---|----|----|---|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|
| 23. | Durante o curso, houve orientação para realização de atividades de pesquisa.                        | 18 | 49 | 1 | 16 | 6  | 20% | 54% | 1%  | 18% | 7%  | 67 | 74% | 22 | 25% | 90 |
| 24. | O estágio supervisionado contribuiu para verificar na prática o que foi aprendido no curso.         | 15 | 30 | 9 | 26 | 10 | 17% | 33% | 10% | 29% | 11% | 45 | 50% | 36 | 40% | 90 |
| 25. | O período do estágio supervisionado é suficiente para a aquisição de experiência profissional.      | 10 | 18 | 7 | 42 | 13 | 11% | 20% | 8%  | 47% | 14% | 28 | 31% | 55 | 61% | 90 |
| 26. | O curso que realizei atendeu as minhas expectativas.  | 11 | 48 | 4 | 20 | 7  | 13% | 53% | 4%  | 22% | 8%  | 59 | 66% | 27 | 30% | 90 |
| 27. | Considero que fiz a escolha profissional adequada ao optar pelo curso de Administração de Empresas. | 26 | 39 | 8 | 13 | 4  | 29% | 43% | 9%  | 14% | 5%  | 65 | 72% | 17 | 19% | 90 |

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão nº 17, 69% dos egressos consideram que houve um embasamento da prática profissional através das disciplinas profissionalizantes.

Na questão nº 18, 78% dos egressos concordam que existiu uma relação entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização, porém não acham na mesma proporção que foi uma relação equilibrada, como mostra a questão nº 19 com 70% de concordância.

Na questão nº 20, apenas 37% dos egressos concordam que o curso realizado ofereceu uma formação especializada, como vem confirmar a questão nº 21, em que 83% acham que o curso realizado ofereceu uma formação generalista.

Na questão nº 22, 69% dos egressos concordam que o curso ofereceu uma formação equilibrada entre matérias de cultura geral e profissionalizante.

Na questão nº 23, o resultado foi muito interessante, pois 74% dos egressos concordam que houve durante o curso realizado, orientação para a realização de atividades de pesquisa, o que é um bom sinal, considerando que as IES, na sua maioria, ainda não estão dando o valor devido às atividades de pesquisas.

Na questão nº 24, houve um equilíbrio de opiniões, pois 50% dos egressos concordam que através do estágio supervisionado conseguem verificar na prática o que foi aprendido durante o curso, já na questão nº 25, fica evidenciado que os egressos acham que o período de estágio supervisionado não é suficiente para a aquisição de experiência profissional, que é representada por 61% das opiniões.

Na questão nº 26, 66% dos egressos concordam que o curso realizado atendeu a suas expectativas, o que vem a ser confirmado na questão nº 27, na qual 72% dos egressos consideram ter feito a escolha adequada em optar pelo o curso de Administração de Empresas.

#### 6.4. As Opiniões Profissionais do Egresso

Neste bloco verificamos as percepções profissionais dos egressos, e vai da questão 28 até a 50. Quanto à forma de análise do Quadro 6.2., é a mesma utilizada para o Quadro 6.1.

Quadro 6.2. – Análise quantitativa das percepções profissionais dos egressos

| Nº  | Assertivas   | A  | B  | C  | D  | E  | %A  | %B  | %C  | %D  | %E  | Nº Abs. (A+B) | % (A+B) | Nº Abs. (D+E) | % (D+E) | Nº Abs. Resp. |
|-----|--|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------|---------|---------------|---------|---------------|
| 28. | A experiência profissional anterior (na área) é um pré-requisito importante para se conseguir um emprego.              | 53 | 29 | 0  | 5  | 3  | 59% | 32% | 0%  | 6%  | 3%  | 82            | 91%     | 8             | 9%      | 90            |
| 29. | Ter bons relacionamentos é importante para se conseguir um emprego.  | 62 | 24 | 2  | 2  | 0  | 69% | 27% | 2%  | 2%  | 0%  | 86            | 96%     | 2             | 2%      | 90            |
| 30. | Uma boa indicação é importante para se conseguir um emprego.   | 56 | 27 | 3  | 4  | 0  | 62% | 30% | 4%  | 4%  | 0%  | 83            | 92%     | 4             | 4%      | 90            |
| 31. | O bom desempenho no "Provão" é importante para se conseguir um emprego.  | 5  | 10 | 13 | 42 | 20 | 6%  | 11% | 14% | 47% | 22% | 15            | 17%     | 62            | 69%     | 90            |
| 32. | O conceito da Instituição no "Provão" é importante para se conseguir um emprego.                                       | 12 | 28 | 9  | 30 | 11 | 13% | 31% | 10% | 33% | 13% | 40            | 44%     | 41            | 46%     | 90            |
| 33. | O nome da Instituição é importante para se conseguir um emprego.   | 31 | 47 | 3  | 8  | 1  | 35% | 52% | 3%  | 9%  | 1%  | 78            | 87%     | 9             | 10%     | 90            |
| 34. | O domínio de outro(s) idioma(s) é importante para se conseguir um emprego.   | 74 | 14 | 1  | 1  | 0  | 82% | 16% | 1%  | 1%  | 0%  | 88            | 98%     | 1             | 1%      | 90            |
| 35. | Conhecimentos de informática são importantes para se conseguir um emprego.   | 70 | 17 | 1  | 2  | 0  | 78% | 19% | 1%  | 2%  | 0%  | 87            | 97%     | 2             | 2%      | 90            |
| 36. | Existe relação entre a atividade exercida em meu trabalho e o fato de ter cursado Administração de Empresas.           | 23 | 45 | 12 | 5  | 5  | 26% | 50% | 13% | 6%  | 5%  | 68            | 76%     | 10            | 11%     | 90            |
| 37. | Considerando o surgimento da globalização, as empresas estão mais exigentes em suas contratações.                      | 60 | 29 | 0  | 1  | 0  | 67% | 32% | 0%  | 1%  | 0%  | 89            | 99%     | 1             | 1%      | 90            |
| 38. | É importante a faculdade possuir algum tipo de convênio com organizações de direcionamento para o mercado de trabalho. | 48 | 36 | 3  | 2  | 1  | 53% | 40% | 4%  | 2%  | 1%  | 84            | 93%     | 3             | 3%      | 90            |

