

ÁREA TEMÁTICA: Ensino de Administração

TÍTULO: Diagnóstico da Gestão de Cursos de Administração em Instituições de Ensino Superior Privadas

AUTORES

ADRIANO SILVEIRA MASTELLA

Faculdades Ibmecc

adriano.mastella@al.ibmecrj.edu.br

SÉRGIO RUGGIERO

Unianhanguera - Faculdade Comunitária de Campinas

sruggiero@terra.com.br

ALEXANDRA SILVEIRA MASTELLA

Anhanguera Educacional

amastella@ig.com.br

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo analisar os modelos de gestão, tanto sob a ótica administrativa quanto pedagógica, dos cursos de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior privadas. A fim de atingir o propósito delineado, foi realizada uma pesquisa do tipo explicativa, a partir de variáveis a serem avaliadas, através de um instrumento de pesquisa enviado para Instituições de Ensino Superior privadas em todo o Brasil.

A pesquisa realizada, promoveu um diagnóstico da realidade das Instituições de Ensino Superior privadas, cadastradas na Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração no país (ANGRAD), levando-nos à refletir sobre a necessidade de se desenvolver novos modelos de gestão administrativa e pedagógica, tendo como figura central o Gestor do curso de Administração, participando mais autônoma e ativamente das tomadas de decisões.

Além do diagnóstico, em si, a pesquisa possibilitou a criação de alguns indicadores de desempenho capazes de mensurar o trabalho do Coordenador de Curso.

Finalmente, este artigo possibilitou através do conhecimento da realidade de Instituições de Ensino Superior privadas, conclusões sobre aspectos a serem incluídos na gestão de Cursos de Administração.

PALAVRAS-CHAVE: Curso de Administração; Instituições de Ensino Superior Privadas; Gestão Administrativa.

ABSTRACT: This work has the objective of analysing standards of management able to optimize the Business Administration course performance, as far as the pedagogical view as the administration view of Brazilian Privately Owned Universities. In order to achieve the established goal, an explanatory research was done with a well defined project from variables to be evaluated by a research tool, sent to Privately Owned Universities throughout Brazil. The research showed the Privately Owned Universities reality in country, registered at Association of Business Administration Courses and allowed a reflection about new models of management which proposes as course manager responsibility: administrative and pedagogical management driving to an effective participation on business decision making. Besides diagnostic, the research improved the measurement of performance capable of measure the course's manager work..

Finally, this article permits conclusions about aspects that could be included on management of Business Administration Courses.

KEYWORDS: Business Administration Course; Privately Owned Universities; Administrative Management.

1. INTRODUÇÃO

No mundo inteiro, o ensino superior passa a ser entendido como uma questão prioritária e estratégica para o futuro das nações. De acordo com Neves (1999), todos os países repensam e reestruturam suas Instituições de Ensino Superior (IES) e particularmente suas universidades.

Nesta realidade de Instituições de Ensino Superior, Duderstadt (1998), apresenta um cenário para a educação superior marcado pelas forças de mercado, no qual as instituições de ensino são ameaçadas e obrigadas a adquirir novos “designs” organizacionais. O autor aponta como determinante a necessidade de mudança drástica no setor de ensino superior.

Diante dessas afirmações, é possível perceber que as condições do ambiente impuseram às Instituições de Ensino Superior o repensar de sua atuação ao longo do tempo. Com isso, surgiu também a necessidade de rever a administração acadêmica, seus processos e estruturas.

As Instituições de Ensino Superior estão inseridas num ambiente de mudanças econômicas, políticas, legais, sociais e educacionais, que deve ser profundamente analisado, para que a Instituição tome decisões acertadas na atração de novos alunos e recursos. A gestão de Instituições de Ensino Superior tem demandado a utilização de ferramentas, capazes de auxiliar na tomada de decisões frente ao ambiente de incerteza e risco constante.

Neste contexto, encontram-se também as Instituições de Ensino Superior brasileiras que operam num ambiente competitivo e altamente exigente, que tem requerido práticas de gestão institucional adequadas às pressões da sociedade.

No ensino superior brasileiro, destacam-se as Instituições de Ensino Superior privadas, que representam 88,1% do total de Instituições de Ensino Superior. Quanto ao número de cursos, pode-se afirmar que houve um aumento em sua oferta nos últimos dez anos, havendo destaque para a concentração de candidatos nos seguintes cursos: Direito, Administração e Medicina.

Frente a esta situação se insere o presente trabalho, que visa diagnosticar os modelos de gestão tanto sob a ótica administrativa quanto pedagógica de cursos de graduação em Instituições de Ensino Superior privadas, a fim de gerar uma reflexão sobre a necessidade de propostas de novos modelos que contribuam ainda mais para a melhoria da gestão de uma Instituição de Ensino Superior.

