

Área temática

Ensino de Administração

Título do trabalho

A AVALIAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE DE QUALIDADE DE ENSINO EM INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR

AUTORES

FABIANA BITTENCOURT FEVORINI

Universidade de São Paulo

ffavorini@gmail.com

ALVARO MELLO

Business School São Paulo

alvaro_mello@uol.com.br

HAMILTON LUIZ CORREA

Universidade de São Paulo

hamillco@usp.br

ANTONIO TEODORO RIBEIRO GUIMARÃES

Faculdade de Administração Fleming

teodoroguimaraes@uol.com.br

Resumo:

Este estudo pretende descrever fatores que influenciam no alcance da qualidade de ensino em uma instituição privada de ensino superior de administração com pouca tradição no mercado.

Foi baseado na Faculdade Campos Elíseos, conhecida como FAESP e localizada em São Paulo, e fundada em 1994. Após alguns anos em funcionamento a escola obteve conceito A no Exame Nacional de Cursos (Provão) em 2003 e nota 4 no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes em 2006.

Será mostra a relação entre as práticas internas da instituição e a obtenção de bons resultado acadêmicos. Entre estas práticas destacam-se o processo seletivo que inclui uma entrevista com cada candidato classificado, além da prova de conhecimentos acadêmicos, na qual procura-se identificar o grau de compromisso que os candidatos pretendem estabelecer com o curso; o método pedagógico que inclui a avaliação chamada de Colaborativa-Formativa realizada, no mínimo, três avaliações a cada bimestre; e a Avaliação Institucional realizada através de uma comissão formada por docentes, funcionários, discentes e representantes da sociedade civil organizada com a função de discutir e criar soluções para os problemas da faculdade.

Palavras-chave:

Ensino de Administração, Qualidade de ensino, Avaliação interna

1 – Introdução

O objetivo deste trabalho é contribuir com a discussão sobre a qualidade de ensino no ensino superior de Administração no Brasil.

Esta discussão assumiu importância relevante, sobretudo a partir dos anos 2000, com o crescimento do número de instituições de ensino superior no País, a maioria delas instituições particulares.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2007 existem 3.382 cursos e habilitações em Administração no País, destes, 1.010 estão no estado de São Paulo.

A expansão do número de instituições criou expectativa em relação à avaliação da qualidade destes cursos. A partir de 1995, com a publicação do Plano Nacional de Educação, o Ministério da Educação no Brasil (MEC) criou métodos de avaliação dos cursos como o Exame Nacional de Cursos (ENC), o “Provão”, posteriormente substituído pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). O objetivo dos dois sistemas é estabelecer critérios de qualidade, avaliar os cursos e divulgar o resultado destas avaliações.

Este estudo pretende descrever fatores que influenciam no alcance da qualidade de ensino em uma instituição privada de ensino superior de administração com pouca tradição no mercado.

O estudo de caso baseou-se na Faculdade Campos Elíseos, também conhecida pela sigla FAESP, fundada em 1994 e localizada no município de São Paulo. Atualmente a faculdade tem 587 alunos de graduação em Administração e pratica a mensalidade de R\$557,00 para o curso noturno e R\$320,00 para o curso matutino. Estes dados serão comparados com os de outras instituições que obtiveram desempenho semelhante nas avaliações do MEC.

O curso da FAESP tem obtido boas avaliações no “Provão” e no Enade, graças a fatores como: metodologia de ensino adotada, sistema interno de avaliação e entrevista com candidatos como complemento ao processo seletivo tradicional de ingressantes.

O trabalho baseou-se em um estudo exploratório a respeito do funcionamento da faculdade com revisão da metodologia de ensino estabelecida no Projeto Pedagógico do Curso de Administração (2007), como será descrito no item 2.

Uma descrição mais detalhada da faculdade, conteúdo detalhes do Projeto Pedagógico e perfil dos estudantes, realizada no item 3 ajuda na compreensão.

A análise dos bons indicadores de qualidade do curso de Administração da FAESP e a relação destes com a metodologia de ensino, sistema de avaliação interna e entrevista complementar ao processo seletivo serão abordados no item 4.