|     |   |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |    |     |    |     |    |
|-----|---|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|-----|----|
| 39. | Atualmente só o diploma é suficiente para ingressar no mercado de trabalho.   | 2  | 4  | 2  | 31 | 51 | 2%  | 5%  | 2%  | 34% | 57% | 6  | 7%  | 82 | 91% | 90 |
| 40. | Características pessoais influenciam na conquista de um emprego.  | 42 | 41 | 2  | 3  | 2  | 47% | 46% | 2%  | 3%  | 2%  | 83 | 92% | 5  | 6%  | 90 |
| 41. | Depois de terminado o curso apareceram oportunidades de bons empregos.  | 3  | 23 | 12 | 35 | 17 | 3%  | 26% | 13% | 39% | 19% | 26 | 29% | 52 | 58% | 90 |
| 42. | Depois de terminado o curso fui promovido no emprego.   | 7  | 13 | 18 | 30 | 22 | 8%  | 14% | 20% | 34% | 24% | 20 | 22% | 52 | 58% | 90 |
| 43. | Percebi que profissionais de outras áreas do conhecimento (ex.: economia, engenharia, etc) estão mais valorizados no mercado de trabalho do que os Administradores. | 22 | 26 | 14 | 25 | 3  | 24% | 29% | 16% | 28% | 3%  | 48 | 53% | 28 | 31% | 90 |
| 44. | Existem poucas vagas e oportunidades para administradores de empresas   | 13 | 28 | 10 | 33 | 6  | 14% | 31% | 11% | 37% | 7%  | 41 | 46% | 39 | 43% | 90 |
| 45. | Nas ocasiões em que perdi o emprego tive dificuldades em me recolocar no mercado de trabalho.   | 24 | 35 | 13 | 15 | 3  | 27% | 39% | 14% | 17% | 3%  | 59 | 66% | 18 | 20% | 90 |
| 46. | Não consegui aumento de salário logo após ter me formado.   | 19 | 27 | 17 | 23 | 4  | 21% | 30% | 19% | 26% | 4%  | 46 | 51% | 27 | 30% | 90 |
| 47. | A média salarial para o administrador de empresas que está iniciando a carreira é muito baixa.  | 27 | 42 | 10 | 11 | 0  | 30% | 47% | 11% | 12% | 0%  | 69 | 77% | 11 | 12% | 90 |
| 48. | O mercado de trabalho valoriza o profissional que domina, no mínimo, uma língua estrangeira.  | 55 | 31 | 1  | 2  | 1  | 62% | 34% | 1%  | 2%  | 1%  | 86 | 96% | 3  | 3%  | 90 |
| 49. | Atualmente não é fácil para o recém-formado em administração de empresas encontrar emprego na área.   | 40 | 38 | 5  | 6  | 1  | 44% | 42% | 6%  | 7%  | 1%  | 78 | 86% | 7  | 8%  | 90 |
| 50. | Eu tive / estou tendo muitas dificuldades para ingressar no mercado de trabalho.  | 29 | 34 | 13 | 12 | 2  | 32% | 39% | 14% | 13% | 2%  | 63 | 71% | 14 | 15% | 90 |

Fonte: Dados da pesquisa

Da questão nº 28 até nº 35 e a nº 39 referem-se a quais os pré-requisitos considerados pelos respondentes como importantes ou não para se conseguir um emprego, tendo como base as respostas iremos relacionar pela ordem do percentual de concordância, como segue:

- domínio de outro idioma, 98% (88 egressos)
- conhecimentos de informática, 97% (87 egressos)
- ter bons relacionamentos, 96% (86 egressos)
- ter uma boa indicação, 92% (83 egressos)
- ter experiência anterior, 91% (82 egressos)

- nome da instituição, 87% (78 egressos)
- conceito da instituição no “Provão”, 44% (40 egressos)
- bom desempenho pessoal no “Provão”, 17% (15 egressos)
- só o diploma, 7% (6 egressos)

Na questão nº 36, 76% dos egressos concordam que existe relação entre as atividades exercidas em seu trabalho com o fato de ter cursado Administração de Empresas.

Na questão nº 37, quase a totalidade da amostra (99%) concorda que o surgimento da globalização fez com que as empresas se tornassem mais exigentes em suas contratações.

Na questão nº 38, 93% dos egressos julgam importante que a IES possua algum tipo de convênio com organizações de direcionamento para o mercado de trabalho.

Na questão nº 40, 92% dos egressos concordam que as características pessoais influenciam na hora de conseguir um emprego, isso fica claro nos exames de admissão, em que algumas fases são ministradas por psicólogos que têm como objetivo analisar essas características.

Na questão nº 41, apenas 29% dos egressos consideram que apareceram oportunidades de bons empregos após o término do curso.

Na questão nº 42, o número de concordância também foi muito baixo, pois 22% dos egressos foram promovidos em seus empregos após terem se formado.

Na questão nº 43, o objetivo foi verificar se profissionais de outras áreas do conhecimento como: engenharia, economia etc, estão mais valorizados no mercado de trabalho do que os administradores, e apenas 31% dos egressos não concordam com essa afirmação.

Na questão nº 44, houve um equilíbrio das respostas, 46% dos egressos acreditam que existem poucas vagas e oportunidades para administradores no mercado de trabalho.

Na questão nº 45, 66% dos egressos consideram que tiveram muitas dificuldades em se recolocarem no mercado depois de terem perdido o emprego.

Na questão nº 46, 51% dos egressos consideraram que não tiveram melhora salarial após terem se formado. E para complementar, na questão nº 47, 77% dos egressos julgam que a média salarial de um administrador que está iniciando a carreira é muito baixa.

Na questão nº 48, 96% dos egressos concordam que o mercado de trabalho valoriza o profissional que domina, no mínimo, uma língua estrangeira.

Na questão nº 49, 86% dos egressos consideraram que não é fácil para o recém-formado em Administração de Empresas encontrar emprego na área. E na questão nº 50, confessam que tiveram ou estão tendo muitas dificuldades de ingressar no mercado de trabalho (71%). Esses números contradizem os egressos (6%) que optaram pelo curso de administração de empresas considerando a facilidade de emprego (Gráfico 6.15.).

A questão nº 51 é aberta e o seu objetivo foi verificar quais são as principais dificuldades sentidas pelos administradores ao tentarem se inserir no mercado de trabalho. Essa questão foi preparada de forma que a resposta fosse colocada em ordem de importância, e está representada pelo Quadro 6.3., o qual foi preenchido conforme as informações tabuladas no ANEXO E, onde se obteve o grau médio de acordo com as dificuldades atribuídas pelos respondentes e a proporção de todas as dificuldades citadas.

Quadro 6.3. – As dificuldades apontadas pelos egressos

| Dificuldades apontadas                            | Grau médio | Proporção |
|---|------------|-----------|
| Concorrência                                      | 4,19       | 0,837     |
| Falta de vagas                                    | 3,95       | 0,790     |
| Experiência                                       | 3,94       | 0,788     |
| Vagas perdidas para profissionais de outras áreas | 3,71       | 0,743     |
| Nome da Instituição de Ensino Superior            | 3,60       | 0,720     |
| Outro idioma                                      | 3,58       | 0,716     |
| Necessidade de especialização                     | 3,23       | 0,646     |
| Desvalorização da profissão                       | 2,94       | 0,588     |
| Indicação   | 2,83       | 0,567     |
| Baixos salários                                   | 2,67       | 0,533     |
| Idade avançada                                    | 2,33       | 0,467     |
| Domínio da informática                            | 2,29       | 0,457     |
| Distinção de sexo                                 | 2,00       | 0,400     |
| Respostas em branco                               | 1,93       | 0,387     |

Fonte: Dados da pesquisa – Anexo E

Conforme mostra o Quadro 6.3., todas as dificuldades apresentadas pelos egressos são consideradas importantes, porém foram apontadas as três que obtiveram o maior grau médio de importância, que foram: em primeiro lugar, a “concorrência” com 4,19 de grau médio e 0,837 de proporção; em segundo, vem a “falta de vagas” com 3,95 de grau médio e 0,790 de proporção, e, em terceiro, a “experiência” com 3,94 de grau médio e 0,788 de proporção.

