

## AVALIAÇÃO DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO: MODELO CONCEITUAL E APLICAÇÃO

*Eduardo P. G. de Vasconcellos<sup>(\*)</sup>*

*Fauze Najib Mattar<sup>(\*\*)</sup>*

### RESUMO

Com a finalidade de aprimorar seus cursos, a FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP - realizou um estudo junto a alunos, docentes, ex-alunos e empresários sobre os aspectos a serem aprimorados. O presente trabalho mostra os resultados obtidos sobre o curso de graduação em Administração com base nas opiniões dos alunos e ex-alunos. Inicialmente, uma revisão da literatura sobre avaliação do ensino é realizada. A seguir, o método usado é discutido. Os resultados obtidos e as conclusões encerram o texto.

---

<sup>(\*)</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. Presidente da FIA/FEA/USP e Pesquisador Sênior do PACTO-Programa de Administração em Ciência e Tecnologia da FIA/FEA/USP. E-mail: [epgdvasc@usp.br](mailto:epgdvasc@usp.br).

<sup>(\*\*)</sup> Bacharel, Mestre, Doutor e Livre Docente em Administração pela FEA/USP. Professor da FEA/USP e ex-professor de outras instituições de ensino superior. Coordenador do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos USP-DA/FEA/FIA. E-mail: [fauze@usp.br](mailto:fauze@usp.br)

## Importância da Avaliação

A avaliação de instituições universitárias é um tema que tem provocado cada vez mais interesse da comunidade acadêmica, das autoridades governamentais ligadas à educação e ao ensino, dos pesquisadores e das entidades de pesquisa e extensão, principalmente após 1980. Inúmeros encontros e seminários sobre avaliação têm sido patrocinados por órgãos ligados ao Ministério da Educação, tais como a Secretaria de Ensino Superior (SESU). Apesar de não existirem parâmetros bem-definidos e precisos, muitas experiências têm sido desenvolvidas em universidades do Brasil, como a Universidade Federal de Santa Catarina, a Universidade de São Paulo, entre outras.

São vários os problemas pertinentes ao processo de avaliação, começando pelo significado de avaliação, seus princípios, critérios e fins. Segundo Ferreira: “s. f. 1. Ato ou efeito de avaliar. 2. Apreciação, análise. 3. Valor determinado pelos avaliadores.” (1979: 164).

A avaliação de uma instituição universitária deve levar em conta três segmentos: ensino, pesquisa e extensão. A avaliação da universidade na concepção de Isaura Belloni é composta por alguns critérios importantes ligados a várias atividades-fins e aos meios para atingir a avaliação. Ou seja:

- a) “Professor: *desempenho no ensino: avaliação do conteúdo desenvolvido, dos procedimentos adotados, dos materiais de ensino produzidos, etc.; desempenho em pesquisa, produção científica, artística, cultural, etc.; desempenho na extensão; outros aspectos.*
- b) Ensino: *conteúdo dos currículos e programas; perfis profissionais face à perspectiva de desenvolvimento científico e tecnológico e às necessidades sociais; outros aspectos.*
- c) Pesquisa: *relevância científico-técnica e político-social dos projetos ou linhas de pesquisa em desenvolvimento; congruência/complexidade/continuidade entre as atividades de pesquisa versus pesquisa para*

*justificativa de regime de trabalho; outros aspectos.*

- d) Extensão: *relevância científico-técnica, e político-social das atividades desenvolvidas; congruência/complementaridade/continuidade entre as atividades desenvolvidas versus ‘extensão paliativa-criativa’; outros aspectos.*
- e) Infra-estrutura de ensino, pesquisa e extensão:
  - 1) *Recursos humanos — dimensão e funções do corpo técnico; desempenho.*
  - 2) *Espaços físicos, equipamentos e materiais técnicos e científicos (laboratórios, estações experimentais, geração e processamento de informações, acervo bibliográfico, etc.).*
- f) Administração:

*Recursos humanos — instâncias decisórias: definição de funções e especificidades/duplicações, etc.; centralização/descentralização: agilidade de decisão, transparências: desempenho” (1989: 66 e 67). (Amorim, 1992: 33 e 34).*

Tejedor e Blanco destacam as razões que têm despertado interesse pela avaliação do ensino superior:

- a) “A competitividade econômica: a educação superior é uma peça chave para enfrentar o futuro, como fonte de crescimento econômico, de desenvolvimento tecnológico e, em consequência, de melhora da competitividade.
- b) A exigência de qualidade, por parte dos cidadãos, em todos os processos produtivos e serviços. A isto se pode vincular o elevado gasto total, público e privado da educação que provoca na sociedade uma maior preocupação pela qualidade dos serviços que fornecem as universidades.

- c) A crescente exigência de qualidade por parte dos empregadores em relação ao nível de formação recebida por aqueles que buscam emprego obriga as universidades a elevar seus níveis de qualidade de formação oferecida.
- d) Na Europa, em particular na Espanha e Portugal, num momento em que se inicia um período de relativa estabilidade, tanto financeira como do corpo docente, parece oportuno preocupar-se com a melhoria de qualidade das instituições universitárias, incluindo a melhora da gestão.
- e) As leis que consagram a autonomia universitária, que possibilitam que, na universidade, as decisões fossem tomadas por seus próprios membros. Implicam, em contrapartida, uma adequada prestação de contas.” (1997: 10).

“A exigência de um sistema de avaliação institucional é uma clara expressão da crescente atenção da dimensão extrínseca da qualidade de uma universidade em crise: a sociedade não parece disposta a seguir aceitando que as universidades se auto-justifiquem e desejam conhecer como as atividades se desenvolvem” (1997: 10).