2. Metodologia

Foi realizado um estudo exploratório a respeito do funcionamento da Faculdade Campos Elíseos com o intuito de identificar os fatores que influenciam na obtenção de indicadores de qualidade de ensino da instituição.

O estudo envolveu uma revisão na metodologia de ensino e de avaliação interna da faculdade estabelecidas no Projeto Pedagógico do Curso de Administração (2007). Através de visitas à faculdade foi verificado como os métodos pedagógicos são aplicados na prática.

Outros pontos relevantes estudado foram os critérios e métodos de avaliação dos candidatos ao processo seletivo, da avaliação dos alunos do curso e de avaliação interna da instituição.

2.1 Entrevista com candidatos como complemento do processo seletivo

O processo seletivo para ingresso na FAESP é composto por uma prova de conhecimentos de conteúdos abordados no ensino médio e uma entrevista.

A prova procura abordar o conhecimento dos candidatos em relação aos conteúdos acadêmicos. Os melhores classificados nesta prova passam por uma entrevista com um dos coordenadores do curso.

Nesta entrevista, a coordenação pedagógica procura identificar o grau de compromisso que os candidatos pretendem estabelecer com o curso. Isto inclui, identificação com a metodologia da escola e, principalmente, disponibilidade para enfrentar eventuais lacunas de conteúdos (não adquiridos no ensino médio) e desenvolver novas habilidades de aprendizagem, eventualmente também não desenvolvidas na vida escolar anterior do estudante.

2.2 Avaliação dos alunos

A faculdade adota a avaliação chamada de Colaborativa-Formativa. Cada docente deve realizar, no mínimo, três avaliações a cada bimestre. Segundo Projeto Pedagógico do Curso de Administração da FAESP, “na avaliação colaborativa a aprendizagem está assentada em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser”. Nesta abordagem o desafio do professor é instigar o aluno a buscar o conhecimento, aprender a formar seu próprio pensamento e elaborar informações.

Já “na avaliação Formativa o objetivo é a formação contínua do aprendizado, realizada através de instrumentos variados e constantes, dentro do período avaliado, de forma que o aluno obtenha sempre do professor o *feedback* de cada instrumento utilizado”.

A avaliação Colaborativa-Formativa é feita com base em três tipos de indicadores:

- a) Indicadores de Desenvolvimento: participação em aula, desenvolvimento a expressão oral, desenvolvimento da expressão escrita, auto-avaliação e frequência.
- b) Indicadores de Desempenho Grupal: eficácia da participação do grupo, espírito de equipe, colaboração, disposição para o debate de idéias, flexibilidade, postura frente ao grupo, delegação de responsabilidade e divisão de tarefas;
- c) Capacidade de argumentação e construção do raciocínio, adequação às normas de redação técnico-científica, uso de expressões específicas da disciplina.

2.3 Avaliação da instituição

A FAESP realiza anualmente uma Avaliação Institucional através de um comitê de Qualidade formado por alunos, funcionários e professores. Este comitê, a partir de 2004, passou ser a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e cumpre a exigência legal do Ministério da Educação, que utiliza o trabalho desta Comissão em suas avaliações da instituição.

A CPA é formada por três docentes, um funcionário, três discentes e um representante da sociedade civil organizada. A Comissão se reúne ordinariamente a cada bimestre e extraordinariamente quando houver convocação pelo Coordenador do Curso ou pelo Diretor Acadêmico ou quando sentir necessidade.

Cabe à Comissão:

- a) formular sugestões sobre as áreas de aprendizagem da faculdade,
- b) propor atividades acadêmicas complementares,
- c) recomendar requisitos de atuação dos três pilares da instituição (alunos, professores, funcionários),
- d) encaminhar à Diretoria critérios de acompanhamento e seus índices de aceitabilidade em

- relação aos serviços complementares oferecidos,
- e) apresentar critérios de desenvolvimento de avaliação de práticas docentes e discentes em sala-de-aula,
 - f) apreciar a conduta ética dos professores e funcionários,
 - g) apreciar outras matérias que forem encaminhadas.