O foco deste trabalho está nos cursos de graduação em Administração oferecidos pelas Instituições de Ensino Superior privadas. Uma das premissas que sustentam o estudo é a de que as Instituições de Ensino Superior privadas continuarão a enfrentar grande concorrência, sendo que a disputa por novos alunos ficará cada vez mais acirrada, o que justifica a preocupação com a gestão de seus cursos de graduação.

Um outro princípio deste estudo é a valorização de uma formação superior de qualidade para atuação no concorrido mercado de trabalho. Tal qualidade tem passado pelo desenvolvimento das competências e habilidades exigidas pelas empresas e pelo mercado de um modo geral, levando os administradores de IES a se preocuparem com a compatibilização de um aprendizado de qualidade e uma gestão de recursos viável à operacionalização da instituição.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE

Quanto à organização da universidade, Zabalza (2004), partiu de alguns princípios gerais da organização como por exemplo:

- qualquer universidade, como organização, é um sistema aberto que se encontra em processo permanente de interação com o meio. Uma das características tradicionais das universidades era a de serem entidades muito fechadas, com ritos e cultura próprios.
- os membros desta organização desenvolvem uma rede de relações entre eles mesmos e entre a universidade como um todo: sua projeção, seus objetivos, a realização de tarefas, a obtenção de produtos, entre outros.
- os membros da organização são reconhecidos como agentes, ou seja, como detentores de um certo nível de autonomia dentro da organização. Em nenhum outro contexto institucional os indivíduos tem um papel tão relevante como na universidade.

Partindo da idéia de que as organizações universitárias são realidades sociais e dinâmicas, torna-se ultrapassado o estilo de análise formal das instituições, a partir da descrição dos componentes da estrutura ou o organograma e especificação das funções teóricas dos seus diversos setores.

O organograma de uma instituição ou organização representa dois aspectos comuns: a existência de uma estrutura e o fato de que a estrutura é hierárquica, ambas características dos sistemas.

“O organograma segmenta a organização em vários níveis, pré-define funções e relações nos diversos níveis, prescreve regras em relação às interações entre a organização e o ambiente externo.(...) Restringe o grau de independência que os membros têm tanto no momento de programar sua atividade como no momento de definir suas relações recíprocas”. (Ugazio, 1981, p.192-204).

“ A estrutura é apenas o suporte formal e administrativo de todo um conjunto de dinâmicas relacionais e funcionais que, de fato, caracterizam o que é uma universidade”. (Zabalza, 2004, p.73)

Nas instituições universitárias, há, duas dimensões de referenciais constitutivos: o componente formal, estrutural e prescritivo e o componente dinâmico, vivo, histórico, que é caracterizado pelos “jogos relacionais”.

Como as instituições de educação superior fazem parte da história da sociedade, podem apresentar maior ou menor nível de consolidação de suas estruturas em função desse patrimônio histórico e de seu efeito na formalização do organograma e das redes relacionais.

Conforme Zabalza (2004), a universidade é um sistema aberto, não sendo possível conhecê-la nem intervir em sua realidade a partir da idéia de sistemas fechados e auto-suficientes.

2.2. A ESCOLA DE NEGÓCIOS NO NOVO MILÊNIO

De acordo com Vinten (2000), as escolas de negócios devem ser lembradas como histórias de sucesso no último século, contudo, elas têm passado por desafios em sua existência. O debate continua sobre o papel das artes liberais nos currículos para encorajar a criatividade e o empreendedorismo.

Muito tem sido questionado a respeito da habilidade das escolas de administração em satisfazer as demandas da academia ou do mundo dos negócios.

O que tem ficado claro é a globalização da economia e a habilidade das escolas de administração em ter a melhor resposta para garantir a competitividade nacional. Neste sentido, outros estudantes têm formado alianças com estudantes de escolas de administração, esta é uma combinação ótima se, por exemplo, estudantes de engenharia e outros estudantes técnicos se juntarem aos alunos de administração.

2.3. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Mintzberg e Gosling (2003), alegam a existência de inúmeras fronteiras na educação em administração. Estas fronteiras são encontradas entre as escolas, entre as funções da administração, entre alunos e professores. No entanto a mais significativa fronteira reside entre o processo de educação e a prática empresarial.

Ao estudar o ensino de Administração, os autores mencionam vários dilemas, que não são privilégios deste ou daquele país, mais de todos de forma geral. Colocam a necessidade de se realizar atividades diferentes nas aulas de Administração. Para isto cabe aos professores introduzirem o conhecimento formal (idéias, conceitos, teorias, técnicas, evidências) por meio de palestras, casos, painéis, visitas, entre outros. Enquanto que aos alunos cabe trazer suas experiências, na maioria das vezes, tácitas.