Todas as pessoas que não responderam a esta questão ou preencheram a resposta de forma incompleta foram incluídas na tabulação (ANEXO E), com o objetivo de garantir a confiabilidade da ferramenta de análise.

## Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi detectar quais as expectativas e opiniões dos egressos do curso de Administração de Empresas em relação ao mercado de trabalho, tomando como amostra o universo de administradores cadastrados em um *site* de assessoria empresarial no ramo de empregos, que, no dia da consulta, perfaziam um total de 350 cadastros. O enfoque da pesquisa considerou os egressos graduados em 1999, 2000 e 2001, com a intenção de retratar a realidade mais atual.

Quanto ao perfil dos egressos estudados, já era previsto que seria uma população jovem, o que se confirmou, pois 72% tinham até 25 anos. Outro dado importante é que apesar de haver um equilíbrio entre os sexos, as mulheres representaram 53% do total. A população é predominantemente de solteiros (as), com 92% do total.

Sabendo que a amostra foi coletada em fevereiro de 2002 e a pesquisa realizada em novembro de 2002, é preocupante saber que nesse período de quase um ano, 22% dos administradores não conseguiram uma colocação no mercado ou perderam o emprego nesse tempo. Quanto aos empregados (78%), estão na maioria trabalhando no setor privado, tanto em empresas nacionais (41%) como em multinacionais (30%).

O setor de serviços se destaca como empregador, representando 43% das vagas conseguidas, sendo seguido pelo comércio (18%) e indústria (17%). Este dado parece confirmar as opiniões dos egressos estudados por BUDAG & SILVA (2000), os quais acreditam que o motivo do setor de serviços estar absorvendo grande parte dos administradores se deve a uma nova característica do mercado de trabalho.

É importante destacar também que apenas 12% dos egressos não estão trabalhando na área administrativa e 8% já estão exercendo funções de gerência e direção.

No que se refere às formas de acesso ao mercado de trabalho, apresentadas pelos egressos, o destaque fica para a “indicação”, com 26% das respostas, que apesar de ter sido menor que a opção “currículo” (39%), ainda é um fator que chama a atenção, pois está fora do alcance das IES. Esta informação também foi encontrada na pesquisa realizada por MANTOVANI (1995), na qual o fator “indicação” foi considerado como uma das necessidades para a inserção no mercado de trabalho pelos egressos estudados.

Quanto o tipo de IES em que os egressos se formaram, 50% estudaram em universidades, 33% em faculdades e 17% em centros universitários. Destacando que a maioria das IES citada é particular, representando 88%, sendo que 91% localizam-se na capital de São Paulo e 9% no interior. Isto, de certa forma, reafirma as colocações de MARTINS (1989), ao destacar que já no início da década de oitenta, cerca de 70% dos alunos de graduação em Administração se encontravam em instituições particulares. SAMPAIO (2000) também informou que em 1997 o setor privado respondia por volta de 70% dos cursos de administração avaliados pelo MEC.

Em relação a escolha do curso, 64% dos egressos acreditaram que o curso de administração iria lhes proporcionar desenvolvimento pessoal e 23% optaram pela carreira na empresa. Para os critérios utilizados na escolha da IES, a maioria (48%) apontou a “localização” como principal fator, ou seja, a facilidade de locomoção. Neste caso, é interessante destacar a pesquisa realizada por TERRIBILI FILHO (2002), na qual a amostra foi constituída por estudantes de Administração de Empresas do período noturno, e o item localização foi apontado como sendo motivador pela maioria dos pesquisados.

Quanto às opiniões dos egressos sobre o curso de Administração de Empresas realizado, 69% consideram que houve embasamento da prática profissional através das disciplinas profissionalizantes, o que contradiz as opiniões dos egressos estudados por RODRIGUES (2001), que apontaram como uma deficiência do curso realizado a “falta de exemplos práticos e estudos de casos atualizados”. Ainda no que se refere ao currículo do curso, 78% concordam que existiu uma relação entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização, mas não acham, na mesma proporção, que foi uma relação equilibrada. Apenas 37% concordam que o curso realizado ofereceu uma formação especializada; 69% concordam que o curso ofereceu uma formação equilibrada entre matérias de cultura geral e profissionalizante.

Em relação à orientação para a realização de atividades de pesquisa, o resultado foi muito interessante, pois 74% dos egressos concordam que houve este tipo de atividade durante o curso realizado, o que significa um ponto positivo se considerarmos que as IES, na sua maioria, estão caminhando com passos curtos no que se refere ao desenvolvimento da pesquisa.

Quanto ao estágio, 50% dos egressos concordam que através do estágio supervisionado conseguem verificar na prática o que foi aprendido durante o curso, porém 61% consideram o período do estágio muito curto. Este dado vem confirmar a pesquisa

realizada por BAZZO & MORETTI (1997), na qual os egressos julgaram de forma negativa a formação prática, e sugeriram que o período de estágio seja maior, e não na última fase do curso. ROESCH (1996) cita alguns objetivos com possibilidade de serem alcançados pelo estagiário, inclusive, um deles é avaliar o mercado de trabalho.

É possível ilustrar esse assunto com a observação de um participante da pesquisa, segundo o qual...

“minha experiência de estágio se resume a meses de trabalho e não a anos de trabalho, como o mercado exige.”

Os egressos (66%) concordam que o curso realizado atendeu a suas expectativas e 72% consideram ter feito a escolha certa ao optar por realizar o curso de Administração de Empresas.

Antes de comentar as opiniões profissionais dos egressos, seguem algumas colocações que constaram no questionário de respostas (ANEXO C) sob a forma de observações.

“o número de formados disponíveis por ano está aumentando cada vez mais a concorrência e as exigências”

“o surgimento de muitas Instituições pouco conceituadas banalizam o curso de Administração de Empresas”

“cada vez mais egressos de outros cursos concorrem às mesmas vagas de áreas que deveriam ser de administradores”

“as empresas estão recrutando por exemplo, engenheiros e outros profissionais ao invés de administradores para ocuparem cargos administrativos”

“como há muitos administradores, as empresas oferecem salários baixíssimos e mesmo assim existe uma competição acirrada pela vaga”

“é um curso sem muita importância no mercado de trabalho, somente quando se faz uma pós ou os famosos MBAs é que surgem maiores chances”

“as empresas procuram profissionais que dominem mais de uma língua e que tenham estudado fora”

“não basta o aluno ter somente o diploma, tem que se reciclar, ter conhecimentos de informática, ter domínio de pelo menos uma língua para ingressar no mercado de trabalho. O profissional que não tiver esse perfil está fora do mercado”

“o CRA não tem valor nenhum no mercado, se comparado por exemplo a de um médico, que sem o CRM não pode exercer a função”

“o curso é tão abrangente que você não sabe nada específico. A não ser que seja filho do dono de uma empresa, ser administrador de empresas não significa nada, vê-se um pouco de tudo na faculdade, e apenas aprende-se mesmo no emprego, onde na sua função específica aprende-se o que vai realmente ser usado naquele emprego”

Por meio destes depoimentos podemos verificar que alguns fatores causam preocupações aos egressos como: o aumento das exigências pelo mercado de trabalho em virtude da grande quantidade de administradores formados; a desvalorização do curso causada pelo crescimento do número de IES; a perda de vagas para profissionais de outras áreas e a necessidade de acumular o máximo de conhecimento para se manter competitivo no mercado.