3- Descrição da Instituição

A Faculdade Campos Elíseos é uma instituição particular de ensino superior fundada em 1994 e situada à Rua Vitorino Carmino, bairro dos Campos Elíseos, no município de São Paulo.

A instituição mantém cursos Graduação em Administração de Empresa nos períodos matutino e noturno, além de pós-graduação Lato Sensu em Formação de Consultores, Gestão Previdenciária e Gestão Empresarial e MBA em Administração Contábil e Financeira.

Em 2007 a escola tem 587 alunos de graduação e 138 alunos no pós-graduação.

Sua estrutura funcional é departamental e está reproduzida no organograma que está no Apêndice I.

A proposta pedagógica da instituição prega uma visão holística do conhecimento e da formação do profissional de Administração. Entre os compromissos estão o de promover o empreendedorismo incentivando os alunos intervirem no mundo enquanto cidadãos. Entre as diretrizes pedagógicas estão a de promover a multidisciplinariedade como meio integrador e facilitador da aprendizagem, estímulo ao intercâmbio na comunidade acadêmica e estímulo a novas tecnologias.

“O processo pedagógico procura garantir que o graduado demonstra, ao final do curso, perfil que envolve:

- a) internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.
- c) formação técnica e científica par atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional em consonância com as demandas globais;
- d) capacidade de atuar em equipes multidisciplinares.
- e) capacidade de compreensão da necessidade da formação ao longo da vida.”

Do ponto de vista metodológico o curso pretende que os professores assumam a postura de facilitadores, conselheiros ou orientadores e não a de meros transmissores de conhecimento, propiciando a aprendizagem ativa e participativa através de técnicas como Dinâmica de Grupo, Discussão de Casos, Debates, Painéis Integrados, Exposições, Excursões, Visitas, Áudio-Visuais, Mesas Redondas, Trabalhos individuais e em Grupos, Seminários, Brainstorming e Jogos.

O projeto pedagógico também estabelece as competências técnicas e transversais a serem desenvolvidas pelos alunos durante o curso. Estas competências estão descritas no **Quadro 1**.

Uma pesquisa realizada em 2004 demonstra que 52,5% dos alunos tinham entre 17 e 28 anos, 56,27% é do sexo feminino, 93,56% trabalham e estão no setor terciário (Serviços) da Economia, predominantemente em cargos relacionados com a área de administração.

O **Quadro 2** faz uma comparação entra a situação profissional dos alunos atuais e egressos, e demonstra que 90% de ambas as populações atuam na área de Administração. Nesta quadro há também informações sobre os cargos ocupados por cada um dos grupos.

Quadro 1	
Competências Transversais	Competências Técnicas
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura a mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Desenvolver capacidade para elaborar e implementar e consolidar projetos e organizações.
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	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.
Reconhecer e definir os problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.	
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	

Fonte: Projeto Pedagógico do Curso de Administração

Quadro 2: Setor de ocupação dos alunos – atuais e egressos

S E T O R D E O C U P A Ç Ã O	Setor Econômico	Cargo no Trabalho	Alunos atuais %	Egressos %
	Secundário (Serviços)	Administrador Júnior	-	14,81
		Gerente Administrativo	-	31,48
		Gerente de Bancos	1,02	5,56
		Consultor Administrativo	3,73	5,56
		Analista Administrativo	-	25,93
		Gerente de Produtos Bancários	15,25	9,26
		Assistente Comercial	9,49	-
		Auxiliar de Administração	20,00	-
		Comprador	3,05	-
		Corretor de Seguros	7,12	-
		Assistente de Administração	29,83	-
		Operador de Telemarketing	4,75	-
Não Trabalham	5,76	-		
Outros		7,41		
TOTAL		100	100	

As ocupações aqui classificadas seguem o rigor da CBO – Classificação Brasileira de Ocupação do Ministério do Trabalho.