Avaliar uma universidade exige uma metodologia diferente da usada em uma empresa privada, pois as metas a serem alcançadas por estas instituições não são semelhantes. “Achar que uma universidade pode ser uma empresa eficiente como a Volkswagen é ridículo. Não é possível se ter um profissional técnico superior com a mesma medida de eficiência de uma empresa privada.” Calixto (Amorim, 1992: 57).

Os dados obtidos com a avaliação devem refletir o passado e o presente da instituição, permitindo elaborar metas para o futuro. Ao final da avaliação espera-se que as seguintes perguntas estejam respondidas:

- Como a instituição está atualmente?
- Onde se quer chegar?
- Quais mudanças devem ser feitas?

A avaliação é o primeiro passo para o diagnóstico da instituição. Inicialmente faz-se necessário levantar quais são as expectativas daqueles que participam do processo e daqueles que demandam os resultados do processo: o corpo docente, corpo discente, os antigos alunos, os contratantes. Estas fornecerão subsídios para a elaboração dos indicadores de desempenho.

O passo seguinte é apurar e mensurar os dados referentes a esses indicadores. Para esses indicadores serem úteis é necessário compará-los com uma instituição similar (referencial) ou outra considerada por sua excelência (*benchmarking*). A partir deste momento pode-se, então, estabelecer metas para a instituição. A grande dificuldade que se faz presente nesta etapa é a falta de parâmetros comparativos existente ou a fixação de parâmetros tão elevados que não inviabilizem quaisquer comparações.

É muito importante destacar que a avaliação da universidade deve ser algo que nasça dentro dela mesma e que possua os seguintes objetivos: o autoconhecimento e a tomada de decisão com a finalidade de aperfeiçoar seu funcionamento e seus resultados (Belloni, 1996).

O processo de avaliação só será aceito pela comunidade universitária se o mesmo for transparente, e seus critérios amplamente discutidos e legitimados: “...a avaliação precisa ser uma consequência natural do desejo que tem a comunidade acadêmica em realizar, permanentemente, estudos críticos de suas condições materiais e humanas; de refletir o conjunto de atividades pedagógicas, científicas e culturais que fazem parte do projeto educativo da universidade” (Amorim, 1992: 6).

Segundo Durham: “A avaliação não é um processo técnico e neutro: ela favorece alguns pontos e prejudica outros, e por isso suscita apoios entusiásticos e rejeições fortes; ela implica uma revolução profunda na maneira de entender o papel dessas instituições, do Estado na gestão das instituições públicas, e o próprio papel do setor privado, mecanismos alternativos de financiamento, o papel da competição e do “mercado” acadêmico, a questão da isonomia e assim por diante.” (1990: 14). A mesma opinião é manifestada por Amorim (1992: 6) “...a avaliação da universidade não pode acontecer de maneira dis-

sociada dos interesses e dos valores sociais e econômicos vigentes.”

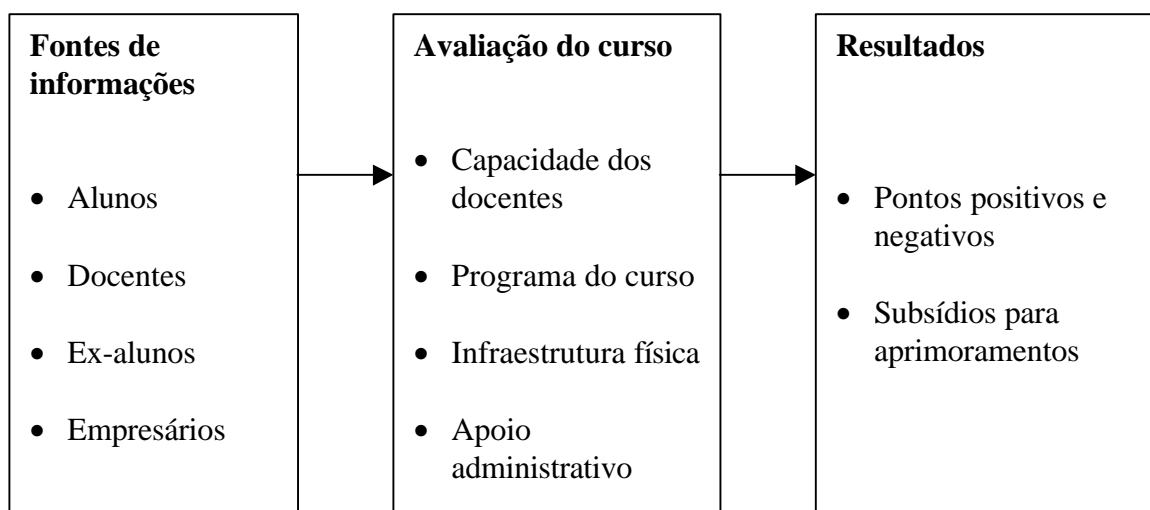
Quando se pretende avaliar alguma coisa é importante utilizar-se de indicadores de desempenho. Estes são dados empíricos, tanto qualitativos como quantitativos, que descrevem o funcionamento e o modo como a instituição atinge seus objetivos. E para isso é necessário implantar um sistema de informações e controle para obtenção de indicadores confiáveis.

A prática da avaliação institucional pode se desenvolver em função de dois enfoque básicos: um centrado na importância contável e de fiscalização (o Estado avaliador), e outro centrado nos processos organizacionais do processo de ensino. O primeiro faz referência a aspectos de eficiência e fatores econômicos (otimização dos recursos

disponíveis) e se orienta em direção ao controle por parte das instituições governamentais.