Quanto às opiniões profissionais dos egressos, 91% consideram a experiência profissional um pré-requisito muito importante para se inserir no mercado de trabalho; 96% concordam que ser uma pessoa bem relacionada é importante para se conseguir um emprego; 92% concordam que uma boa indicação é muito importante para se conseguir uma vaga no mercado.

Apenas 17% dos egressos concordam que um bom desempenho no “Provão” é importante para se conseguir um emprego. Da mesma forma o conceito da IES no “Provão” teve um percentual de concordância baixo, com 44%. Porém, 87% concordam que o nome da IES exerce forte influência na concorrência para conseguir um emprego.

Em relação aos conhecimentos adquiridos fora das IES, 98% consideram o domínio de outro idioma muito importante para conseguir um emprego, e a mesma opinião é apontada por 97% dos egressos perante aos conhecimentos de informática. Esses dados confirmam os resultados da pesquisa realizada por RODRIGUES (2001), que apontam o conhecimento de outro idioma como um diferencial para se conseguir uma vaga no mercado de trabalho. Da mesma forma os egressos estudados por SCHERER, et al. (2002), consideram que durante a

formação acadêmica é importante a complementação dos conhecimentos sobre outros idiomas e se manter atualizado sobre informática.

Quase a totalidade da amostra (99%) concorda que o surgimento da globalização fez com que as empresas se tornassem mais exigentes em suas contratações.

Com o objetivo de conseguir um emprego, 93% dos egressos julgam importante que a IES possua algum tipo de convênio com organizações de direcionamento para o mercado de trabalho. Está relacionada a este assunto, a opinião dos egressos estudados por MANTOVANI (1995), que consideram como fator importante para se inserir no mercado, um relacionamento profissional entre a universidade e as empresas.

Para estes egressos as características pessoais são muito relevantes, representando 92% de concordância como diferencial para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho. Isso também foi verificado na pesquisa de MANTOVANI (1995). Neste trabalho os egressos destacam, dentre os itens considerados importantes para se conseguir um emprego, alguns relacionados às características pessoais como: “capacidade de mostrar soluções profissionais”, “conhecimento da situação atual” e capacidade de aplicar a teoria”. FRANCO (1999) coloca algumas características pessoais do administrador moderno, consideradas necessárias para se sobressair perante a concorrência, como: Iniciativa Própria, Criatividade, Liderança, Capacidade de aprendizado contínuo (autodesenvolvimento), Multifuncionalidade, Agilidade, Flexibilidade, Educador, Gerenciar risco, Lógica de raciocínio, Prontidão para resolver problemas, Habilidade para lidar com pessoas, Trabalho em equipe, Conhecimento de línguas, Informática.

Quanto a situação do emprego foram encontrados os seguintes resultados: apenas 29% consideram que apareceram oportunidades de bons empregos após o término do curso, um pequeno percentual de 22% declaram que foram promovidos em seus empregos após terem se formado e 31% dos egressos não concordam que profissionais de outras áreas do conhecimento (engenharia, economia etc) estão mais valorizados no mercado de trabalho do que os administradores. Ainda em relação ao emprego, 66% dos egressos consideram que tiveram muitas dificuldades em se recolocarem no mercado depois de terem perdido o emprego, enquanto 51% afirmam que não tiveram melhora salarial após terem se formado. Para complementar, 77% dos egressos julgam que a média salarial de um administrador que está iniciando a carreira é muito baixa; enquanto 86% consideram que não é fácil para o recém-formado em Administração de Empresas encontrar emprego na área e confessam que tiveram ou estão tendo muitas dificuldades de ingressar no mercado de trabalho (71%).

Foi ainda solicitado dos egressos que relatassem, a partir de suas experiências, quais as principais dificuldades enfrentadas pelo administrador ao tentar se inserir no mercado de trabalho, sendo destacadas como mais importantes a “concorrência”, “falta de vagas” e “experiência”.

No que diz respeito às perspectivas sobre o futuro no mercado de trabalho constatou-se majoritariamente uma visão coerente da realidade e do predomínio de dificuldades para a conquista de um emprego, caracterizando assim um descontentamento por parte dos egressos.

Os dados obtidos nesse estudo foram importantes enquanto um diagnóstico da percepção dos egressos sobre o curso realizado e o mercado de trabalho, e fornece subsídios para as IES que desejem repensar seus currículos e atividades de ensino-aprendizagem.

Embora a pesquisa tenha uma limitação amostral, ela aponta vários aspectos que deveriam se constituir numa preocupação das IES. Acredita-se, inclusive, que estudos mais pontuais, desenvolvidos como estudos de caso poderiam fornecer à instituição um mapeamento da colocação dos alunos no mercado de trabalho, de forma a identificar a contribuição da instituição para o contexto econômico-social onde ela está inserida.



## Referências Bibliográficas

AMATUCCI, Marcos. *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: Um enfoque metodológico*. 2000. 295 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP.

ANDRADE, Rui O. Bernardes de, et al. *Administração: evolução, desafios e tendências*. São Paulo: Cobra, 2001.

ANDRADE, Rui O. Bernardes de, et al. *Perfil do administrador e mercado de trabalho*. Brasília: CFA, 1995.

ANDRADE, Rui O. Bernardes de, LIMA, Manolita Correia et al. *Perfil, formação e oportunidades de trabalho do administrador profissional*. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, 1999.

ANDRADE, Rui O. Bernardes de, et al. *Seminário da CEEAD – Comissão de Especialistas do Ensino de Administração. Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração (propostas)*. Brasília: Fev/1999.

ANGRAD. *Pesquisa – Perfil e Habilidades do Administrador da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. PHAD/1996

BAZZO, Vera Lúcia; MORETTI, Mércles Thadeu. Programa de avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina: fala o ex-aluno. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*, v. 2, n.º 3, p. 67-77, set.. 1997.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://home.iis.com.br/~jbello/19394\\_96htm](http://home.iis.com.br/~jbello/19394_96htm)>. Acesso em 15 de maio de 2001.

BRASIL (1985). *Sinopse estatística do Ensino Superior - Graduação*, Brasília, 1986, 1991, 1995 e 2000.

BRUNO, Lúcia. et al. *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996.

BUDAG, Elenir Roders; SILVA, Mauro Rogério da. Avaliação Externa: A vez e a voz do ex-aluno. *Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior*, v. 5, n.º 4, p. 69-79, dez. 2000.

CARVALHO, R. Q. *Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística*. Porto Alegre: L & PM, 1987.

CASTRO, C. de M.. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debates. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.21, n. 3, p.58-61, jul./set. 1981.

CASTRO, Maria Helena Guimarães. *Parceiros na qualidade*. *Revista do Provão: Secretaria de Avaliação e Informação Educacional / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais*. São Paulo, 1996.

CNE/CES. *Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Designe*. Parecer 146/2002 – Brasília – 2002.

COUVRE, M. de L. M. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

DEMO, Pedro. Educação e Desenvolvimento. Algumas hipóteses de trabalho frente à gestão tecnológica. *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, n° 105, p. 149-170. 1991

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3ª ed., São Paulo, Pioneira, 1996.