O aprendizado ocorre quando esses dois se encontram na forma de reflexões: individualmente, em pequenos grupos e entre toda classe. A chave é transformar boas idéias em situações reais do dia-a-dia.

No Brasil, por sua vez, os cursos de Administração passam por dificuldades ao tentar se adequar tanto às exigências do mercado quanto às exigências da legislação.

A partir desta idéia Laran e Costa (2003), salientam que outro grande problema quando se discute o ensino de Administração, no Brasil, se refere à adequação do conhecimento à realidade local, pois muito da literatura utilizada como fonte de referência nos cursos de Administração em nosso país são importadas e nem sempre vão estar adequadas ao ambiente econômico e cultural de onde se está inserido.

Um ponto destacado por Nicolini (2003), é que o problema fundamental dos currículos não é a ordenação das matérias que os compõem. É a inter-relação delas. A divisão do estudo e a fragmentação do saber ganham contornos preocupantes quando os mecanismos de interação entre as matérias são constantemente esquecidos, ignorados ou mesmo desconhecidos.

De acordo com pesquisa nacional, desenvolvida pelo Conselho Federal de Administração (2003), a respeito do perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador, o ensino de Administração no Brasil, é considerado o de maior demanda de alunos do ensino superior.

Conforme o Censo do Ensino Superior (2002), do INEP/MEC, existem um mil quatrocentos e treze (1.413) cursos de graduação em Administração no país, com aproximadamente 500 mil alunos matriculados, ou seja, 14% dos alunos no nível superior.

Segundo a pesquisa nacional do Conselho Federal de Administração (2003), apenas 14% dos Administradores pesquisados, escolheram o curso de Administração por vocação. Enquanto 27% afirmaram que o motivo da escolha foi o projeto profissional (abertura de empresa, carreira, entre outros), e 15% buscaram o curso em função de uma melhor colocação no mercado.

Quanto à qualidade dos cursos de Administração no país, 62% dos Administradores pesquisados avaliaram que os cursos atenderam parcialmente às suas expectativas com relação às exigências do mercado.

Na mesma pesquisa, os professores avaliaram a questão do aumento do número de vagas oferecidas nos programas de graduação em Administração, como preocupante. Eles alegaram que isso pode comprometer a imagem e a identidade do Administrador no mercado de trabalho.

Com relação à qualidade dos cursos, 27% dos professores que responderam à pesquisa, consideraram o comprometimento da qualidade acadêmica dos programas devido a mercantilização da educação superior. Por outro lado, 26% dos professores afirmaram que este fato induz a uma democratização do acesso à educação superior.

A pesquisa, também, possibilitou identificar os indicadores de qualidade de um curso de graduação em Administração, na opinião dos professores pesquisados. Dos respondentes, 29% apontaram o compromisso da instituição, da direção acadêmica e dos professores, com a efetiva aprendizagem dos alunos e 20% assinalaram a empregabilidade assegurada pela formação e pelo diploma expedido.

Também 18,5% dos respondentes apontaram a adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado e 18,4% apontou o equilíbrio entre a formação acadêmica e a experiência dos professores.

A respeito da metodologia de ensino, a pesquisa revelou que 41% dos professores afirmaram utilizar como recurso didático aulas expositivas e 32% afirmaram utilizar em suas aulas discussões em grupo orientadas por exercícios e/ou cases como alternativa de recurso didático. A utilização de recursos multimídia foi assinalada por 14% dos professores.

Com relação à avaliação de aprendizagem, 63% dos respondentes afirmaram utilizar uma combinação de provas, trabalhos, seminários e participação dos alunos. Somente 21%, afirmou utilizar provas individuais e sem consulta.

Um outro questionamento interessante foi a respeito do posicionamento dos órgãos competentes para a melhoria da qualidade de ensino. Para 55% dos professores respondentes, a política de avaliação do MEC em relação aos cursos de Administração deve proporcionar a proteção da sociedade em relação aos cursos superiores desprovidos de mínimas condições de atuação e a proposta de estabelecimento de um padrão de qualidade a ser seguido por todo o Sistema de Ensino Superior.

3. METODOLOGIA

Donald e Schindler (2003) definem pesquisa em administração como uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões organizacionais.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi valorizada esta idéia inicial, pois se desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de propiciar informações ao gestor de um curso de Administração na tomada de decisão.

Neste estudo optou-se por elaborar uma pesquisa quantitativa do tipo “survey”, seguindo a idéia de Marconi e Lakatos (2003), de que a seleção do instrumental metodológico está diretamente ligada ao problema a ser estudado.