### **Proposta de uma Metodologia para Avaliação do Ensino da Administração**

No início da década dos 90, a FEA/USP-Administração realizou um estudo com a finalidade de avaliar seus cursos de Administração, Economia e Contabilidade. Este trabalho fez parte de um projeto denominado Repensando a FEA/USP-Administração, cujo objetivo era realizar um amplo diagnóstico e implantar mudanças para adaptar os cursos da FEA/USP-Administração à realidade da virada do século. O modelo utilizado para a avaliação realizada encontra-se na Figura 1.



**Figura 1 - Modelo Utilizado para Avaliar o Curso de Graduação em Administração da FEA/USP**

Os dados foram coletados junto a alunos de graduação, alunos de pós-graduação, professores, ex-alunos e empresários, todos obviamente por suas respectivas experiências com a FEA/USP-Administração.

Em todas as pesquisas, com exceção à realizada com os empresários, foi utilizado o método da comunicação através de questionários auto-preenchidos. Com os alunos de graduação e de pós-graduação, os questionários foram distribuídos e recolhidos nas dependências da FEA/USP-Administração, por um aplicador que

percorreu todas as salas de aula. Na pesquisa junto ao corpo docente, os questionários foram distribuídos nos escaninhos e colocados nas salas de professores aos quais era solicitado o retorno em determinado prazo (em documento do Diretor da escola que acompanhava o questionário). Na pesquisa junto aos ex-alunos os questionários foram distribuídos e retornados pelo correio.

No sentido de se ter a contribuição dos empresários, um seminário de uma tarde foi realizado durante o qual 5 gerentes puderam comentar sobre o perfil desejado do

administrador em função das mudanças em curso nos cenários nacional e internacional.

Em todas as pesquisas, os questionários foram distribuídos visando alcançar toda a população de pesquisa. Porém, como o retorno das respostas dependia da boa vontade dos participantes, as amostras resultantes não foram probabilísticas.

Neste trabalho serão apresentados os resultados mais relevantes obtidos na avaliação do curso de graduação em Administração da FEA/USP junto aos alunos e aos ex-alunos de graduação. Os pesquisados dessas duas populações foram os seguintes:

Alunos de graduação: 120

Ex-alunos: 371

Os resultados das pesquisas foram discutidos nos Conselhos dos Departamentos (as pesquisas englobavam os três departamentos da FEA/USP: Economia, Administração e Contabilidade), na Congregação e nas Comissões de Graduação e Pós-Graduação, com o objetivo de usar os resultados para melhorar os programas em andamento. Um amplo seminário foi realizado com a participação de alunos e docentes, onde os resultados foram discutidos.

## **Objetivos**

O objetivo principal das pesquisas realizadas foi o de colher subsídios junto aos públicos que têm ou tiveram vivência com o curso de graduação em Administração da FEA/USP para possibilitar à Diretoria que efetuasse reformulações que o adequasse à realidade ambiental acadêmica e empresarial.

Para alcançar esse objetivo principal, inúmeros foram os aspectos pesquisados, dentre os quais são destacados (sem identificar a quais populações foram aplicados):

- Razões para escolha do curso;
- Fatores que influenciaram a escolha do curso;
- Prestígio da FEA/USP-Administração com o curso de graduação em Administração;
- Avaliação da infra-estrutura;
- Avaliação do curso;
- Razões para evasões;
- Perfil de conhecimentos adequados para o Administrador;
- Sugestões para inclusões / exclusões / alterações de disciplinas;
- Importância de ter cursado a FEA/USP-Administração para a carreira profissional.

## **Resultados**

### **Avaliação realizada pelos alunos de graduação**

#### **Razões para escolha do curso de Administração**

A Tabela 1, aponta as razões de escolha do curso de Administração na percepção dos alunos de graduação. A análise dessa tabela mostra que a perspectiva profissional (77,5%), o amplo mercado de trabalho (57,4%) e a vocação (36,9%) foram os principais motivos para a escolha do curso de Administração. Motivos como vestibular menos concorrido, curso menos complexo que os tradicionais, curso em evidência na época da escolha, orientação de pais/parentes/amigos, dentre outros, foram totalmente descartados como motivos para escolha do curso. Percebe-se que os motivos de escolha predominantes dizem respeito a preocupações com o futuro profissional.

**Tabela 1 - Razões para Escolha do Curso de Administração**

<i>Razões</i>	<i>Grau de Influência ( em % de respostas)</i>		
	Nenhuma + Pouca	Moderada	Muita + Total
Vocação	25,4	37,8	36,9
Orientação dos pais/ parentes/ amigos	63,2	23,9	16,9
Negócios da família	76,9	10,8	12,3
Ampla mercado de trabalho	10,8	31,8	57,4
Perspectiva profissional	0,3	19,2	77,5
Necessidade de diploma para progredir na área em que trabalha	74,4	15,5	10,1
Vestibular menos concorrido	98,6	0,7	0,7
Curso complementar a algum outro realizado	93	3,1	3,9
Curso em evidência na época da escolha	71,5	20,8	7,7
Curso menos complexo que os tradicionais (medicina, engenharia)	78,4	16,9	4,5
Dar continuidade a um planejamento acadêmico pré-estabelecido	83,6	9,4	7

### **Fatores de Escolha do Curso**

A Tabela 2 mostra os fatores que mais influenciaram a escolha do curso de Administração da FEA/USP.