EXAME NACIONAL DE CURSOS. *Um instrumento de avaliação para a melhoria da qualidade do ensino de graduação*. MEC:Brasília, 2ª versão, 1996.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. Os pressupostos epistemológicos da avaliação educacional. In: SOUZA, Clarilza Prado de (Org.). *Avaliação do rendimento escolar*. 4.ed. Campinas: Papirus, 1998.

FRANCO, Simon. *Criando o Próprio Futuro*. São Paulo: Ática, 1999.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva*. São Paulo: Cortez, 1989.

FURTADO, C. *O Capitalismo Global*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A. S. et al. *Avaliação do impacto dos anos de graduação sobre os alunos. Estudo exploratório com estudantes do último ano dos cursos de Ciências Contábeis e Administração de uma faculdade particular de São Paulo*. Disponível em: <<http://www.fecap.br/administração-on-line>>. Acesso em: 10 Jul. 2002.

GOLD, J. A empresa que aprende baseada no conhecimento. In: CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. (Org.). *Repensando a empresa*. São Paulo: Pioneira, 1995.

IANNI, O. *A Sociedade Global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992,

KANITZ, Stephem. A origem do desemprego. *Revista "VEJA"*, São Paulo: 22 de setembro de 1999, Ponto de Vista, p. 19.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber, manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: ArtMed, 1999.

LIMA, Ernando U. Consenso: avaliação é fundamental. *Revista do Provão*. v.1, Brasília, 1996.

LOYOLA, S. *A automação da fábrica: a transformação das relações de trabalho*. Curitiba: Ed. Do Autor, 1999.

MANTOVANI, Neodir Oscar. Avaliação do ensino de administração na perspectiva de egressos e dirigentes de empresas. In: VI ENCONTRO NACIONAL DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANGRAD), 1995. Natal, *Anais...* Natal: Disponível em: <[http://angrad.com/artigo\\_procura.asp](http://angrad.com/artigo_procura.asp)>. Acesso em: 1 Mai. 2002.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem. Educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, C. B. Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v.41, n. 7., p. 663 – 676, jul. 1989.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MASCARENHAS, K. L. Formação de Administradores no país. *RAE Light*, v. 2, n.º 2, p. 45-47, abr. 1995.

MEC/INEP/SEEC. *ENC – Avaliação dos Cursos de Administração*. Brasil, 2001. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/enc/provao/2000/resumo.asp?cd\\_inst=230](http://www.inep.gov.br/enc/provao/2000/resumo.asp?cd_inst=230)>. Acesso em Mai/2002.

MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: O Caminho das Pedras*. São Paulo: Editora Gente, 1995.

MIRANDA, Nonato Assis de. *A escolha do curso e as expectativas profissionais em relação ao mercado de trabalho, dos alunos do ensino superior noturno de Administração de Empresas em instituições particulares*. 2001. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo.

MONTEIRO, Antonio Luiz Ribeiro. A situação dos egressos do curso de graduação em administração da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco – FCAP/FESP – UPE, dos anos de 1981 – 1989, no mercado de trabalho e sua visão sobre o curso realizado. In: III ENCONTRO NACIONAL DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANGRAD), 1992. Belo Horizonte, *Anais...* Belo Horizonte: Disponível em: <[http://angrad.com/artigo\\_procura.asp](http://angrad.com/artigo_procura.asp)>. Acesso em: 1 Mai. 2002.

NASSIF, L. *Ética em tempo de globalização*. Revista do Provão. Ano III, n.2,1998, p. 15.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FEA – USP. FECAP – *Revista de Administração on-line*. Disponível em: <http://www.fecap.br/administração-on-line – vol. 2 nº 2 – abr/mai/jun/2001. Acesso em: Jun/2002.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Papirus, 1998.

PASTORE, J. *A agonia do emprego*. São Paulo: Letras, 1997.

PAYNE, D.A., ed. *Curriculum evaluation: commentaries on purpose, process, product*. Lexington, Mass. D.C. Heath and Company, 1974.

PREVIDELLI, J. J. *Mudanças organizacionais em empresas multinacionais: Estudo exploratório das EBIMs – Empresas Brasileiras Internacionalizadas no Mercosul*. 1996, Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

RODRIGUES, J.C. Del Rio. *Capacitação no Curso de Administração de Empresas, um estudo realizado com Egressos da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN – SP*. São Paulo, 2001. 161p. Dissertação (Mestrado). Universidade São Marcos.

ROESCH, Sylvia M. A. et al. *Projetos de estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

RUDIO, Frans V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, João Álvaro. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1996.

SAINT-ONGE, Hubert. Tacit knowledge: the key to the strategy alignment of intellectual capital. *Strategy e Leadership*, v. 24, n° 2, 1996.

SALM, José Francisco; AMBONI, Nério. A empresa que aprende baseada no conhecimento. *Revista Brasileira de Administração*. v. 7, n° 19, p. 44-49, 1997.

SAMPAIO, H. M. S. *O ensino superior no Brasil: o setor privado*. São Paulo, Hicitec, FAPESP, 2000.

SANTI FILHO, A . *O ensino de administração no Município de São Paulo*. São Paulo, 1981, 249p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

SCHUCH JR, Vitor. Francisco. *Formação de administradores e mercado de trabalho: Um estudo dos egressos do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria*. Porto Alegre: 1976, 101p. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Maria do Rio Grande do Sul.

SELLTIZ, Claire *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1975.

SHERER, F.L. et al. Grau de colocação dos egressos de 1995 a 1999 do Curso de Administração: estudo realizado na Universidade Federal de Santa Maria. In: ASSEMBLÉIA DO CONSEJO LATINO-AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002. Porto Alegre, *Anais...* Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2002. 1 CD-ROM.

SILVA, G. de S. Administração de empresas e desenvolvimento. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 05-20, jul./set. 1971.

SILVA, W.; SILVA, R. C. Automação sem desemprego: o desafio da sociedade tecnológica no Brasil. In: CONGRESSO E EXPOSIÇÃO NACIONAL DE AUTOMAÇÃO, 2. São Paulo, 1997. Disponível em: <<http://www.conai.com.br>>. Acesso em 14 abr. 2002.

SIQUEIRA, M. M. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 53-54, jan/mar. 1987.

SOUZA, E. M. *Crises e desafios no ensino superior do Brasil*. Fortaleza, UFC, 1980.

SOUZA, Paulo Renato. Por uma nova universidade. *Revista do Provão*. v. 1 Brasília, 1996.

STAKE, R. E. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. *Educação e seleção*, jan/jun., n.º 7, 1983b.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

TERRIBILI FILHO, A. *Avaliação dos aspectos motivadores e não-motivadores na frequência à escola dos alunos de um curso noturno de graduação em administração de empresas*. São Paulo, 2002. 132p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo do Centro Universitário Álvares Penteado (UniFECAP)

TREVISAN, A. M. *Empresários do Futuro – Como os jovens vão conquistar o mundo dos negócios*, São Paulo, Ed. Gente, 2000.

TREVISAN, Glória Della Mônica. *As atividades profissionais dos Bacharéis em Administração graduados pela USP de 1964 a 1974*. São Paulo, 1977. 154p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa qualitativa em educação, o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo*. São Paulo: Atlas, 1995.