Fonte: A interferência do modelo de gestão no projeto pedagógico de uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. Josefa Sonia Pereira da Fonseca

4- Análise dos indicadores de qualidade

Serão descritos a seguir os fatores que influenciam no alcance da qualidade de ensino em uma instituição privada de ensino superior de administração que atua na faixa de preço abaixo de R\$ 600,00 no município de São Paulo.

A Faculdade Campos Elíseos possui diferentes indicadores de qualidade de ensino que serão descritos a seguir.

4.1 O Exame Nacional de Cursos – Provão 2003

Um dos indicadores de qualidade é o conceito “A” no Exame Nacional de Cursos (EBC), conhecido como Provão. Tendo realizado a prova nos anos de 1998 a 2003, o curso obteve por três vezes o conceito C (1998, 2001 e 2002), duas vezes o conceito B (1999 e 2000) e atingiu o conceito A na última edição do exame em 2003.

Pode-se observar que, em 2003, apenas 11 cursos privados de Administração de São Paulo obtiveram o conceito A:

- FACULDADE CAMPOS ELÍSEOS (FAESP)
- FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DO IBMEC (Ibmec)
- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)
- ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
- FACULDADE TANCREDO NEVES
- CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (UNIFECAP)
- FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO (FAE-FAAP)
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)
- FACULDADE TREVISAN (FAT)
- CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO MAUÁ DE TECNOLOGIA (CEUN-IMT)
- UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Das instituições acima citadas apenas Faculdade Campos Elíseos cobra abaixo de R\$600,00 a mensalidade.

4.2 O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – Enade 2006

O resultado do Enade de 2006 é mais dos indicadores da qualidade de ensino da Faculdade Campos Elíseos. A tabela abaixo mostra a avaliação obtida pela instituição.

Média da Formação Geral		Média do Componente Específico		Média Geral		Enade Conceito (1 a 5)	IDD Índice (-3 a 3)	IDD Concieto
Ing	Conc	Ing	Conc	Ing	Conc			
42.3	49.4	36.6	44.7	38.0	45.9	4	0.754	4

O resultado

do Enade 2006, disponível no site <http://www.inep.gov.br/> apresentou a mesma tendência de resultados que o último Provão (2003) em relação aos cursos de Administração da cidade de São Paulo.

Para entendermos esta avaliação, abaixo o quadro abaixo contém a definição do Ministério da Educação sobre o significado de cada um dos itens:

Ingressante	Estudante que, no prazo estipulado pela legislação referente ao ENADE daquele ano, tenha cumprido o percentual estabelecido para aquele grupo, isto é, tenha cumprido entre 7% a 22% inclusive, da carga horária mínima do currículo do curso da IES.
Concluinte	Estudante que, no prazo estipulado pela legislação referente ao ENADE daquele ano, tenha cumprido o percentual estabelecido para aquele grupo, isto é, tenha cumprido, até a data inicial do período de inscrição, pelo menos 80% da carga horária mínima do currículo do curso da IES, ou ainda aquele que tenha, independentemente do percentual já realizado, condições de concluir o curso durante o ano letivo no qual será realizado o exame da área.
Formação Geral	O componente de Formação Geral não deve ser confundido com uma prova de conhecimentos gerais. As questões desta parte da prova são de natureza transdisciplinar e exploram habilidades e competências importantes para os estudantes de todas as áreas do conhecimento: capacidade de relatar, analisar, sintetizar, inferir, comunicar-se com clareza e coerência, usar adequadamente em diferentes contextos a língua portuguesa.
Formação específica	A prova, na parte de formação específica, é elaborada com base nas Diretrizes Curriculares, aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e também no perfil profissional de cada curso, contemplando os saberes fundamentais exigidos em cada área profissional.
ENADE Conceito	Calcula-se o conceito pela média ponderada da nota padronizada dos concluintes no componente específico, da nota padronizada dos ingressantes no componente específico e da nota padronizada em formação geral (concluintes e ingressantes), possuindo estas, respectivamente, os seguintes pesos: 60%, 15% e 25%. Assim, a parte referente ao componente específico contribui com 75% da nota final, enquanto a referente à formação geral contribui com 25%. O conceito é apresentado em cinco categorias (1 a 5) sendo que 1 é o resultado mais baixo e 5 é o melhor resultado possível.
IDD Índice	O Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD) tem o propósito de trazer às instituições informações comparativas dos desempenhos de seus estudantes concluintes em relação aos resultados obtidos, em média, pelas demais instituições cujos perfis de seus estudantes ingressantes são semelhantes. Entende-se que essas informações são boas aproximações do que seria considerado efeito do curso. O IDD é a diferença entre o desempenho médio do concluinte de um curso e o desempenho médio estimado para os concluintes desse mesmo curso e representa, portanto, quanto cada curso se destaca da média, podendo ficar acima ou abaixo do que seria esperado para ele baseando-se no perfil de seus estudantes. O IDD Índice varia, de modo geral, entre -3 e +3, sendo o desvio padrão sua unidade de medida da escala do IDD. Assim se um curso possui IDD positivo, como $IDD=+1,5$, isso significa que o desempenho médio dos concluintes desse curso está acima (1,5 unidades de desvios padrão) do valor médio esperado para cursos cujos ingressantes tenham perfil de desempenho similares. Valores negativos, por exemplo, $IDD=-1,7$, indicam que o desempenho médio dos concluintes está abaixo do que seria esperado para cursos com alunos com o mesmo perfil de desempenho dos ingressantes.
IDD Conceito	O Indicador de Diferença Entre os Desempenhos Observado e Esperado - IDD Conceito é uma transformação do IDD Índice, de forma que ele seja apresentado em cinco categorias (1 a 5) sendo que 1 é o resultado mais baixo e 5 é o melhor resultado possível no IDD Conceito.

Fonte: Ministério da Educação - 2007

Os cursos que obtiveram nota 4 (quatro) nos itens Enade Conceito e no IDD Conceito são:

- CENTRO UNIVERSITARIO ALVARES PENTEADO
- CENTRO UNIVERSITARIO DO INSTITUTO MAUA DE TECNOLOGIA

- ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO
- ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING
- FACULDADE CAMPOS ELISEOS
- FACULDADE DE ADMINISTRACAO DA FUNDACAO ARMANDO ALVARES PENTEADO
- FACULDADE IBMEC SAO PAULO
- PONTIFICIA UNIVERSIDADE CATOLICA DE SAO PAULO

Nota-se que os cursos que se destacaram foram os mesmos que já haviam apresentado bons resultados no Provão de 2003 e que o perfil destas instituições diferencia-se do perfil da FAESP, como já foi comentado no item 2.1.

4.3 As relações entre o as práticas da faculdade e o bom desempenho nos exames

As principais relações entre as práticas da faculdade e a obtenção de bons resultados nas avaliações do MEC estão relacionadas à aplicação de entrevista complementar ao processo seletivo para alunos ingressantes, ao sistema de avaliação Colaborativa-Formativa aplicado pela faculdade durante o curso e ao sistema de avaliação interna da instituição.

A experiência da entrevista com candidatos como parte do processo seletivo tem apresentado resultado significativo no estabelecimento de compromisso entre os alunos ingressantes com o curso. Ao serem submetidos à entrevista com a coordenação pedagógica os candidatos tomam contato mais próximo com as propostas educacionais da faculdade, métodos pedagógicos e de avaliação, expectativas em relação à dedicação ao curso e desenvolvimento de competências técnicas e transversais. Este contato influencia na tomada de decisão do próprio candidato em relação à continuidade, ou não no processo.

A faculdade por sua vez, pode eliminar candidatos nesta etapa da seleção, já que através da entrevista, os coordenadores conseguem traçar um perfil de cada candidato. Tanto a prova de conhecimentos acadêmicos, quanto a entrevista podem revelar deficiências na formação intelectual dos candidatos. Estas deficiências vão desde lacunas nos conteúdos previsto para o ensino médio, como falta de habilidades de aprendizagem. A FAESP acredita que estas deficiências podem ser supridas ao longo do curso superior, desde que o aluno mantenha um espírito empreendedor e disposição para superá-las. É no momento da entrevista que a existência desta disponibilidade é identificada.