**Tabela 2 - Fatores que Influenciaram a Escolha do Curso de Administração da FEA/USP**

<i>Fator</i>	<i>Em % de respostas</i>				
	<i>&lt; - mais importante</i>		<i>menos importante -&gt;</i>		
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Prestígio da FEA/USP-Administração	26,3	31,8	25,5	8,2	8,2
Prestígio da USP	65,8	18,8	7,7	6,0	1,7
Por ser gratuito	34,5	23,8	21,3	10,6	9,8
Localização	12,2	8,5	25,6	17,1	36,6
USP possui boa infra-estrutura	15,6	14,0	25,2	23,7	21,5
FEA/USP - Administração possui infra-estrutura	16,2	13,2	27,9	25,0	17,6
Qualidade do corpo docente	12,3	19,2	26,0	27,4	15,1
Experiência profissional dos docentes	8,5	13,6	33,9	27,1	16,9
Imagem dos formandos pela FEA/USP-Administração	15,8	8,8	28,1	21,0	26,3
Influência de outras pessoas	12,1	10,3	27,6	22,4	27,6
Ambiente (contatos/amigos na FEA/USP-Administração)	16,1	16,1	16,1	14,3	37,5

Em ordem de importância, os fatores que mais influenciaram a escolha da FEA/USP-Administração foram: o prestígio da USP (84,3% de 1 e 2), o fato de o curso ser gratuito (58,3% de 1 e 2) e o prestígio da FEA/USP-Administração (58,1% de 1 e 2). Deve ser salientado que foram considerados como menos importantes: localização (53,7% entre 4 e 5), ambiente da FEA/USP-Administração (51,8% entre 4 e 5), influência de outras pessoas (50,0 entre 4 e 5), infra-estrutura da USP (45,2% entre 4 e 5) e

experiência profissional dos docentes (44,0% entre 4 e 5).

#### **O Prestígio da FEA/USP-Administração Entre seus Alunos**

Na Tabela 3, estão os resultados da avaliação do prestígio do curso FEA/USP-Administração entre seus alunos.

**Tabela 3 - Prestígio da FEA/USP-Administração  
Entre os Alunos de Graduação**

	Em % de respostas		
	Discordo fortemente + Discordo	Neutro	Concordo + Concordo fortemente
A FEA/USP-Administração é a melhor escola do país nesta área	20,8	26,2	53,1
Os professores da FEA/USP-Administração são bem preparados	13,8	38,5	47,7
A didática dos professores é adequada	31	46,5	22,5
As instalações do prédio são adequadas	6,9	13,8	79,2
A biblioteca atende às necessidades	9,2	13,1	77,7
Há um perfeito entrosamento entre as disciplinas	45	33,3	21,7
Para cada disciplina lecionada, percebo claramente seu papel no contexto do curso	49,6	31	19,4
O currículo atende as necessidades	28,7	41,1	30,2
À medida em que se avança no curso se tem uma imagem mais positiva da FEA/USP-Administração	24	40,3	35,7
Os conhecimentos adquiridos na FEA/USP-Administração dão-me segurança em relação ao futuro profissional	28,7	38,8	32,6
Os sistemas de avaliação utilizados são satisfatórios	27,9	41,1	31
Orgulho-me de estudar na FEA/USP-Administração	6,2	17,7	76,2
O tamanho das turmas é o ideal	37,7	17,7	44,6
Antevejo amplas possibilidades de uso dos conhecimentos adquiridos no curso	7	34,4	58,6

Da análise dessa Tabela pode ser observado que a FEA/USP-Administração tem muito prestígio entre seus alunos. Salienta-se as elevadas avaliações para orgulho de estudar na FEA/USP-Administração (76,2%), as instalações são adequadas (79,2%), a biblioteca atende às necessidades ((77,7%), antevê amplas possibilidades de uso dos conhecimentos adquiridos no curso, dentre outras. No entanto, alguns aspectos negativos foram apontados: não

perceber claramente o papel de cada disciplina lecionada no contexto do curso (49,6%) e que o tamanho das turmas não é ideal (37,7%).

#### **Avaliação da Infra-estrutura da FEA/USP-Administração**

Na Tabela 4, estão os resultados da avaliação da infra-estrutura da FEA/USP-Administração.



**Tabela 4 - Avaliação da Infra-Estrutura da FEA/USP-  
Administração pelos Alunos de Graduação**

	<i>Péssimo</i>	<i>Ruim</i>	<i>Regular</i>	<i>Bom</i>	<i>Ótimo</i>
Biblioteca	0,80%	0,80%	14,60%	62,30%	21,50%
Dep. de Livros e Publicações	0,00%	3,90%	40,90%	49,60%	5,50%
Xerox	9,20%	34,60%	40,00%	15,40%	0,80%
Seção de alunos	2,40%	12,70%	44,40%	37,30%	3,20%
Seção de estágios	0,90%	5,30%	28,30%	58,40%	7,10%
Laboratório de micros	3,10%	11,70%	36,70%	45,30%	3,10%
Lanchonete (antes da reforma)	60,00%	31,50%	8,50%	0,00%	0,00%
Livraria	1,50%	10,80%	39,20%	43,80%	4,60%
Salas de aula	0,00%	4,70%	24,40%	57,50%	13,40%
Centro acadêmico	10,30%	25,40%	45,20%	19,00%	0,00%
Recursos audiovisuais	1,50%	12,30%	33,80%	44,60%	7,70%
Limpeza do prédio	0,00%	0,00%	14,60%	56,20%	29,20%

Como pode ser observado nessa Tabela, de forma geral, a estrutura foi bem-avaliada, com exceção da lanchonete e do Centro Acadêmico. A biblioteca foi a unidade que apresentou melhor avaliação (83,8% de bom e ótimo); foram também bem-avaliados: limpeza do prédio (85,4% de bom e ótimo), salas de aula (70,9% de bom e ótimo), seção de estágios (65,5% de bom e ótimo) e recursos audiovisuais (52,3 de bom e ótimo).