VAILL, P. B. *Aprendendo Sempre. Estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação*. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WANDERLEY, Luiz E.W. *Avaliação da universidade: pressupostos metodológicos e estratégias*. Educação Brasileira, Brasília. v. 7, p. 31-42, 1986.

WICK, C. W.; LEÓN, L. S. *O desafio do aprendizado: Como fazer sua empresa estar sempre a frente do mercado*. São Paulo: Nobel, 1997.

**ANEXOS**

## **ANEXO A – Construção do Questionário**

Para que a investigação fosse bem sucedida, dos questionamentos a respeito do curso, da Instituição de Ensino Superior e sobre os dados pessoais e profissionais do egresso, foram feitos visando analisar suas opiniões e expectativas sobre as dificuldades e/ou facilidades de inserção no mercado de trabalho.

A construção do questionário procurou privilegiar alguns aspectos básicos recomendados por SELLTIZ *et al* (1975, p. 619-644).

- identificação do egresso
- dados pessoais do egresso
- grau de expectativa atendida
- área de atuação profissional atual
- escolha do curso de Administração
- organização da qual fez ou faz parte
- critérios para a escolha da Universidade
- pontos positivos e negativos do curso
- nível de preparação após a graduação
- tempo de graduação em administração
- utilização de outros idiomas no trabalho
- disciplinas que faltaram para sua plena formação
- conteúdo do currículo atendeu a sua expectativa
- formação em outro curso superior ou pós-graduação
- disciplinas que você incluiria no curso de Administração
- treinamentos recebidos no emprego depois de graduado
- dificuldades/facilidades para empregar-se após a graduação
- disciplinas que mais utilizou depois de formado em Administração
- salário atual e promoções obtidas depois de formado em Administração
- discrepâncias entre o que aprendeu e o que o mercado de trabalho exige
- aplicação e utilização do conteúdo no exercício das atividades profissionais

**ANEXO B – Carta de Apresentação do Instrumento de Coleta de Dados**

São Paulo,     de             de 2002

Prezado(a) colega.

Buscando viabilizar o processo de coleta de dados, que nos permita realizar um estudo que resulte em nossa Dissertação de Mestrado em Administração junto à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo do Centro Universitário Álvares Penteado, encaminho a V. Sa ., um questionário cujo objetivo é reunir dados que dêem suporte a uma análise descritiva sobre as opiniões e expectativas dos egressos do Curso de Administração sobre o mercado de trabalho.

Pedimos a gentileza de devolver o material solicitado até o dia             .

Antecipadamente agradecemos a atenção e seriedade com que recebeu nossa solicitação, tendo certeza que a experiência profissional e o conhecimento acumulado por V. Sa ., serão indispensáveis à realização deste estudo. Qualquer dúvida sobre o destino desta pesquisa contate-me, através de e-mail ou telefone constantes no final do questionário.

Muito obrigado.

André Guilherme Rodovalho Silva

Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo

Centro Universitário Álvares Penteado

## **ANEXO C – Coleta de Dados (questionário)**

### **I – Perfil do Egresso de Administração de Empresas:**

1. Sexo:
 

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| a. ( ) masculino | b. ( ) feminino |
|------------------|-----------------|
2. Estado civil:
 

|                  |                    |               |
|------------------|--------------------|---------------|
| a. ( ) casado(a) | b. ( ) solteiro(a) | c. ( ) outros |
|------------------|--------------------|---------------|
3. Idade atual aproximada:
 

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| a. ( ) até 25 anos     | d. ( ) de 36 a 40 anos |
| b. ( ) de 26 a 30 anos | e. ( ) de 41 a 45 anos |
| c. ( ) de 31 a 35 anos | f. ( ) 46 anos ou mais |
4. Em qual ano você concluiu o curso de Administração de Empresas?
 

|             |               |          |
|-------------|---------------|----------|
| a. ( ) 1999 | c. ( ) 2001   |          |
| b. ( ) 2000 | d. ( ) outros | Em qual? |
5. Está trabalhando atualmente?
 

|            |            |
|------------|------------|
| a. ( ) sim | b. ( ) não |
|------------|------------|
6. Natureza da organização.
 

|                  |                              |
|------------------|------------------------------|
| a. ( ) federal   | d. ( ) privada multinacional |
| b. ( ) estadual  | e. ( ) privada nacional      |
| c. ( ) municipal | f. ( ) firma individual      |
7. Função exercida.
 

|                          |                                   |                                       |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| a. ( ) direção/gerencial | c. ( ) função téc. Administrativo | e. ( ) função téc. não administrativo |
| b. ( ) estagiário        | d. ( ) docente                    |                                       |
8. Setor de atividade.
 

|                  |                 |                 |
|------------------|-----------------|-----------------|
| a. ( ) indústria | b. ( ) comércio | c. ( ) serviços |
|------------------|-----------------|-----------------|
9. Área de atuação profissional
 

|                       |                               |
|-----------------------|-------------------------------|
| a. ( ) Geral          | e. ( ) Recursos Humanos       |
| b. ( ) Finanças       | f. ( ) Marketing              |
| c. ( ) Produção       | g. ( ) Sistemas de Informação |
| d. ( ) outras. Quais: |                               |
10. Remuneração percebida.
 

|                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a. ( ) até R\$ 1000           | c. ( ) de R\$ 1001 a R\$ 2000 |
| b. ( ) de R\$ 2001 a R\$ 4000 | d. ( ) mais que R\$ 4000      |
11. Forma de acesso ao mercado de trabalho.
 

|                  |                      |
|------------------|----------------------|
| a. ( ) concurso  | d. ( ) indicação     |
| b. ( ) estágio   | e. ( ) outras Quais? |
| c. ( ) currículo |                      |

### **II – Informações genéricas sobre o curso de Administração de Empresas**

12. Indique o tipo de instituição onde realizou a graduação:
 

|                     |                  |                             |
|---------------------|------------------|-----------------------------|
| a. ( ) universidade | b. ( ) faculdade | c. ( ) centro universitário |
|---------------------|------------------|-----------------------------|
13. Indique a natureza da instituição onde realizou a graduação:
 

|                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| a. ( ) estadual | c. ( ) municipal  |
| b. ( ) federal  | d. ( ) particular |
14. Local onde cursou a graduação:
 

|                           |                            |                       |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
| a. ( ) São Paulo(capital) | b. ( ) São Paulo(interior) | c. ( ) Outros Estados |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
15. Quais os motivos que levaram você a escolher o curso de Administração de Empresas?
 

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| a. ( ) carreira na empresa | c. ( ) desenvolvimento pessoal |
| b. ( ) o diploma           | d. ( ) outros Quais?           |
16. Quais foram os critérios utilizados para a escolha da instituição onde você realizou o curso?
 