De acordo com a pesquisa realizada, foi estabelecido um plano, a partir de variáveis a serem avaliadas através de um instrumento de pesquisa enviado para Instituições de Ensino Superior privadas no país. Após a conclusão da pesquisa foram utilizados recursos estatísticos que permitiram a análise dos dados obtidos no diagnóstico da gestão de cursos de graduação em Administração.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é composta pelo universo das Instituições de Ensino Superior privadas, que possuem o curso de Administração e estão cadastradas na Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD).

Para fins da pesquisa desenvolvida, utilizou-se como amostra o número de cento e quarenta e um (141) questionários respondidos, de maneira satisfatória, do total de quinhentos e setenta (570) enviados para as Instituições de Ensino Superior associadas à ANGRAD.

Estabelecendo uma inferência estatística pela proporção da população e assumindo que a pesquisa satisfaz as condições de uma distribuição binomial para o cálculo do tamanho da amostra, tem-se como resultado uma imprecisão de 0,0651 para uma amostra de 141 IES privadas pesquisadas, calculada sobre a seguinte fórmula:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 [p(1-p)]N}{z_{\alpha}^2 [p(1-p)] + (N-1)I_c^2}, \text{ onde}$$

N = 1037 IES privadas que possuem o curso de administração cadastradas no MEC;

n = 141 IES privadas pesquisadas;

p = 0,5063 (proporção de 570 IES privadas cadastradas na Angrad sobre 1037 cadastradas no Mec) e Nível de significância $\alpha=5\%$ tem-se $z_{\alpha}=1,96$

4. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

4.1. O DIAGNÓSTICO EM SI

O estudo realizado neste trabalho teve como base um questionário chamado Diagnóstico da Gestão de Cursos de Administração em Instituições de Ensino Superior privadas.

O diagnóstico foi dividido em duas partes:

Gestão Administrativa: na gestão administrativa constavam perguntas a respeito do modelo de gestão adotado na instituição, da condução administrativa do curso e da participação e grau de autonomia do gestor do curso na condução administrativa institucional.

Gestão Pedagógica: na gestão pedagógica constavam perguntas relativas a condução pedagógica do curso de Administração, de acordo com as Diretrizes Curriculares e os Padrões de Qualidade do Ministério da Educação de acordo com a Avaliação das Condições de Ensino.

O diagnóstico foi elaborado a partir da revisão bibliográfica sobre gestão acadêmica, utilizou-se também de estudos da Legislação do Ensino Superior Brasileira e de entrevistas semi-estruturadas realizadas com cinco gestores de cursos de graduação em Administração.

É importante ressaltar que o diagnóstico foi realizado a partir do banco de dados da Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e obteve a resposta de cento e quarenta e uma (141) Instituições de Ensino Superior.

4.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA

A gestão administrativa das Instituições de Ensino Superior privadas foi diagnosticada a partir das alguns parâmetros como o modelo de gestão utilizado, a estrutura organizacional existente, a presença de auto-avaliação e de sistema de informação, o grau de autonomia do gestor do curso, entre outros.

PRESENÇA DE COLEGIADO DE CURSO

Colegiado do Curso de Administração	Percentual (%)
Sim	88,65%

Tabela 1 – Presença de Colegiado de Curso

Conforme a tabela 1, a presença de um colegiado do curso de Administração é bastante significativa, ou seja, a grande maioria das instituições pesquisadas possui um colegiado de curso.