#### **Razões de Desistência / Evasão**

Perguntados se conheciam alguém que havia desistido do curso, 43% dos alunos responderam afirmativamente. A estes, foi perguntado se sabiam as causas das desistências. As respostas estão apresentadas na Tabela 5.

**Tabela 5 - Motivos da Desistência**

	%	%
Financeiros	<b>5,4</b>	
Trabalho		3,6
Falta de tempo		1,8
Curso	<b>14,3</b>	
Reprovado em várias disciplinas		1,8
Curso não atendeu às expectativas		5,4
Erro na escolha	<b>25,0</b>	
Mudou de curso		5,4
Interesse maior por outra área		14,3
Não-identificação profissional		1,8
Falta de vocação		3,6
Não gostar da área	<b>33,9</b>	
Outros	<b>20,9</b>	

Os resultados da Tabela 5 mostram que a causa mais freqüente foi não gostar (33,9%), seguida de erro na escolha do curso (25,5%), e de, razões ligadas ao curso (14,3%) e, finalmente, razões financeiras (5,4%). As razões de desistências não estão, portanto, relacionadas com problemas do curso em si e sim, principalmente, com escolha errada da carreira, da ausência de vocação ou por não gostar da área.

### **Avaliação Realizada pelos Ex-Alunos de Graduação**

Tempo decorrido entre a conclusão do curso e a obtenção de emprego.

Na Tabela 6, está o período de tempo decorrido para que o ex-aluno tenha conseguido emprego ou novo emprego, após concluir o curso de graduação.

**Tabela 6 - Tempo Decorrido entre a Conclusão do Curso e a Obtenção de Emprego**

Período de tempo	%
Imediatamente	61,7
Até 3 meses	20,0
Até 6 meses	11,7
Mais de 6 meses	6,7

Pela observação da Tabela 6, verifica-se que a maioria dos ex-alunos (81,7%) conseguiu empregar-se até 3 meses após a conclusão do curso e apenas 6,7% o conseguiu em mais de 6 meses. Este fato leva à conclusão de que os alunos da FEA/USP-Administração não têm problemas de empregabilidade no mercado de trabalho para administradores, apesar da grande proliferação desses cursos no país.

### **Exigências e Habilidades Requeridas pelo Cargo Atual**

Na Tabela 7, estão os resultados das exigências e habilidades requeridas para o cargo ocupado pelo ex-aluno quando respondeu ao questionário.

A análise dessas respostas permite verificar que boa parte das habilidades/características exigidas que obtiveram grande avaliação, dizem mais respeito àquelas intrínsecas ao próprio indivíduo do que àquelas que o curso de Administração deve proporcionar. Esse fato leva à conclusão de que a vocação é fator importante na admissão para o curso, o que, infelizmente, não é levado em consideração no processo de seleção. No entanto, também pode ser observado que um número grande de características/exigências podem ser fornecidas pelo curso. Dentre elas podem ser destacadas: pensamento crítico, independência; habilidade para raciocínio numérico; aptidão para definir prazos, normas e procedimentos; visão estratégica de longo prazo; conhecimentos técnicos especializados; habilidade para redigir; capacidade de leitura e concentração; habilidade para resolver conflitos; cultura geral; e habilidade para coordenar grupos de trabalho.

**Tabela 7 - Exigências e Habilidades Exigidas pelo Cargo Ocupado pelo****Ex-Aluno por Ocasão da Pesquisa**

Exigências avaliadas	Nenhuma + pouca	Moderada	Bastante + total
Sociabilidade, relacionamento com outras pessoas	2,0%	7,3%	90,7%
Persistência, determinação e perseverança	2,9%	11,0%	86,0%
Pensamento crítico, independência	3,2%	11,6%	85,2%
Domínio de língua estrangeira	33,9%	13,1%	84,2%
Habilidade para raciocínio numérico	5,8%	14,2%	80,0%
Aptidão para definir prazos, normas e procedimentos para atividades a serem realizadas	7,2%	14,8%	78,0%
Capacidade de persuasão, convencimento	4,9%	17,5%	77,6%
Capacidade para realizar tarefas de organização, programação e planejamento	7,8%	15,4%	76,8%
Iniciativa, espírito empreendedor	7,8%	17,1%	75,1%
Visão estratégica de longo prazo	8,7%	17,4%	73,8%
Conhecimentos técnicos especializados	5,9%	22,3%	71,8%
Capacidade de liderança	12,8%	15,7%	71,4%
Habilidade para redigir	7,6%	20,4%	70,0%
Capacidade de leitura e concentração	7,3%	23,6%	69,1%
Habilidades para resolver conflitos	11,6%	19,4%	69,0%
Autoridade, capacidade de se impor	9,9%	21,8%	68,3%
Cultura geral	5,8%	26,0%	68,2%
Atenção a detalhes e minúcias	8,2%	24,8%	67,0%
Habilidade para fazer contatos e manter rede de relações com pessoas influentes/relevantes para sua organização	15,4%	18,6%	66,0%
Habilidade para coordenar grupos de trabalho e delegar funções	16,8%	18,8%	64,3%
Senso de mercado, tino comercial	21,6%	19,2%	59,2%
Habilidade para falar em público, apresentar trabalhos	16,9%	26,1%	56,3%
Adaptação a rotinas estabelecidas	12,9%	36,8%	50,3%
Sólida formação científica	19,3%	34,6%	46,0%
Habilidade para raciocínio lógico	0,9%	25,5%	40,6%
Maior capacidade para resolver problemas técnicos do que para tomar decisões administrativas	24,9%	40,0%	35,1%

**Avaliação do Curso**

Na Tabela 8, encontram-se os resultados da avaliação do curso FEA/USP-Administração pelos seus ex-alunos.