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| a. ( ) instalações       | c. ( ) localização   |
| b. ( ) processo seletivo | d. ( ) outros Quais? |

### III – Opiniões sobre o currículo do curso de Administração de Empresas realizado

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| CT   | Concordo Totalmente                  |
| C    | Concordo                             |
| S/Op | Sem opinião formada ou não se aplica |
| D    | Discordo                             |
| DT   | Discordo totalmente                  |

|     |   | CT | C | S/Op | D | DT |
|-----|---|----|---|------|---|----|
| 17. | As disciplinas profissionalizantes atingiram a finalidade de embasar a prática profissional.                                  |    |   |      |   |    |
| 18. | Existiu uma relação entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização.  |    |   |      |   |    |
| 19. | Existiu uma relação equilibrada entre as disciplinas de fundamentação e de profissionalização.                                |    |   |      |   |    |
| 20. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação especializada.   |    |   |      |   |    |
| 21. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação generalista.   |    |   |      |   |    |
| 22. | O curso de Administração de Empresas ofereceu uma formação equilibrada entre matérias de cultura geral e profissionalizantes. |    |   |      |   |    |
| 23. | Durante o curso, houve orientação para realização de atividades de pesquisa.  |    |   |      |   |    |
| 24. | O estágio supervisionado contribuiu para verificar na prática o que foi aprendido no curso.                                   |    |   |      |   |    |
| 25. | O período do estágio supervisionado é suficiente para a aquisição de experiência profissional.                                |    |   |      |   |    |
| 26. | O curso que realizei atendeu as minhas expectativas.  |    |   |      |   |    |
| 27. | Considero que fiz a escolha profissional adequada ao optar pelo curso de Administração de Empresas.                           |    |   |      |   |    |

### IV – Opiniões Profissionais do Egresso

|     |   | CT | C | S/Op | D | DT |
|-----|---|----|---|------|---|----|
| 28. | A experiência profissional anterior (na área) é um pré-requisito importante para se conseguir um emprego.   |    |   |      |   |    |
| 29. | Ter bons relacionamentos é importante para se conseguir um emprego.   |    |   |      |   |    |
| 30. | Uma boa indicação é importante para se conseguir um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 31. | O bom desempenho no "Provão" é importante para se conseguir um emprego.   |    |   |      |   |    |
| 32. | O conceito da Instituição no "Provão" é importante para se conseguir um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 33. | O nome da Instituição é importante para se conseguir um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 34. | O domínio de outro(s) idioma(s) é importante para se conseguir um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 35. | Conhecimentos de informática são importantes para se conseguir um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 36. | Existe relação entre a atividade exercida em meu trabalho e o fato de ter cursado Administração de Empresas.  |    |   |      |   |    |
| 37. | Considerando o surgimento da globalização, as empresas estão mais exigentes em suas contratações.   |    |   |      |   |    |
| 38. | É importante a faculdade possuir algum tipo de convênio com organizações de direcionamento para o mercado de trabalho.  |    |   |      |   |    |
| 39. | Atualmente só o diploma é suficiente para ingressar no mercado de trabalho.   |    |   |      |   |    |
| 40. | Características pessoais influenciam na conquista de um emprego.  |    |   |      |   |    |
| 41. | Depois de terminado o curso apareceram oportunidades de bons empregos.  |    |   |      |   |    |
| 42. | Depois de terminado o curso fui promovido no emprego.   |    |   |      |   |    |
| 43. | Percebi que profissionais de outras áreas do conhecimento (ex.: economia, engenharia, etc) estão mais valorizados no mercado de trabalho do que os Administradores. |    |   |      |   |    |
| 44. | Existem poucas vagas e oportunidades para administradores de empresas   |    |   |      |   |    |

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| CT   | Concordo Totalmente                  |
| C    | Concordo                             |
| S/Op | Sem opinião formada ou não se aplica |
| D    | Discordo                             |
| DT   | Discordo totalmente                  |

|     |   | CT | C | S/Op | D | DT |
|-----|---|----|---|------|---|----|
| 45. | Nas ocasiões em que perdi o emprego tive dificuldades em me recolocar no mercado de trabalho.       |    |   |      |   |    |
| 46. | Não consegui aumento de salário logo após ter me formado.   |    |   |      |   |    |
| 47. | A média salarial para o administrador de empresas que está iniciando a carreira é muito baixa.      |    |   |      |   |    |
| 48. | O mercado de trabalho valoriza o profissional que domina, no mínimo, uma língua estrangeira.        |    |   |      |   |    |
| 49. | Atualmente não é fácil para o recém-formado em administração de empresas encontrar emprego na área. |    |   |      |   |    |
| 50. | Eu tive / estou tendo muitas dificuldades para ingressar no mercado de trabalho.                    |    |   |      |   |    |

51. Considerando a realidade nacional, citar por ordem de importância as dificuldades sentidas pelo Administrador de Empresas em ingressar no mercado de trabalho.

1° :

2° :

3° :

4° :

5° :

**V – Identificação do respondente. (não é obrigatório)**

Nome:

Tel.:

e-mail:

**ANEXO D – Relação dos Egressos Pesquisados****Relação dos Graduados em 1999**

- 1 - Rodrigo Carlos
- 2 - Luciano Hideki Kuroki Takahama
- 3 - Carlos Jose Pereira da Silva
- 4 - Cristiane Silva Moreira
- 5 - Rodrigo Roncolato
- 6 - Rodrigo Libbos Gomes do Amaral
- 7 - Francisca Casemiro
- 8 - Valdimir Roseiro Coutinho Junior
- 9 - Cristiane Munerato
- 10 - Maria Aparecida de Oliveira
- 11 - Paulo Eduardo Martin
- 12 - Dalton Ikino
- 13 - Sheila Rocha
- 14 - Gilberto Rodovalho Silva

**Relação dos Graduados em 2000**

- 1 - Luiz Gustavo Sanches Betti
- 2 - Lilian Candido de Andrade
- 3 - Tatiana Cristina Martins Oliveira
- 4 - Luciano Prebelli
- 5 - Adriano Zanetti Machado

- 6 - Eder Gomes de Souza
- 7 - Lígia Fiuza Gomyde
- 8 - Erika Jo Pin Chou
- 9 - Anderson Gonçalves Gomes
- 10 - Luciana Valente Scaff
- 11 - Rodrigo Guariso
- 12 - Maria de Fátima Menezes de Braz
- 13 - Fabrício Aranha Carraro
- 14 - Cintia Shayuri Yoshicawa
- 15 - Railda C. Cavalcante Silva Marques
- 16 - Anderson Gonçalves Gomes
- 17 - Vanessa Mesquita Pelizzaro
- 18 - Igor Gumurski de Oliveira
- 19 - Julio Augusto Rioli
- 20 - Mirene Araujo
- 21 - Roberto Coelho Atihe
- 22 - Joana Paula Carminhato

#### Relação dos Graduados em 2001

- 1 - Gustavo Ximenez Soares Vieira
- 2 - Priscila Morellato
- 3 - Elisângela Marques Toito
- 4 - Amanda de Araujo Frade
- 5 - Vanessa Alessandra Belon
- 6 - Luis Fábio B. Ravagnani

