

SÉRIE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
Observatório da Educação CAPES/INEP

Maria Estela Dal Pai Franco • Marília Costa Morosini  
Organizadoras

# QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DIMENSÕES E INDICADORES



volume **4**



---

**QUALIDADE DA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
DIMENSÕES E INDICADORES**

---



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

**Chanceler**

Dom Dadeus Grings

**Reitor**

Joaquim Clotet

**Vice-Reitor**

Evilázio Teixeira

**Conselho Editorial**

Ana Maria Lisboa de Mello

Bettina Steren dos Santos

Eduardo Campos Pellanda

Elaine Turk Faria

Érico João Hammes

Gilberto Keller de Andrade

Helenita Rosa Franco

Ir. Armando Luiz Bortolini

Jane Rita Caetano da Silveira

Jorge Luis Nicolas Audy – Presidente

Jurandir Malerba

Lauro Kopper Filho

Luciano Klöckner

Marília Costa Morosini

Nuncia Maria S. de Constantino

Renato Tetelbom Stein

Ruth Maria Chittó Gauer

**EDIPUCRS**

Jerônimo Carlos Santos Braga – Diretor

Jorge Campos da Costa – Editor-Chefe

Maria Estela Dal Pai Franco  
Marilia Costa Morosini  
(Orgs.)

---

**QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR:  
DIMENSOES E INDICADORES**

---

**Série Qualidade da Educação Superior**  
Observatório da Educação CAPES/INEP

v. 4



© EDIPUCRS, 2011

**CAPA** **Giovani Domingos**

**REVISÃO DE TEXTO** dos autores

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA** **Rodrigo Valls**



**EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS**

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33  
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone/fax: (51) 3320 3711  
e-mail: edipucrs@pucrs.br - www.pucrs.br/edipucrs.

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

**Q1** Qualidade na educação superior : dimensões e indicadores  
[recurso eletrônico] / organizadoras, Maria Estela Dal Pai  
Franco, Marília Costa Morosini. – Dados eletrônicos. – Porto  
Alegre : EDIPUCRS, 2011.  
672 p. – (Série Qualidade da Educação Superior ; 4)

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs>>  
ISBN 978-85-397-0137-7 (on-line)

Textos apresentados na Conference on quality in higher  
education; indicators and challenges ocorrido em outubro de 2010  
na PUCRS em Porto Alegre.

1. Educação Superior. 2. Educação – Qualidade. I. Franco,  
Maria Estela Dal Pai. II. Morosini, Maria Costa III. Série.

CDD 378

---

**Ficha Catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.**

**TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.** Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do Código Penal), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

**Organizadores:**

Maria Estela Dal Pai Franco

Marilia Costa Morosini

**Comitê Científico:**

Maria Estela Dal Pai Franco (UFRGS)

Adriana Maciel (UFSM)

Arabela Campos Oliven (UFRGS)

Beatriz Zanchet (UNISINOS /UFPEL)

Cleoni Fernandes (PUCRS)

Doris Pires Vargas Bolzan (UFSM)

Elizabeth Diefenthaler Krahe (UFRGS)

Geraldo Ribas Machado (InovAval UFRGS)

Julio Cesar Godoy Bertolin (UPF)

Maria da Graça Gomes Ramos (UFPEL/UFRGS)

Mariângela da Rosa Afonso (UFPEL/UFRGS)

Hamilton de Godoy Wielewicki (UFSM/UFRGS)

Solange Maria Longhi (UPF/UFRGS)

Tania Elisa Morales Garcia (UFPEL/UFRGS)

**Editoração Técnica:**

Cecilia Luiza Broilo – PD PUCRS

**Apoio Técnico:**

Silvia Fernanda Rodrigues Viegas Kuckartz - PUCRS

Marja Leão Braccini- Bolsista CAPES/UNISINOS

Camila Teixeira - Bolsista IC - PUCRS

## QUALIDADE E EGRESSOS

---

Claudia De Salles Stadtlober<sup>1</sup>  
Marília Costa Morosini<sup>2</sup>

### INTRODUÇÃO

O crescimento das Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, o acesso ao mesmo, com uma expansão majoritariamente no ensino privado, que, em 1995 representava 71,1% e, em 2006, 89,33% de todas as matrículas do país (MEC, INEP, DEAES, 2006), na graduação, coloca em debate a questão da qualidade deste ensino e do papel do Estado, enquanto regulador. Por serem processos ainda bastante novos não há muitas informações e mecanismos que possam medir e avaliar a qualidade do ensino prestado nas IES.