**Tabela 8 - Avaliação do Curso FEA/USP-Administração pelos Ex-Alunos**

Aspectos avaliados	Discordância			Concordância		
	Total	Muita	Pouca	Pouca	Muita	Total
Escolheria novamente o mesmo curso na FEA/USP-Administração	7,5%	4,0%	3,2%	8,9%	28,6%	47,7%
O prestígio da FEA/USP-Administração era muito bom na época em que graduou	0,3%	0,8%	2,4%	6,9%	49,6%	38,9%
Deveria ter havido mais disciplinas optativas especializantes	2,4%	5,9%	10,7%	17,7%	30,0%	33,2%
Deveria ter havido mais disciplinas integrativas	1,3%	2,4%	5,9%	19,4%	39,8%	31,2%
Não teve dificuldades em conseguir ocupação adequada no mercado de trabalho	4,4%	3,8%	9,0%	17,8%	35,8%	29,2%
A qualidade do ensino das diversas disciplinas foi muito variável	0,3%	4,3%	7,5%	19,3%	42,6%	26,0%
A biblioteca foi adequada às necessidades de estudo	3,0%	3,6%	8,5%	24,0%	43,7%	17,2%
Faltaram atividades práticas	1,6%	7,5%	11,1%	28,3%	34,8%	16,7%
Considera-se bem sucedido profissionalmente	3,5%	5,9%	7,8%	24,5%	42,6%	15,6%
O prestígio atual da FEA/USP-Administração é igual ou melhor do que aquele da época em que graduou	2,7%	6,6%	16,4%	26,2%	33,1%	15,0%
Desbalanceamento entre teoria e prática, com ênfase na teoria	2,2%	7,1%	11,1%	30,4%	35,3%	13,9%
Escolheria outro curso de graduação, diferente daquele concluído na FEA/USP-Administração	50,9%	13,7%	7,8%	8,6%	5,4%	13,7%
Teve bom desempenho	0,5%	1,9%	7,6%	29,3%	48,1%	12,5%
Um bom aluno formado pela FEA/USP-Administração é melhor do que um bom aluno de qualquer outra faculdade	11,7%	12,1%	14,2%	25,0%	25,0%	11,8%
Foi grande freqüentador da biblioteca	6,7%	10,2%	15,0%	38,6%	21,7%	7,8%
O curso correspondeu às expectativas	1,3%	4,3%	5,4%	27,2%	54,4%	7,3%
As bibliografias recomendadas nas diversas disciplinas cursadas foram adequadas	0,5%	4,3%	6,7%	33,9	48,8%	5,1%
Os professores mostraram-se tecnicamente competentes	1,1%	6,2%	17,8%	29,9%	40,4%	4,6%
As instalações e recursos didáticos da FEA/USP-Administração foram adequados à formação profissional	3,0%	9,2%	14,0%	33,4%	36,4%	4,0%
Minha classe tinha alunos demais	23,9%	21,2%	16,1%	21,2%	14,0%	3,5%
Escolheria novamente o mesmo curso, mas em outra instituição	63,6%	15,9%	8,1%	7,3%	1,9%	3,2%
Os professores mostraram-se didaticamente competentes	2,7%	5,4%	16,9%	41,6%	31,6%	1,9%

A avaliação dos ex-alunos aponta para inúmeros pontos positivos como: escolheria o

mesmo curso na FEA; a imagem de elevado prestígio da escola; não teve dificuldades de

conseguir ocupação adequada; não escolheria outro curso de graduação diferente do concluído na FEA, e nem em outra instituição o mesmo curso; por outro lado, o resultado aponta para alguns pontos a serem melhorados como: maior número de disciplinas optativas especializantes, maior número de disciplinas integrativas, maior balanceamento entre teoria e prática; e melhoria na didática dos professores.

### **Importância de ter Cursado a FEA/USP-Administração na Carreira Profissional do Ex-Aluno**

A Tabela 9, mostra as respostas dos ex-alunos quanto à importância do curso FEA/USP-Administração para a carreira profissional.