- 7 - Maria Regina Azevedo Meloni
- 8 - Nancy Lumi Okumura
- 9 - Elias de Oliveira Taconeli
- 10 - Josiane Garcia Camarini
- 11 - Ana Carolina Toledo
- 12 - Carla Miozzo
- 13 - Rafael de Souza Cremaschi
- 14 - Tarym Loureiro Dias
- 15 - Simone Baruch
- 16 - Renata de Souza Ciolfi
- 17 - Antonio Jose Oga Rodrigues
- 18 - Fábio Adriano Pulvirenti
- 19 - Christian Rafael de Oliveira
- 20 - Patricia Beserra de Freitas
- 21 - Leonardo de Araujo Diamante
- 22 - Leni Cleusa dos Santos Rossi
- 23 - João Magalhães Xavier
- 24 - Fernando Katsuyoshi Fuchimi
- 25 - Cyntia Anne Mary
- 26 - Maria Cristina Alirete
- 27 - Marcelo Luiz Ucha
- 28 - Cibele Yuka Matsumoto
- 29 - Carlos Eduardo Correa Bucchi
- 30 - Carlos Augusto de Souza
- 31 - Alexandre Augusto Regina
- 32 - Carolina Simioni

- 33 - Camila Corrêa
- 34 - Camila de Carvalho Gonçalves
- 35 - Lilian Pereira de Souza
- 36 - Roberto Callegaretti
- 37 - Elizandra Diniz
- 38 - Margarete Hitomi Fujicawa
- 39 - Vanessa Mesquita Pelizzaro
- 40 - Sergio Fugulin Miranda
- 41 - Graciele Maria da Fonseca
- 42 - Juliana Vavassori
- 43 - Ricardo Zweibil
- 44 - Otavio Chagas Montenegro Duarte
- 45 - Isabela Machado Xavier Gonçalves
- 46 - Emerson Zamai
- 47 - Eduardo Silveira
- 48 - Edson de Almeida
- 49 - Caroline Piccin
- 50 - Suzana Silveira
- 51 - Andrea Couto Araujo
- 52 - Eliana Rozenchan
- 53 - Juliana da Cunha Vaquero
- 54 - Eduardo Vianna

**ANEXO E - Grau médio e proporção das principais dificuldades sentidas pelo Administrador de Empresas em ingressar no mercado de trabalho.**

| Concorrência    |    |           | Experiência     |    |           | Outro idioma    |    |           | Falta de vagas  |    |           | Vagas perdidas para profissionais de outras áreas |    |           |
|-----------------|----|-----------|-----------------|----|-----------|-----------------|----|-----------|-----------------|----|-----------|---|----|-----------|
| Grau            | FA | Grau x FA | Grau  | FA | Grau x FA |
| 1               | 0  | 0         | 1               | 0  | 0         | 1               | 1  | 1         | 1               | 0  | 0         | 1   | 1  | 1         |
| 2               | 3  | 6         | 2               | 6  | 12        | 2               | 6  | 12        | 2               | 7  | 14        | 2   | 0  | 0         |
| 3               | 5  | 15        | 3               | 13 | 39        | 3               | 11 | 33        | 3               | 5  | 15        | 3   | 5  | 15        |
| 4               | 16 | 64        | 4               | 7  | 28        | 4               | 17 | 68        | 4               | 10 | 40        | 4   | 4  | 16        |
| 5               | 19 | 95        | 5               | 22 | 110       | 5               | 8  | 40        | 5               | 17 | 85        | 5   | 4  | 20        |
|                 | 43 | 180       |                 | 48 | 189       |                 | 43 | 154       |                 | 39 | 154       |   | 14 | 52        |
| Grau Médio 4,19 |    |           | Grau Médio 3,94 |    |           | Grau Médio 3,58 |    |           | Grau Médio 3,95 |    |           | Grau Médio 3,71                                   |    |           |
| Proporção 0,837 |    |           | Proporção 0,788 |    |           | Proporção 0,716 |    |           | Proporção 0,790 |    |           | Proporção 0,743                                   |    |           |

| Indicação       |    |           | Baixos salários |    |           | Nome da Instituição de Ensino Superior |    |           | Necessidade de especialização |    |           | Desvalorização da profissão |    |           |
|-----------------|----|-----------|-----------------|----|-----------|--|----|-----------|-------------------------------|----|-----------|-----------------------------|----|-----------|
| Grau            | FA | Grau x FA | Grau            | FA | Grau x FA | Grau                                   | FA | Grau x FA | Grau                          | FA | Grau x FA | Grau                        | FA | Grau x FA |
| 1               | 3  | 3         | 1               | 4  | 4         | 1                                      | 2  | 2         | 1                             | 2  | 2         | 1                           | 3  | 3         |
| 2               | 4  | 8         | 2               | 7  | 14        | 2                                      | 1  | 2         | 2                             | 5  | 10        | 2                           | 3  | 6         |
| 3               | 5  | 15        | 3               | 8  | 24        | 3                                      | 2  | 6         | 3                             | 7  | 21        | 3                           | 4  | 12        |
| 4               | 5  | 20        | 4               | 3  | 12        | 4                                      | 6  | 24        | 4                             | 9  | 36        | 4                           | 4  | 16        |
| 5               | 1  | 5         | 5               | 2  | 10        | 5                                      | 4  | 20        | 5                             | 3  | 15        | 5                           | 2  | 10        |
|                 | 18 | 51        |                 | 24 | 64        |  | 15 | 54        |                               | 26 | 84        |                             | 16 | 47        |
| Grau Médio 2,83 |    |           | Grau Médio 2,67 |    |           | Grau Médio 3,60                        |    |           | Grau Médio 3,23               |    |           | Grau Médio 2,94             |    |           |
| Proporção 0,567 |    |           | Proporção 0,533 |    |           | Proporção 0,720                        |    |           | Proporção 0,646               |    |           | Proporção 0,588             |    |           |

| Domínio da informática |    |           | Distinção de sexo |    |           | Idade avançada  |    |           | Respostas em branco |     |           |
|------------------------|----|-----------|-------------------|----|-----------|-----------------|----|-----------|---------------------|-----|-----------|
| Grau                   | FA | Grau x FA | Grau              | FA | Grau x FA | Grau            | FA | Grau x FA | Grau                | FA  | Grau x FA |
| 1                      | 0  | 0         | 1                 | 0  | 0         | 1               | 1  | 1         | 1                   | 73  | 73        |
| 2                      | 5  | 10        | 2                 | 1  | 2         | 2               | 0  | 0         | 2                   | 42  | 84        |
| 3                      | 2  | 6         | 3                 | 0  | 0         | 3               | 2  | 6         | 3                   | 21  | 63        |
| 4                      | 0  | 0         | 4                 | 0  | 0         | 4               | 0  | 0         | 4                   | 9   | 36        |
| 5                      | 0  | 0         | 5                 | 0  | 0         | 5               | 0  | 0         | 5                   | 8   | 40        |
|                        | 7  | 16        |                   | 1  | 2         |                 | 3  | 7         |                     | 153 | 296       |
| Grau Médio 2,29        |    |           | Grau Médio 2,00   |    |           | Grau Médio 2,33 |    |           | Grau Médio 1,93     |     |           |
| Proporção 0,457        |    |           | Proporção 0,400   |    |           | Proporção 0,467 |    |           | Proporção 0,387     |     |           |

Fonte: Questão 51 do Questionário da Pesquisa

FA = Frequência absoluta

Grau 1 = 5º dificuldade  
 Grau 2 = 4º dificuldade  
 Grau 3 = 3º dificuldade  
 Grau 4 = 2º dificuldade  
 Grau 5 = 1º dificuldade