No Século XXI, a qualidade é uma busca da maioria das Instituições. Inicialmente, mais um modismo, uma tendência que aos poucos deixaria de existir (MOROSINI, 2003). No entanto, a avaliação da qualidade é realizada hoje em todos os meios de serviços públicos e privados, sempre estabelecendo padrões e melhorias contínuas. Saber a satisfação dos clientes, em relação aos seus serviços e preparação para o mercado de trabalho, é um desafio das IES, a fim de desenvolverem uma graduação mais qualificada e que atenda as demandas da sociedade, do poder público.

Nesse contexto, o Ministério da Educação (MEC) avalia as universidades, através dos SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior no Brasil, lançado em 2004, em que há integração desde as provas realizadas com acadêmicos, até a avaliação institucional e do curso, por parte dos alunos, professores e colaboradores.

Em estudo sobre a Educação Superior no Estado do Rio Grande do Sul, de 1991 a 2004, foi constatado que o modelo de expansão do ensino superior ocorreu em cursos com maior apelo popular, ficando mais da metade das matrículas em seis cursos. No ano de 2004, o curso com maior procura foi administração que, neste relatório, aparece com 620.718 matrículas (MOROSINI e ROSSATO, 2006).

O número de cursos de administração cresceu no RS e em todo o Brasil, assim como as instituições de ensino, principalmente as Faculdades: de 511 cursos de graduação, em 1991, o Estado passou para 1262, em 2004 (MOROSINI

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação PUCRS, Mestre em Ciências Sociais Aplicadas Unisinos, Graduada em Administração Unisinos, Professora e Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Metodista do IPA.

<sup>2</sup> Orientadora do trabalho, Doutora em Educação, Diretora da Faculdade de Educação da PUCRS.

e ROSSATO, 2006). Há também um crescimento importante do mercado, o que demanda mais profissionais qualificados e número de vagas para estágios. As ofertas de trabalho em administração são maiores, o que faz com que muitos jovens visualizem as possibilidades de empregabilidade e sucesso profissional.

O ensino superior em administração, no Brasil, forma por ano 67.000 profissionais (CRARS, 2004). Com suas especificidades e diferenças, cada curso lança seus profissionais no mercado, com conhecimentos gerais e específicos, segundo o currículo, necessidades da região e legislação vigente.

No ano de 2005 o MEC, lançou uma Resolução nº 4 (DOU, 2005), com as novas diretrizes curriculares para os cursos de administração. Este documento foi amplamente discutido e já está implementado, mas propõe, em síntese, uma formação mais generalista e ampliada no sentido da inserção social dos profissionais administradores, proibindo principalmente a formação com habilitação, o que mudou o cenário da área.

Torna-se importante questionar se o conhecimento propiciado nesse âmbito de formação está sendo atendido nos currículos e como os administradores se relacionam com a sociedade e o mercado de trabalho. Também indaga-se sobre a forma como os professores apoiaram e incentivaram os seus alunos na busca de seu desenvolvimento pessoal e profissional, com o objetivo de desenvolver competências que os diferenciem no mercado de trabalho e os tornem profissionais capazes de concorrer a uma boa colocação, gerando impacto social; perceber a congruência a partir da satisfação dos egressos, da sua qualificação e do ambiente onde estão inseridos.

O presente estudo teve como objetivo geral: discutir a qualidade do curso de graduação de administração. E como objetivos específicos: apresentar a qualidade do ensino superior de administração a partir da congruência entre satisfação e empregabilidade no mercado de trabalho de egressos de administração; construir indicadores de qualidade para a avaliação dos cursos de administração.

O desenvolvimento do estudo se justifica, pois, administração é uma profissão que surge e se expande em um momento de grandes transformações mundiais, exigindo um novo ator social que desenvolva e aprimore as organizações, através de sistemas de redes, uma vez que as informações estão conectadas por meio da tecnologia de informação.

E nesse novo paradigma tecnológico e social é que devemos formar e preparar o profissional administrador. Assim, novas competências são exigidas para esse indivíduo e novos desafios são colocados diariamente tanto para ele, como para a escola que irá prepará-lo. Colom (2004, p. 149), diz que “A



mudança na sociedade está tão instalada, que a única resposta possível é educar para a incerteza, porque as certezas são cada vez menos certas”.

As instituições de ensino têm um grande desafio: formar e educar profissionais para um mercado de trabalho demasiado volátil. Para Castells (1999), o trabalho está no cerne da estrutura social, e, ao mesmo tempo, constata-se uma nova ordem mundial econômica: transformação no mercado de trabalho, flexibilidades que não existiam, dificuldades que não ocorriam e modificações nos tipos de trabalho. Houve diminuição das atividades rural e industrial e há, cada vez mais, o aumento da prestação de serviços.