PARTICIPANTES DO COLEGIADO DE CURSO

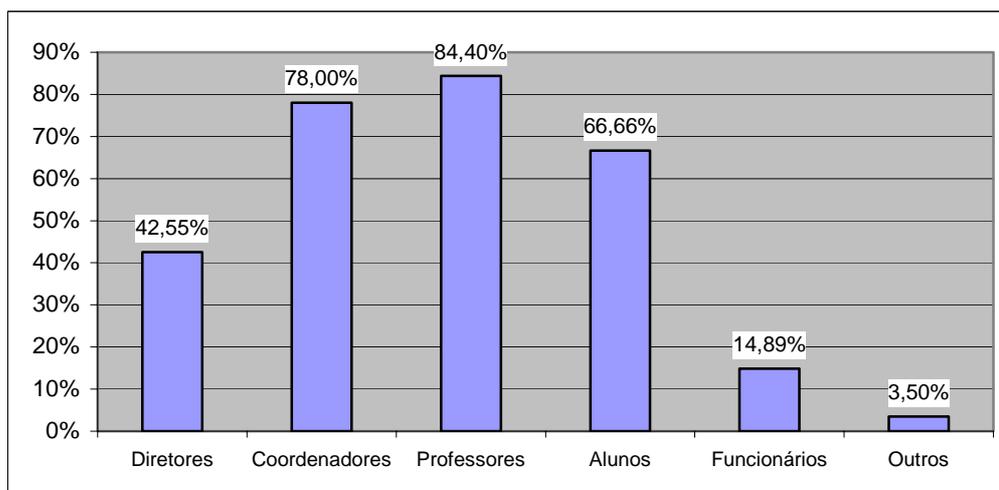


Gráfico 1 – Participantes do Colegiado de Curso

Quanto aos participantes do colegiado, observou-se uma alta participação dos professores e coordenadores nos colegiados de curso e também uma boa participação de diretores e alunos. Isso mostra que as Instituições pesquisadas estão cumprindo a recomendação do Ministério da Educação em relação à presença de um colegiado de curso que represente os vários atores do cenário institucional.

Ainda com relação ao colegiado de curso foi possível perceber que, na combinação dos atores institucionais, a presença conjunta de diretores e coordenadores no colegiado de curso atinge o maior percentual, seguido da presença conjunta de coordenadores e professores, demonstrando um alto grau de envolvimento dos gestores institucionais no colegiado de curso, conforme tabela 2.

Participação Conjunta dos Membros do Colegiado de Curso	Percentual (%) De Frequência
Diretores, Coordenadores, Professores, Alunos, Funcionários	9,9%
Diretores, Coordenadores, Professores e Alunos	29%
Diretores, Coordenadores e Professores	35,46%
Diretores, Coordenadores	39,71%
Coordenadores, Professores e Alunos	26,24%
Coordenadores e Professores	37,58%

Tabela 2 – Participação Conjunta dos Membros do Colegiado de Curso

DECISÕES TOMADAS PELO COLEGIADO DE CURSO

Decisões	Percentual (%) De Frequência
Decisões relativas à matriz curricular e análise curricular	81,56%
Decisões relativas à contratação de professores	20,57%
Decisões relativas a conteúdos programáticos	68,79%
Decisões relativas a parcerias com empresas da região	51,77%
Decisões relativas a tipos de avaliações pedagógicas	70,21%
Decisões relativas à gestão financeira do	12,77%

Curso	
Decisões relativas a atividades de extensão	65,96%
Decisões relativas à divulgação do Curso no mercado	47,52%
Decisões relativas a atividades de pesquisa	58,87%
Outras	4,96%

Tabela 3 – Decisões Tomadas pelo Colegiado de Curso

Quanto às decisões tomadas pelo colegiado de curso verifica-se que as decisões relativas à gestão pedagógica do curso possuem maior percentual de resposta, significando que o colegiado de curso tem maior poder de decisão sobre as questões pedagógicas em relação às questões administrativas.

INTENSIDADE DA PRESENÇA DAS VARIÁVEIS FUNCIONAIS DA ESCOLA

Intensidade da Presença das Variáveis Funcionais	Total	Muita	Média	Pouca	Nenhuma	
Capacidade de adaptação ou flexibilidade	12,06%	41,84%	39,72%	6,38%	0,00%	100,00%
Produção acadêmica	2,84%	11,35%	41,84%	39,01%	4,96%	100,00%
Eficiência em custos	7,09%	31,91%	51,77%	9,22%	0,00%	100,00%
Satisfação no trabalho ou moral	20,57%	51,77%	23,40%	3,55%	0,71%	100,00%

Tabela 4 – Intensidade da Presença das Variáveis Funcionais da Escola

De acordo com Hage (1961), as quatro variáveis funcionais da escola constituem os fins da organização acadêmica. Conforme a tabela 4, a capacidade de adaptação das instituições pesquisadas foi considerada, em sua maioria, entre muita e média, o que significa que as Instituições de Ensino Superior privadas tem se mostrado flexíveis e adaptáveis.

Quanto à produção acadêmica, 80,85% das instituições apontou uma produção entre média e pouca, o que significa que as instituições privadas ainda produzem relativamente pouco, em termos acadêmicos.

A variável eficiência em custos demonstrou que praticamente 50% das instituições pesquisadas possuem eficiência média e somente 31,91% possuem muita eficiência em custos. Isso demonstra que ainda há muito a ser feito nas Instituições de Ensino Superior privadas, no sentido de reduzir custos e otimizar o processo.

Com relação à satisfação no trabalho ou moral, mais de 50% das instituições pesquisadas considerou muita satisfação no trabalho, o que demonstra ser um ponto bastante positivo para a gestão institucional.

CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

Características do Modelo Burocrático	Total	Muita	Média	Pouca	Nenhuma	
Especialização de atividades	2,13%	39,72%	46,81%	9,93%	1,42%	100,00%
Padronização dos processos de trabalho	2,13%	39,72%	40,43%	17,73%	0,00%	100,00%
Formalização de documentos	7,09%	41,84%	40,43%	10,64%	0,00%	100,00%
Centralização de autoridade	9,93%	35,46%	40,43%	9,93%	4,26%	100,00%
Impessoalidade nas relações	2,13%	19,15%	42,55%	29,79%	6,38%	100,00%
Características do Modelo Político	Total	Muita	Média	Pouca	Nenhuma	
Pressão política e barganha pelo grupo	2,13%	11,35%	26,95%	36,17%	23,40%	100,00%
Relações de poder influenciando nas decisões	2,84%	24,82%	37,59%	27,66%	7,09%	100,00%
Conflito visto como natural às organizações	2,13%	12,06%	58,16%	23,40%	4,26%	100,00%

Tabela 5 – Intensidade das Características dos Modelos Burocrático e Político

As características do modelo burocrático estão presentes na gestão administrativa das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, sendo que, a especialização de atividades, a padronização de processos, a formalização de documentos e a centralização de autoridade, possuem intensidade entre muita e média em mais de 75% das respostas.

Somente a característica impessoalidade nas relações é que possui 72,34% das respostas concentradas entre média e pouca. Mostrando que as relações, nas Instituições pesquisadas, tendem a ser pessoais.

As características do modelo político, também se fazem presentes na amostra de instituições analisadas, porém em muito menor intensidade. No que diz respeito à pressão política e barganha pelo grupo 86,52% das respostas estão concentradas entre média e pouca. Quanto às relações de poder influenciando nas decisões e o conflito como sendo natural às organizações, também percebe-se uma concentração de respostas entre média e pouca, indicando que as Instituições pesquisadas quase não apresentam características do modelo político, tendendo a apresentar características do modelo burocrático e do modelo colegiado.

TIPO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

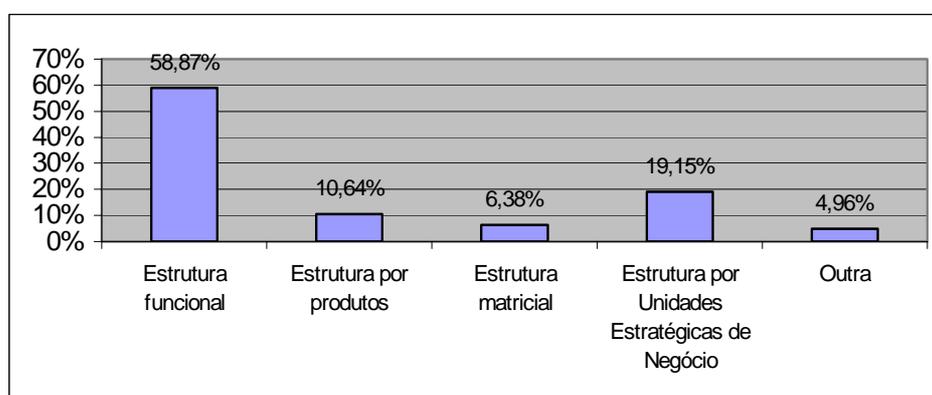


Gráfico 2 – Tipo de Estrutura Organizacional

De acordo com o gráfico 2, o tipo de estrutura organizacional preponderante nas instituições pesquisadas é a estrutura funcional, isto denota um certo grau de formalidade e tradicionalismo, ainda bastante presente nas Instituições de Ensino Superior.

PRESENÇA DE AUTO-AVALIAÇÃO NA INSTITUIÇÃO

Executa Processo de Auto-Avaliação	Percentual (%)
Sim	88,65%

Tabela 6 – Presença de Auto-Avaliação na Instituição

De acordo com a tabela 6, a maioria das Instituições de Ensino Superior pesquisadas, declarou executar o processo de auto-avaliação, isso reafirma as diretrizes do Ministério da Educação, através do atual Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), que enfatiza a necessidade das Instituições se auto-analisarem, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

PRESENÇA DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

POSSUI SISTEMA DE INFORMAÇÃO	Percentual (%)
Sim	84,40%

Tabela 7 – Presença de Sistema de Informação na Instituição

Conforme a tabela 7, mais de 80% das Instituições de Ensino Superior pesquisadas declararam possuir um sistema de informações que atende aos requisitos acadêmicos e

administrativos do curso, essa informação é valiosa, pois demonstra o grau de profissionalização e organização das instituições de ensino pesquisadas.