Após o ingresso do aluno no curso, o compromisso estabelecido será reafirmado nas avaliações de cada disciplina. A avaliação Colaborativa-Formativa realizada três vezes por bimestre aproxima professores e alunos. Com um *feedback* apresentado em ciclos mais curtos, os alunos que estiverem em dificuldades têm mais oportunidades de apresentarem melhores no seu desempenho.

Além disso, a proposta pedagógica baseada em uma visão holística e na qual o professor funciona como um facilitador e não apenas como transmissor de conteúdo têm se mostrado bastante estimulante e motivadora para os alunos o que contribui para bons resultados acadêmicos.

Por fim, a atuação da CPA, como órgão oficial de avaliação dos processos internos da faculdade tem permitido a mais rápida identificação e antecipação da solução de problemas. Como espaço aberto para discussões e sugestões dos envolvidos no ensino em todos os níveis, isto é, discentes, docentes e funcionários, além da própria direção, a Comissão tem viabilizado o monitoramento da qualidade do ensino, do grau de satisfação de cada um dos grupos envolvidos e o estabelecimento de medidas de melhoria.

5- Conclusão

A discussão sobre a qualidade do ensino superior de Administração tem crescido de importância a partir dos anos 90 com o grande aumento no número de cursos na área que hoje chega a 3.382 (cursos e habilitações) em todo o País. O ensino particular, especialmente o de pequenas escolas é o que mais cresce.

Neste contexto a Faculdade Campos Elíseos (FAESP), localizada no município de São Paulo e fundada em 1994, atingiu bom desempenho nas avaliações realizadas pelo MEC como o “Provão” de 2003 e o Enade de 2006.

Este desempenho só é semelhante ao de instituições públicas ou particulares com mais tempo de atuação e preço da mensalidade muito superior ao da FAESP.

A partir de um estudo exploratório da metodologia de seleção de alunos, ensino e avaliação interna da faculdade, pode-se observar uma forte relação entre estas práticas e o resultado obtido nas avaliações.

O processo seletivo complementado com uma entrevista com os candidatos, após a prova de conhecimentos acadêmicos, a proposta pedagógica baseada numa visão holística do conhecimento, que coloca o professor na posição de facilitador da aprendizagem e segundo a qual os alunos são avaliados de forma Formativa-Colaborativa, além da avaliação interna da instituição feita de forma contínua por uma comissão permanente e mista de professores, alunos e funcionários mostraram-se práticas decisivas.

Estas permitiram que a faculdade selecionasse alunos que, mesmo com eventuais deficiências anteriores de conteúdo e habilidades mostraram-se mais empenhados e comprometidos, possibilitaram um contato muito próximo e baseado na colaboração entre professores e alunos, durante todos os períodos do curso e facilitaram a avaliação da satisfação dos envolvidos no processo educacional (professores, alunos e funcionários) e a antecipação de problemas e soluções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; LIMA, Manolita Correia de Lima; TORDINO, Cláudio Antônio. O que podemos aprender com os cursos 5A? Análise dos cursos de graduação em administração com classificação 5A. São Paulo: Makron Books, 2001.

FONSECA, Josefa Sônia Pereira da. A interferência do modelo de gestão no projeto pedagógico de uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. São Paulo: PUC-SP, 2007

ZOSCHKE, Ana Claudia Knoll; DOMINGUES, Maria Jose; LÖESCH, Cláudio. O desempenho dos cursos de graduação em administração pertencentes ao sistema ACADE- Uma análise com base no Exame Nacional de Cursos in XVI ENANGRAD. Belo Horizonte: ANGRAD, 2005

IPCA -FAESP. Projeto Pedagógico do Curso de Administração. São Paulo-2007

BRASIL, Ministério da Educação. Disponível em <http://www.mec.gov.br>

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais. Disponível em <http://www.inep.gov.br/>

Apêndice I

FASP-IPA
Estrutura Organizacional