Assim, torna-se um desafio propiciar ao indivíduo um desenvolvimento satisfatório e a possibilidade de buscar o seu conhecimento com qualidade e de diferentes formas. Além disso, definir o que é a qualidade para os acadêmicos e para a sociedade é algo que está no cerne de nossas discussões.

Os acadêmicos de administração passam, no mínimo, quatro anos na faculdade, buscando conhecimentos específicos para o seu aprimoramento e exigindo eficiência dos professores, uma vez que querem sempre a teoria aliada à prática (BERTRAND, 2001). Sabemos que não há como ensinar toda a prática. Ensinamos a teoria e estudamos os casos específicos, mas segundo Mintzberg (2006), não há nenhuma escola que possa durante um curso ensinar todas as práticas.

Para aliarmos a qualidade ao ensino ou a imaginada qualidade que os acadêmicos almejam, devemos cada vez mais aproximar a teoria da prática, principalmente para prender atenção e despertar o interesse do estudante. Estes são desafios para as escolas, mas mais ainda para os professores que, no caso da administração, foram formados para serem executivos e poucos têm formação pedagógica. Então, o professor administrador chega à sala de aula com seus conceitos, conhecimentos, e sua cultura (TARDIF, 2003; BERTRAND, 2001) e vai se inserir em um mundo novo de trocas, de experiências, em que deverá interagir com os acadêmicos, onde cada “ser humano é um universo” (MOSQUERA e STOUBÄUS, 2004).

Todas essas questões também estão no cerne do desenvolvimento do ensino superior, dadas pelos alunos, pelos professores e pelos órgãos reguladores, os quais padronizaram o sistema de avaliação das IES, mas cujos critérios de elaboração e eficácia ainda são questionáveis pouco claros.

Assim, este texto se propõe apresentar a tese de que qualidade em ensino superior se desenvolve de diferentes formas, com diferentes didáticas e com muito empenho e participação dos alunos.

## Referencial Teórico

De 1990 a 2000, o ensino superior cresce como forte oportunidade de negócios no país, atraindo muitos investidores nacionais e internacionais e se tornando, em alguns casos, empresas privadas e sociedades anônimas. A LDB é promulgada em 1996, trazendo diversificação, expansão e privatização para o ensino superior. Com a sociedade do conhecimento cada vez mais disseminada e globalizada, a educação superior no Brasil se expandiu e demandou do Estado, cada vez mais, políticas de regulação: políticas públicas de inclusão, como políticas de cotas, PROUNI, REUNI, fortalecimento do sistema de avaliação e controle das faculdades também foram inseridas pelo Estado.

O ensino foi se configurando com diferentes tipos de propostas de avaliação da qualidade, pois sempre esteve sob o olhar atento dos órgãos executivos e normativos do país (MEC/SESu, CNE, Capes). Assim, em outros tempos, houve o Programa de Avaliação Institucional da Universidade Brasileira (PAIUB), o Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior e o Exame Nacional de Cursos (Provão). Atualmente temos instituído no país o SINAES, sendo que a avaliação dos alunos ocorre pelo ENADE. Todas as diretrizes são iguais para todos os Estados da União no Brasil.

A trajetória do ensino superior no Estado do Rio Grande do Sul inicia em 1883, com a Escola de Medicina Veterinária e Agricultura Prática em Pelotas, sendo esse o embrião da atual Universidade Federal de Pelotas (MOROSINI, 2005).

Há, então, uma nova ordem para o ensino superior que é dada pela expansão do mercado de ensino, pelas políticas públicas e pelo mercado. Nesse bojo, nasce, na década de 1970, o curso de administração.

A educação superior de administração no Brasil é bastante jovem, quando comparada a outras profissões. No ano de 1941, é criado o primeiro curso de Administração de Negócios - ESAN/SP, embasado no modelo do curso da *Graduate School of Business Administration* da Universidade de Harvard (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005). Logo, no ano de 1946, é criada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, sendo, naquele momento, oferecidas somente matérias de administração.

Em 1952, é criada a Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro. Em 1954, surge a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo, vinculada à FGV e é

instituído o primeiro currículo especializado em administração, que servirá de base para muitos outros cursos em todo o país.

O ensino superior de administração cresceu muito com o desenvolvimento da FGV, passando também a oferecer cursos de pós-graduação na área e disseminando-se por todo o Brasil. Foi regulamentado em 1965 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2005).

Em 1965, a profissão de administrador é regulamentada pela Lei nº 4.769, de 09 de setembro. Em 1966, já havia um currículo mínimo indicado para a formação de administrador. Naquele momento, habilitava o profissional para o exercício da profissão como técnico em administração. Esta denominação foi alterada no ano de 1985, para Administrador.