**Tabela 9 - Importância que o curso de Administração da FEA/USP Significou para a Carreira Profissional do Ex-Aluno**

	Discordância			Concordância		
	Total	Muita Pouca	Pouca Muita	Total	Muita Pouca	Pouca Muita
O curso da FEA/USP-Administração o preparou para o mercado de trabalho como profissional generalista	0,8%	2,4%	5,4%	21,1%	49,3%	20,9%
O curso proporcionou condições para realização profissional	2,7%	4,6%	7,0%	28,6%	45,8%	11,3%
O trabalho atual exige muito mais conhecimentos, e que foram aprendidos na prática	0,5%	6,0%	5,7%	17,2%	40,3%	30,2%
O curso proporcionou condições para aprender a realidade da empresa e do ambiente	2,7%	7,5%	9,7%	29,6%	37,9%	12,6%
Atualmente é um especialista na área onde atua	7,1%	6,6%	7,9%	21,0%	32,0%	25,4%
Os conhecimentos possuídos são devidos mais à experiência prática do que adquiridos na FEA/USP-Administração	2,4%	8,6%	12,4%	30,2%	31,8%	14,6%
Uso, no dia-a-dia profissional muito do aprendido na FEA/USP-Administração	4,0%	10,5%	11,1%	36,4%	30,7%	7,3%
A visão da empresa, apresentada no curso, estava muito distante da realidade do dia-a-dia	5,4%	15,9%	17,5%	31,0%	20,8%	9,4%
O curso o treinou para ser profissional preparado para resolver problemas de uma área específica de atuação	9,7%	21,8%	19,4%	29,6%	15,1%	4,3%
A realidade ensinada na FEA/USP-Administração nada teve a ver com a realidade brasileira enfrentada pelas organizações	12,9%	28,8%	21,6%	19,1%	12,1%	5,4%
A carreira teria sido a mesma, mesmo tendo feito outro curso de graduação	19,9%	28,6%	15,0%	18,8%	10,4%	7,4%

A análise desses dados deixa claro que o curso foi muito importante para a realização profissional, por outro lado, precisa ser continuamente melhor adaptado à realidade das empresas. Deve ser ressaltado que pelo menos metade dos respondentes fizeram curso há mais de dez anos e, portanto, avaliaram um curso bastante diferente daquele ministrado na ocasião da pesquisa, entretanto, essas críticas devem ser consideradas na busca de um aprimoramento cada vez maior.

### Formação do Administrador Segundo os Ex-Alunos

A Tabela 10, indica as opiniões dos ex-alunos sobre o perfil desejado para os futuros profissionais em Administração.

**Tabela 10 - Caracterização do Formado em Administração, Segundo os Ex-Alunos**

Elementos do perfil desejado avaliados	Grau de importância (em %)				Total
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	
Capacidade de interpretação da teoria, para melhor aplicá-la na prática	-	1,9	16,9	55,4	25,8
Conhecimentos significativos sobre gestão de tecnologia e competitividade	0,3	2,2	16,8	54,3	26,5
Criatividade e habilidade em técnicas comerciais	0,3	2,2	14,7	52,0	30,8
Conhecimento significativo da economia brasileira e internacional	0,3	0,8	15,1	49,2	34,6
Domínio na utilização de <i>softwares</i> aplicativos	-	3,8	23,9	49,2	23,1
Conhecimento da realidade brasileira para avaliar e gerenciar problemas de natureza sócio-política	0,3	1,1	4,9	47,6	46,2
Domínio do processo de planejamento estratégico participativo, desenvolvendo o poder de negociação	0,3	0,3	4,1	46,5	48,9
Conhecimentos significativos sobre alianças estratégicas	0,5	5,9	31,9	46,5	15,1
Capacidade de raciocínio abstrato, para assimilação da realidade empresarial	1,1	5,4	28,3	45,8	19,4
Conhecimentos significativos sobre internacionalização de empresas	0,8	4,9	31,7	45,5	17,1
Conhecimentos significativos sobre <i>joint-ventures</i>	0,5	9,8	38,5	42,5	8,7
Proficiência em línguas estrangeiras	-	0,8	6,2	40,5	52,5
Formação com mais fundamentos das ciências humanas que tenham relação com conceitos como cooperativismo, sindicalização e relações no trabalho	1,9	12,7	35,5	40,4	9,5
Formação com ênfase em recursos humanos	0,8	7,9	31,9	40,3	19,1
O perfil do profissional recém formado deve ter cunho essencialmente generalista	1,4	9,5	35,9	39,5	13,8
Formação com ênfase na sociologia e filosofia, como meio para a compreensão da realidade	2,2	16,8	45,0	30,1	6,0

Dentre as características mais valorizadas observadas na Tabela 10, podem ser citadas: capacidade de interpretação da teoria, para melhor aplicá-la na prática; conhecimentos significativos sobre gestão de tecnologia e competitividade; criatividade e habilidade em técnicas comerciais; conhecimento significativo da economia brasileira e internacional; domínio na utilização de *softwares* aplicativos; conhecimento da realidade brasileira para avaliar e gerenciar problemas de natureza sócio-política; domínio do processo de planejamento estratégico participativo, desenvolvendo o poder de negociação; conhecimentos significativos sobre alianças estratégicas; capacidade de raciocínio abstrato, para assimilação da realidade empresarial; conhecimentos significativos sobre internacionalização de empresas; conhecimentos significativos sobre *joint-ventures*; e proficiência em línguas estrangeiras.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da FEA mostrou o potencial da avaliação para aprimorar o processo de aprendizado, entretanto, algumas limitações do método usado devem ser apontadas.

Inicialmente, deve ser lembrado que as respostas a questionários possuem alto grau de subjetividade pelo diferente entendimento das pessoas em relação às escalas. Além disso, embora os alunos tenham muito a contribuir em termos de críticas e sugestões, em muitos casos eles não têm o conhecimento e a experiência necessárias. Esta foi a vantagem da inclusão de ex-alunos, docentes e empresários no processo.

No caso dos ex-alunos ficou patente o enorme potencial de contribuição, geralmente não aproveitado em processos de avaliação. Uma limitação do uso de ex-alunos é o fato de que eles cursaram a Faculdade em épocas diferentes, portanto responderam sobre cursos e conteúdos, docentes diferentes.