GRAU DE AUTONOMIA DO GESTOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATIVIDADES	IMPLEMENTA	DECIDE	PARTICIPA	INFLUENCIA	NÃO PARTICIPA
Projeto pedagógico do Curso	28,37%	35,46%	33,33%	1,42%	1,42%
Reuniões pedagógicas	31,21%	31,91%	34,75%	1,42%	0,71%
Contratação e demissão de professores	15,60%	44,68%	28,37%	8,51%	2,84%
Parcerias com empresas da região	14,89%	23,40%	43,26%	7,80%	10,64%
Cursos de extensão	18,44%	20,57%	39,01%	10,64%	11,35%
Projetos de extensão comunitária	17,02%	15,60%	46,10%	12,06%	9,22%
Projetos de pesquisa	17,02%	13,48%	49,65%	10,64%	9,22%
Promoções e divulgação do Curso no Mercado	14,89%	10,64%	42,55%	15,60%	16,31%
Contratação e demissão de funcionários administrativos	2,84%	7,09%	20,57%	17,73%	51,77%
Gestão financeira do Curso	0,71%	4,96%	23,40%	15,60%	55,32%
Orçamento do Curso	1,42%	6,38%	26,24%	14,18%	51,77%
Planejamento estratégico institucional	1,42%	7,80%	56,03%	17,02%	17,73%

Tabela 8 – Grau de Autonomia do Gestor do Curso de Administração

De um modo geral, foi possível verificar que, a gestão pedagógica do curso possui a decisão e implementação do gestor do curso, na maioria das questões, no entanto, em se tratando da gestão administrativa, ficou claro que o gestor, geralmente, não participa das decisões.

AÇÕES EXECUTADAS PELO GESTOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Execução de Ações pelo Gestor do Curso	Sim
Faz visitas nas empresas para conhecer o perfil profissional desejado	72,34%
Faz pesquisa de mercado a fim de responder de maneira adequada à demanda	64,54%
Faz palestras e workshops com empresários da região onde atua	77,30%
Promove atividades de extensão junto à comunidade	80,14%
Estimula o desenvolvimento da pesquisa na instituição	87,94%
Acompanha a inserção do aluno no mercado de trabalho	77,30%
Envolve seus alunos em ações sociais junto à comunidade	80,14%
Promove treinamentos pedagógicos aos docentes do curso	75,89%

Tabela 9 – Ações Executadas pelo Gestor do Curso de Administração

Das ações executadas pelo gestor do curso, a pesquisa demonstrou, em todas as respostas, um percentual acima de 60%, o que indica que os gestores de curso estão

envolvidos em várias ações que se relacionam ao ensino, pesquisa e extensão além de ações que promovem o curso no mercado.

4.3. GESTÃO PEDAGÓGICA

A gestão pedagógica das Instituições de Ensino Superior privadas foi diagnosticada a partir das tabelas 10 e 11. Esses parâmetros seguem o Manual das Condições de Ensino propostos pelo Ministério da Educação (MEC).

CONCEPÇÃO DO CURSO

CONCEPÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL	MUITA	MÉDIA	POUCA	NENHUMA
Compatibilidade entre objetivos do Curso e a concepção do mesmo	28,37%	50,35%	19,86%	0,71%	0,71%
Compatibilidade entre o perfil do egresso e os objetivos do Curso	23,40%	44,68%	29,79%	1,42%	0,71%
Adequação entre o Projeto Pedagógico do Curso e a Proposta Pedagógica Institucional estabelecida no PDI	31,21%	46,10%	19,15%	2,84%	0,71%

Tabela 10 – Concepção do Curso de Administração

No que diz respeito a concepção do curso, as instituições pesquisadas demonstraram grande preocupação em compatibilizar os objetivos do curso com a concepção do mesmo.

Também a pesquisa demonstrou a compatibilidade entre o perfil do egresso e os objetivos do curso, sendo que mais de 60% dos respondentes consideraram esta compatibilidade entre muita e total.

Quanto à adequação entre o Projeto Pedagógico do Curso e a Proposta Pedagógica Institucional estabelecida no PDI, 77,31% das Instituições considerou entre muita e total.

CONTEÚDOS CURRICULARES DO CURSO

CONTEÚDOS CURRICULARES	TOTAL	MUITA	MÉDIA	POUCA	NENHUMA
Coerência dos conteúdos curriculares com os objetivos do Curso	29,79%	53,19%	16,31%	0,00%	0,71%
Coerência dos conteúdos curriculares com o perfil desejado do egresso do Curso	29,08%	46,81%	23,40%	0,71%	0,00%
Coerência dos conteúdos curriculares face às Diretrizes Curriculares Nacionais	36,17%	51,06%	11,35%	1,42%	0,00%
Adequação, atualização e propriedade das ementas, dos programas e da bibliografia das disciplinas	30,50%	50,35%	18,44%	0,71%	0,00%

Tabela 11 – Conteúdos Curriculares do Curso de Administração

Quanto aos conteúdos curriculares do curso, a pesquisa demonstrou que a coerência entre os conteúdos e os objetivos do curso atingiu mais de 75% de resposta entre total e muita, o que demonstra que as instituições pesquisadas estão respeitando, em sua maioria, esta relação direta.