Em 2004 há alteração nas diretrizes curriculares do curso de administração (DCN's). O primeiro objetivo do MEC com esta regulamentação é para definir que a nomenclatura do curso seja tão-somente Curso de Bacharelado em Administração, excluindo a extensão das habilitações no nome do curso, podendo constar apenas no projeto pedagógico de cada curso e na grade curricular. A partir desse momento, há um novo cenário no mercado de ensino superior de administração. Como graduação podem ser oferecidos os cursos de Administração ou Administração Pública, as demais diferenças somente são contempladas no projeto pedagógico.

A expansão do ensino superior de administração, assim como da profissão é bastante expressiva na década de 90. Segundo o Conselho Federal de Administração (2005) em 1970, tínhamos 164 instituições de ensino de administração, em 2003, já passava de 1700 IES, com mais de 500 mil matrículas e aproximadamente 64 mil formados por ano em administração.

Com toda a mudança social e cultural que o nosso país passa, o curso de administração, atende uma realidade de mercado, pois no Século XXI cada vez mais percebemos a importância que é dada ao indivíduo que trabalha e, principalmente, como essa questão está associada à felicidade e ao desenvolvimento pessoal, e à inclusão na sociedade do trabalho.

Tezanos (2001) afirma que atualmente o trabalho é fator importante na estratificação social. O indivíduo, com um trabalho e uma profissão, passa a ter isso como “extensão” do seu nome e como algo que lhe qualifica, pois faz parte do desenvolvimento adulto a entrada no mercado de trabalho e principalmente a ascensão profissional e o aprimoramento na carreira. Para Schaie e Willis (2003):

Los trabajos son un elemento crucial para establecer quién es uno, es decir, el sentido de la identidad personal.

Muchas personas se presentan diciendo su ocupación: “Soy Alejandro Sandoval, agente de bolsa”. El trabajo afecta a la vida de muchas formas (SCHAIE e WIILIS, 2003, p. 216).<sup>3</sup>

Assim, o trabalho, na nossa cultura, tem forte poder no processo de desenvolvimento humano e realização pessoal e social dos indivíduos, o que faz com que muitos jovens e adultos busquem de diferentes formas sua entrada e consolidação no mercado de trabalho.

No Brasil, no ano de 1996 havia, aproximadamente, 31 milhões de jovens (IBGE, 1996) com idade entre 15 e 24 anos, hoje esses números ultrapassam 40 milhões (IBGE, 2004). Estes dados fazem com que o país ainda seja considerado um país jovem. Em 1996, os alunos no ensino superior eram, aproximadamente 1,8 milhões, em 2008 esse número passa para mais de 5 milhões de acadêmicos no ensino superior (MEC, INEP, 2008), que querem e que tentam se inserir no mercado de trabalho, por meio de uma graduação que lhes qualifique para competir.

Os formandos que saem todos os semestres das faculdades estão com suas cabeças cheias de sonhos, aspirando muitas oportunidades de trabalho no mercado. Mas esse início no mercado estará ligado diretamente ao seu crescimento enquanto acadêmico, aos conhecimentos que adquiriu e as habilidades que desenvolveu, não só aos seus conhecimentos para indicações, que também são importantes, mas principalmente pela sua competência, o seu compromisso e motivação para o trabalho (SCHAIE e WIILIS, 2003).

Destacamos nesse processo, o novo olhar sobre o aluno que devem ter as instituições de ensino superior, pois, diferente das sociedades do Século XIX e XX, este acadêmico deve ser preparado para uma sociedade tecnologicamente avançada, onde o aprendizado se distingue.

Com esse novo paradigma de sociedade, está dado um grande desafio para as universidades: preparar o acadêmico para o mundo profissional, de forma que ele tenha o melhor desempenho e se inclua no meio profissional.

Temos um novo modelo de desenvolvimento social, com informações globalizadas, sendo as empresas em rede o *locus* produtivo. Logo, aquele indivíduo que alcançar maior e melhor conhecimento, aceitando as diferenças e que seja capaz de perceber que a mudança está dada, fará o diferencial na sociedade.

Para Tezanos (2001), diferentes são os fatores que excluem ou integram os indivíduos, mas sua análise inicia pelo trabalho, demonstrando que o emprego fixo, com renda assegurada, com desenvolvimento social, cultural, pessoal e

<sup>3</sup> Os trabalhos são um elemento crucial para reconhecer quem é cada pessoa, isto é, o sentido da identidade pessoal. Muitas pessoas se apresentam dizendo sua ocupação. “Sou Alejandro Sandoval, agente da bolsa. O trabalho influencia a vida de muitas formas.

social, integra socialmente a pessoa e lhe dá melhor qualidade de vida. Quando o indivíduo está desempregado ou em um subemprego, sua condição social fica fragilizada e sua participação na sociedade é enfraquecida, ou às vezes, até mesmo isolado socialmente.