Um ponto fraco da metodologia usada é a ausência de docentes externos à Universidade no processo de avaliação. Estes docentes poderão dar contribuição significativa se selecionados corretamente.

Um aspecto facilitador foi a existência de procedimentos de avaliação de docentes, pelos alunos, implantado na FEA há mais de 15 anos. Isso cria uma cultura habituada a processo de avaliação.

O processo de avaliação mostrou a didática como ponto a ser aperfeiçoado pelos docentes, na opinião dos alunos.

Em resumo, a avaliação do ensino superior possui os seguintes objetivos básicos:

- auto conhecimento;
- aperfeiçoamento da instituição avaliada;
- e auxílio para gestão e a tomada de decisão.

Refletindo um pouco sobre esse termo, percebemos alguns aspectos interessantes:

1. Avaliar não é um processo onde impera a imparcialidade;
2. Para se avaliar é necessário decompor o todo em partes que possam ser mensuráveis, ou seja, comparáveis com padrões preestabelecidos;
3. Se a avaliação corresponde a algo valorado pelos avaliadores, ela difere conforme quem a avalia: corpo docente, corpo discente, os antigos alunos, os contratantes. Cada um irá dar ênfase diferente aos aspectos julgados, principalmente em razão de sua vivência e necessidades. Ou seja, um aspecto positivo ou importante para um poderá ser negativo ou irrelevante para outro;
4. Além disso, valorar é algo dinâmico. Este ato admite novas interpretações quando feito ou mesmo analisado em momentos diferentes. Portanto, há necessidade de se avaliar periodicamente para acompanhar a evolução dos fatores avaliados.

Com referência às avaliações efetuadas pelos alunos e ex-alunos do curso de graduação da FEA/USP-Administração podem ser

apontadas as seguintes conclusões: o curso é bem-avaliado de uma forma geral; os alunos e ex-alunos têm uma imagem boa do curso; o curso facilita a colocação no mercado de trabalho; caso tivessem que cursar novamente o fariam na FEA/USP.

No entanto diversas foram as críticas e sugestões de alunos e ex-alunos que mereceram e que ainda estão merecendo a atenção dos dirigentes do curso. Algumas ações já foram realizadas no sentido de obter melhorias e outras ainda estão sendo. Dentre as ações realizadas têm-se as seguintes:

- Reforma total do prédio n.º 1 (principal e mais antigo; a FEA possui 5 prédios) onde as aulas do curso de graduação são realizadas. Na data da redação do presente artigo havia sido concluída a reforma de 50% do prédio, estando prevista a conclusão do restante para agosto/98.
- Foi criada uma campanha denominada "SOS Biblioteca", onde foram arrecadados recursos financeiros e materiais para a biblioteca da FEA/USP-Administração. Os recursos vieram das Fundações conveniadas com a FEA/USP-Administração: FIA, FIPE e FIPECAFI, de ex-alunos, de alunos, de professores e de empresas e empresários. Atualmente a biblioteca tem recursos mais do que suficientes para atender à demanda de aquisição de livros e periódicos. Além disso, recursos foram obtidos junto à FAPESP para dotar a biblioteca de sistema de condicionamento de ar, informatização total, aquisição de inúmeras bases de dados e a construção de sala e aquisição de sistema para emissão/recepção de videoconferências e ensino a distância. A biblioteca da FEA e todas as salas de professores estão interligadas, através de cabos de fibras óticas, ao computador central da USP, e através desse, ao mundo, o que hoje permite a comunicação imediata e rápida com qualquer biblioteca do mundo e outras facilidades (*e mails*, Internet etc.).

- programa do curso de graduação passou por reformulações. Procura-se implantar um sistema de reformulações contínuas em função da grande dinâmica das mudanças na área de Administração.
- Com recursos provenientes da FIA - Fundação Instituto de Administração, entidade conveniada com o Departamento de Administração da FEA/USP, as salas de todos os professores em RTC - Regime de Turno Completo e em RDIDP - Regime de Dedicção Integral à Docência e à Pesquisa foram dotados de computadores.

De forma geral, a avaliação deve ser vista como um instrumento importante para gerar idéias de aprimoramento mas nunca como uma verdade absoluta devido às limitações das metodologias existentes que são viáveis de serem implementadas, entretanto, se bem-interpretadas, tornam-se de grande importância para o auto-conhecimento, aprimoramento institucional, auxiliando a gestão e a tomada de decisão

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM**, Antônio. *Avaliação institucional da universidade*. São Paulo: Cortez, 1992.
- BELLONI**, Isaura. A Universidade e o Compromisso da Avaliação Institucional na Reconstrução do Espaço Social in *Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação*, Campinas, Unicamp, n.º 2, Dez. 1996, p 5 - 14.
- DURHAM**, Eunice. **SCHWARTZMAN**, Simon. *Avaliação do ensino superior*. São Paulo, Edusp, 1992.
- FERREIRA**, Aurélio B de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, Rio de Janeiro. Editora Nova Fronteira, 1975.
- RISTOFF**, Divo et al. Avaliação da Universidade Federal de Santa Catarina: uma proposta metodológica in *Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação*, Campinas, Unicamp, n.º 1, Jul. 1996, pp. 25 - 28.



**SANTOS**, Elci Pimenta Costa et al. *O painel da escola: um instrumento de gestão à vista*. Belo Horizonte, UFMG – Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1997.

**TEJEDOR**, Francisco J T; **BLANCO**, Laurentino S. La Evaluación Institucional en el Âmbito Universitário. in *Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação*, Campinas, Unicamp, n.º 4, Jun. 1997, pp 9 - 18.