Da mesma forma, a coerência entre os conteúdos do curso e o perfil desejado do egresso e a coerência entre os conteúdos e as diretrizes curriculares, também tiveram um percentual de resposta acima de 75% entre total e muita.

No caso da adequação, atualização e propriedade das ementas, dos programas e da bibliografia das disciplinas mais de 80% das respostas encontram-se entre total e muita, demonstrando uma preocupação com a adequação pedagógica.

Com isso, é possível afirmar que as Instituições pesquisadas, de um modo geral, estão demonstrando um alinhamento em termos pedagógicos e uma preocupação em atender às expectativas do aluno e da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo diagnosticar a gestão administrativa e pedagógica de cursos de graduação em Administração, através de uma pesquisa tipo “survey” nas IES privadas. O curso de Administração foi escolhido, em função do número de instituições privadas que possuem este curso e sua representatividade no país, de acordo com dados do censo 2003 - INEP/MEC.

Como principal desafio das IES privadas, foi considerada a otimização do desempenho acadêmico e administrativo dos seus cursos de graduação a fim de atender as demandas do mercado e melhorar a qualidade de ensino.

De acordo com o diagnóstico realizado, as Instituições de Ensino Superior pesquisadas, apresentam bastante autonomia no que diz respeito à questões pedagógicas do curso, no entanto, demandam maior autonomia e envolvimento em relação à questões administrativas.

Também analisando o diagnóstico proposto, foi possível verificar que o gestor de curso executa várias ações vinculadas à promoção do curso no mercado e à questões pedagógicas do curso como por exemplo: faz visitas nas empresas para conhecer o perfil do profissional desejado, faz palestras e workshops com empresários da região, promove atividades de extensão junto à comunidade, estimula o desenvolvimento da pesquisa institucional, acompanha a inserção do aluno no mercado de trabalho, entre outras.

Com respeito à estrutura organizacional, detectou-se a presença de uma estrutura funcional na maioria das IES pesquisadas, porém o repensar desta estrutura pode envolver novos modelos como por exemplo a estrutura matricial, que possibilita ao gestor do curso trabalhar em diferentes projetos, com o suporte de pessoas das áreas administrativas.

Quanto a dimensão pedagógica, o diagnóstico detectou que o gestor de curso tem bastante participação, principalmente no que diz respeito à concepção do curso e aos conteúdos curriculares do mesmo. O gestor do curso deve estar atualizado com a legislação e ser o norteador das ações do projeto pedagógico proposto para o curso.

Por fim, vale ressaltar que o desempenho institucional é reflexo do desempenho dos vários cursos da instituição e envolve a sinergia entre eles. Neste sentido, os vários cursos de uma instituição devem preocupar-se com metas individuais, porém devem considerar a importância do resultado global da instituição.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação**. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARANHA, M. L. A. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Moderna, 1989.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**. Censo do Ensino Superior, Brasília, 2002. Disponível em: http://www.educacao_superior.inep.gov.br. Acesso em 14 abril. 2004.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. São Paulo: Bookman, 2003

DUDERSTADT, A. F. M. **The 21st Century University: a tale of two futures**. Washington D. C.: Nabuco Financial Symposium, feb., 1998.

HAGE, J. **An Axiomatic Theory of Organizations. The terms organic e mechanistic are originally from Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA (Brasília, DF). **O Brasil na virada do milênio: trajetória do crescimento e desafios do desenvolvimento**. Brasília: IPEA, 1997.

LARAN, J. A e COSTA, F.C.X. **O uso da avaliação do desempenho acadêmico de**

estudantes como instrumento de qualificação de cursos universitários. In: São Paulo: Revista de Administração da USP. v.36, n° 4. Out/Dez, 2001.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry e GOSLING, Jonathan. **Educando administradores além das fronteiras.** In: São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 43, n° 2. Abril/Jun., 2003.

NEVES, A. A. B. **O Ensino Superior: crescimento, diferenciação, qualidade e financiameto.** In: NICOLINI, Alexandre . **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** In: São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 43, n° 2. Abril/Jun., 2003.

ROMANELLI, O. O. **História da Educação no Brasil: 1930 – 1973.** 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

VINTEN, Gerald. **The business school in the new millennium.** The International Journal of Educational Management. Vol. 14, Iss. 4, pg. 180. Bradford: 2000.