A pessoa com melhor emprego e qualificação, será mais bem sucedida e pode gerar mudança social na comunidade, ou seja, impacto social, a partir dos seus conhecimentos.

Para avaliar o impacto gerado pelos egressos de uma universidade, vários itens são levados em conta. Para Roche (2002), avaliação do impacto “é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas na vida das pessoas, e ocasionadas por determinada ação ou série de ações (ROCHE, 2002, p. 37)”.

Desta forma, a verdadeira certeza da qualidade do curso de ensino superior, que lhe preparou para um mercado de trabalho, é perceber a mudança, o impacto social que o egresso pode causar com sua formação. Passar todo o conhecimento em quatro ou cinco anos de formação é impossível, mas fornecer os meios para que os alunos sempre busquem o conhecimento é da competência das universidades.

Conforme Tezanos (2001):

O conhecimento científico e o desenvolvimento da capacidade de aplicação das inovações tecnológicas desempenham um papel cada vez mais central como fator de mudança e de dinamismo econômico e social. Os recursos científico-tecnológicos se convertem em uma variável econômica central. (TEZANOS, 2001, p.81).

Se a mudança está dada para o mercado, também está dada para as Instituições de Ensino que precisam rever a forma de qualificação dos alunos e dos seus cursos superiores. Para Morosini (2006), nesta sociedade é mais exigida a alta qualificação, é necessário estar apto a enfrentar a sociedade de informação e viver nela; “mudanças na economia do trabalho, e no mercado de trabalho que se torna transitório e anula os limites entre trabalho, o tempo livre, a educação e a assistência (MOROSINI, 2006, p. 90)”.

Assim, o trabalho se transforma e também modifica o mercado de trabalho: novos conceitos e pressupostos estão sendo avaliados.

O curso de administração é relativamente novo. Como profissão, a administração no Brasil só foi reconhecida em 1968. É uma profissão que está de acordo com o seu tempo, que pretende gerar mudanças significativas na gestão de empresas públicas, privadas e do terceiro setor, formando um novo conceito de profissional, preparado para gerir instituições da forma mais adequada.

Entendemos que esse é um dos papéis das universidades: preparar os alunos para a mudança, para um mercado de trabalho concorrido. Somente dessa forma, o profissional de administração poderá gerar impacto na sociedade. Para Cabrera, Weerts e Zulick (s/d) um dos únicos indicadores da Associação Nacional de Universidades e Empresas (NACE):

Emplea para evaluar el impacto de la universidad consisten en la estimación de si la educación universitaria ha sido una inversión que ha merecido o no la pena y la medida en que el servicio de orientación laboral de la universidad ha resultado útil encontrar trabajo<sup>4</sup> (CABRERA, WEERTS e ZULICK, s/d, p. 58).

Percebemos estas questões nas universidades, sendo o questionamento da qualidade e efetividade realizado a todo o momento na sociedade, embora, no Brasil, o sistema de ensino superior ainda é pouco avaliado, principalmente quando se fala de estudo com egressos, poucas são as instituições que praticam este tipo de avaliação e muitas hoje estão fazendo alguma pesquisa com egressos por exigência do Ministério da Educação que passa a solicitar esta informação com obrigatoriedade das Instituições de Ensino.

No texto dos autores Cabrera, Weerts e Zulick (s/d), verificamos que, na Europa, os estudos com egressos são realizados há mais de 60 anos em quase 90% das universidades. São avaliadas questões como o lucro do egresso universitário, a implicação e aquisição de habilidade do estudante e as doações e contribuições dos egressos para a universidade. A maioria dos estudos desenvolvidos é quanto aos lucros e prestígio dos egressos na atividade profissional e desenvolvimento social, pois isso pode ser um indicador de qualidade da Instituição.

No nosso país, algumas universidades promovem e divulgam os seus egressos mais famosos, como forma de *marketing* para a Instituição e, principalmente, para demonstrar a qualidade de seu ensino e, desse modo, atrair mais alunos. A empregabilidade, que está como questão de inserção no mercado de trabalho e no desenvolvimento do indivíduo, também pode ser relacionada à qualidade do ensino superior e aproveitamento escolar do egresso na Instituição onde fez a sua formação.

Dessa forma, a empregabilidade do egresso como é realizada na Europa, pode ser um critério de avaliação do ensino superior. O emprego estável e

---

<sup>4</sup> *Emprego para avaliar o impacto da universidade, consiste na estimativa se a educação universitária, se tem sido um investimento que tem merecido ou não, se tem valido a pena; e na medida em que o serviço de orientação para o trabalho da universidade tem apresentado resultado útil para encontrar trabalho.*

sonhado pelos nossos antepassados como algo para toda a vida, com garantias e continuidade, pertence a um tempo pretérito. Na atualidade, o bom profissional deve ter várias experiências e desenvolver seu conhecimento de diferentes formas. Não há mais um pressuposto único para a definição de bom profissional, assim como para o emprego vitalício, que já é passado, segundo Bridges (1995).

Temos que preparar, hoje, um profissional diferenciado para uma nova realidade, que, de acordo com Bridges (1995) apresenta: “As condições de trabalho motivadas pelas novas realidades tecnológicas e econômicas não são empregos no sentido tradicional...” (1995, p. 10). Constatamos, então, que há uma nova organização profissional. Muitas vezes, o profissional tem uma relação de trabalho que é de prestador de serviço, ou terceirizado e recebe sua remuneração através da atividade que desenvolve e da forma que a faz.

Assim, um cidadão que busca um trabalho, que deseja estar no mercado de trabalho mais inserido em sua área de origem, gera muitas discussões e análises. O tema da empregabilidade, sua inserção como tema de discussão está diretamente relacionado às mudanças nas relações de trabalho (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACCARELLI, 2007).

Nesse contexto, cresce o interesse pelo tema da empregabilidade, que, para os autores Hanashiro, Teixeira, Zaccarelli (2007) “é a capacidade de obter trabalho e renda” (2007, p. 163), e tem sido amplamente discutido no espaço empresarial; do mesmo modo, esta discussão tem sido levada para as Universidades, pois são elas, em grande maioria, as responsáveis pelo preparo dos profissionais.

Observamos que a empregabilidade tem sido usada para avaliar a qualidade do ensino superior, mas é um tema complexo e novo no meio acadêmico. Em um texto de Morosini e Franco (2001), verificamos que no “Dearing Report é afirmado que: a função primária da educação superior é a preparação para o mundo do trabalho. Tal pressão deságua na concepção de *employability*” (2001, p.4).

A empregabilidade, no Brasil, está sendo discutida nos meios acadêmicos há pouco tempo. Por isso, questionaremos este tema valendo-nos de alguns estudos estrangeiros.

Em pesquisa publicada na *Association for Institutional Research*, realizada por Delaney (2005), foram avaliadas e escutadas a voz dos estudantes, verificando a qualidade do seu curso de graduação. As questões levantadas neste estudo: em que extensão o aluno graduado pensa que a faculdade melhorou suas habilidades; como os alunos estão satisfeitos quanto às experiências acadêmicas e a vida estudantil; como o aluno avalia o impacto da faculdade e variação da satisfação por gênero e cidadania; quais são os predicados dos graduados na

satisfação geral e na reavaliação da faculdade, caso escolham a mesma para voltar a estudar. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa, que trouxe informações relevantes para avaliar a qualidade da graduação por parte dos alunos, sua satisfação e conhecimento adquirido.

Alguns autores avaliaram a qualidade a partir da empregabilidade e do impacto social do profissional no mercado de trabalho. Knight e Yorke (2003), estabelece o significado para empregabilidade como sendo: “A set of achievements, understandings and personal attributes that make individuals more likely to gain employment and be successful in their chosen occupations<sup>5</sup> (2003, p. 5)”. O mesmo autor definiu critérios de qualidade, dividindo em qualidades pessoais, habilidades centrais e habilidades de processo, e, enfocou, dentro destes três itens, vários pontos para análise, como: qualidades pessoais (maleável autoteoria; autoconsciência; autoconfiança; independência; inteligência emocional; adaptabilidade; tolerância ao estresse; iniciativa; desejo de aprender; refletir); habilidades centrais (efetividade na leitura; habilidade de usar números; retenção de informação; habilidade para acessar diferentes fontes; habilidades lingüísticas; autogerenciamento ; análise crítica; criatividade; compreensão; comunicação escrita; apresentação oral; explicar bem e consciência global – econômicos e culturais) e habilidades de processo (habilidades com Software; conhecimento comercial; sensibilidade política; habilidades para trabalhar com outras culturas; sensibilidade ética; priorização; planejamento; habilidades de aplicar um conhecimento; agir moralmente; habilidade para lidar com situações complexas e ambíguas; solucionar problemas; influenciador; saber argumentar e justificar um ponto de vista ou ação; resolver conflitos; tomador de decisão; negociador e trabalho em equipe) (KNIGHT e YORKE, 2003).

Os pressupostos, levantados por Knight e Yorke (2003) para avaliar a qualidade do ensino superior, mostram o grande desafio que têm as universidades, pois devem desenvolver nos acadêmicos habilidades, conhecimentos e atitudes pessoais a partir dos aspectos mencionados pelo autor. Para Morosini (2001): “Entre as concepções de qualidade universitária identifica-se a tendência ao isomorfismo, à diversidade e à equidade” (2001, p.3).

É importante ressaltar que as formas de desenvolvimento do ensino superior são diferentes de uma região para outra e de um país para outro, pois há características peculiares a cada localidade, assim como a vinculação do ensino superior com o mundo do trabalho tem especificidades de cada região (TEICHLER, 2005).

---

<sup>5</sup> Um conjunto de realizações, entendimentos e atributos pessoais que tornam os indivíduos mais propensos a obter um emprego e ser bem sucedidos na profissão escolhida.



A conquista de um emprego, ou seja, tornar-se empregável e manter-se no mesmo também representa uma tarefa difícil, uma vez que as necessidades do mercado de trabalho determinam um constante aprimoramento de conhecimentos, habilidades, atitudes que, sintonizadas, vem ao encontro das exigências dos *stakeholders* (HARVEY, 1999). É alinhar as necessidades do mercado de trabalho, com possibilidades para os egressos e para o desenvolvimento do ensino superior.

O autor Teichler (2005), menciona conexões entre o ensino superior e o trabalho. Eis o resultado esperado dos egressos:

Flexibilidade, capacidade e desejo de contribuir com inovações e criatividade, capacidade de fazer frente às incertezas, interesse em seguir aprendendo e preparação para fazê-lo ao longo de toda vida, sensibilidade social e habilidades para se comunicar, capacidade de trabalhar em equipe, disponibilidade para assumir responsabilidades, empreendedorismo, capacidade de preparar-se para a internacionalização do mercado, trabalhar em diferentes culturas e versatilidade em competências genéricas que são comuns em diferentes disciplinas (TEICHLER, 2005, p.51).

Vários itens que constam do texto de Teichler (2005), também aparecem em autores citados anteriormente, pois ao analisarmos o desenvolvimento acadêmico e as necessidades de mercado verificamos que, atualmente, muito mais do que a busca de um diploma, o profissional precisa estar preparado para as mudanças, para os desafios e para as possibilidades que um mundo globalizado oferece e até mesmo determina.

No Brasil, as exigências do mercado de trabalho aumentaram para os jovens graduados, da mesma forma que houve crescimento, nos últimos anos, do percentual de desemprego para a camada mais jovem da população, conforme dados do IPEA/FGV. Esses registros mostram um panorama de apreensão, pois temos questões econômicas e sociais relevantes, como a participação da mulher cada vez maior no mercado de trabalho, além da entrada de ferramentas de tecnologia o que, às vezes, pode diminuir a oferta de trabalho, como, outras vezes, representar uma nova possibilidade de trabalho.

Assim, é emergente discutir a empregabilidade dos egressos do ensino superior, Morosini (2004), “identifica na literatura internacional que empregabilidade não é conseguir empregos para graduados. É muito mais: o desenvolvimento de capacidade crítica no processo de aprendizagem continuada (2004, p.94)”.

O desenvolvimento humano se dá ao longo de toda a vida, nunca paramos de aprender (SCHAIE e WILIS, 2003), mas a manutenção e o sucesso no mercado de trabalho são pontos fundamentais no nosso desenvolvimento. Trabalhar padrões de qualidade do ensino superior para o crescimento e aprimoramento de indivíduos que realmente geram impacto social com sua formação, satisfação na vida profissional é o desafio para as Instituições de Ensino Superior. Sendo assim, formar um profissional com um modelo de competências, capaz de lhe garantir empregabilidade e estabelecer esse paradigma ainda é algo novo no nosso modelo de ensino.

Os autores colocam vários itens que são importantes para o desenvolvimento acadêmico. Vemos as características dos pré-universitários, que estão relacionadas a fatores pessoais; as práticas pedagógicas, que são organizadas e aplicadas aos acadêmicos, e que também podem estar relacionadas a questões individuais e à história de cada aluno e professor (TARDIF, 2003); ganhos de competências, que se dará pelo desenvolvimento e é muito individual de cada acadêmico; e o clima da sala de aula, que envolve todos os aspectos anteriores.

Consideramos esse envolvimento como geral, uma vez que o acadêmico chega ao ensino superior com suas necessidades, aspirações e histórico familiar. Cabe ao professor, com sua vivência e com o clima em sala de aula proporcionar a cada aluno o desenvolvimento de suas habilidades e competências de forma diferenciada, despertando, em cada um, o interesse pelo conhecimento em todas as questões presentes na figura e comentadas acima, sabendo-se que não são questões mensuráveis de forma igualitária a todos os acadêmicos. Avaliar estas questões com o egresso pode fornecer o panorama do desenvolvimento dele na faculdade, seu ganho pessoal, sua ascensão profissional e realização no ambiente de trabalho.

Para o autor Schwartzman (2008) a maioria dos alunos de administração busca uma formação adicional e maior acesso ao mercado de trabalho, mas a formação especializada se dá, cada vez mais, nesse caso, nos cursos de pós-graduação.

Para o desenvolvimento todos buscam cursos de qualidade, reconhecidos no mercado, em instituições consolidadas. A qualidade que, há algum tempo, chegou a ser vista apenas como um modismo tomou outros rumos. Hoje é cobrada pelo MEC, pelas empresas e pela comunidade e está no centro de muitas discussões do país, assim como nas normas e regras que regulam o ensino superior.

A busca pela qualidade é uma realidade na nossa sociedade atual. Processo iniciado em boa parte do mundo, no final dos anos oitenta, atingiu seu ápice nos anos noventa no Brasil. A partir daquele momento, tornou-se fundamental para o crescimento de qualquer instituição; é fortemente cobrada, em todos os serviços e bens, seja na área pública ou privada.

Neste contexto, analisamos a qualidade no ensino superior de forma ampla, verificando as discussões decorrentes no meio acadêmico e empresarial, os conceitos e algumas posições sobre a cobrança da qualidade no ensino e as formas de avaliação.

Para OECD (2008, p. 1)

A qualidade da educação fornecida é igualmente importante para assegurar que graduados terciários estejam efetivamente equipados para participar na nova economia e na sociedade com liberdade, dessa forma sendo preparados para subsequente engajar-se em atividades de aprendizado permanentes a fim de atualizar seu conhecimento e suas habilidades, assim como as fronteiras de conhecimento se distanciam.

O ensino de qualidade para algumas instituições de ensino superior parece uma imposição de formas e processos a serem atendidos, mas longe de ser uma imposição é antes disso uma necessidade, pois com o crescimento do ensino, de cursos, de faculdades é premente regular e sistematizar um conceito mínimo para os cursos e formações, de maneira universal, guardando as diferenças e especificidades de cada área.

Para Leite (2009), é como se as organizações estivessem pressionadas pela qualidade em avaliação. Para algumas IES, a avaliação e o recebimento de avaliadores do MEC parecem um “monstro”. “Por outro lado, qualidade e avaliação tornam-se, por vezes, ameaçadoras quando provém de um estado avaliativo e “legisferante”; participação e avaliação tornam-se portadoras de reconhecimento público quando oriundas de comunidades internas” (LEITE, 2009, p. 7).

A tensão está formada no meio do ensino superior: por um lado, tem um Estado que legisla, cobra qualidade e permite pouca autonomia às Universidades e, por outro lado, também temos a comunidade, com amplo acesso a todo o tipo de informações, pressionando e exigindo cada vez mais o ensino de qualidade.

O processo de avaliação da qualidade do ensino superior aparece, inicialmente, nos primórdios da Universidade Medieval como algo interno das instituições de ensino, mas, a partir da década de 1980, torna-se uma preocupação

pública, onde os governos e a comunidade começam cada vez mais a cobrar e a pedir prestação de contas sobre a mesma (AMARAL, 2009).

Avaliação e qualidade são temas recorrentes. Há bem pouco tempo a grande maioria das Universidades sequer aceitava a sua cobrança, colocando-se em um local de superioridade e longe das avaliações de mercado. Agora todas as IES são avaliadas por diferentes atores sociais. A discussão também é ampla no sentido de indicar o que é qualidade, como pode ser medida e diferenciada de uma instituição para outra: definir os critérios, os diferenciais e dar uma nota é questionado pelas IES a todo o momento.

Para Morosini (2009, p. 3):

Entre as concepções de qualidade universitária identifica-se à tendência ao isomorfismo, a diversidade e à equidade. *Isomorfismo* está relacionado à estandardização, com o predomínio do critério de empregabilidade; *diversidade* está relacionada à consideração das especificidades das instituições e/ou cursos; e *equidade* à avaliação social.

Avaliar a qualidade é um processo complexo, que inclui atores diferentes e diferentes papéis: “a avaliação adquire especial significado quando se consideram o contexto social, a cultura avaliativa do país no âmbito da educação e as tendências pedagógicas” (ENRICONE e GRILLO, 2003, p. 47). A partir do processo de avaliação da qualidade das IES, é possível indicar outras diretrizes de desenvolvimento do ensino superior, repensar processos que fortaleçam a educação brasileira.

“A palavra avaliação, dentre os seus significados, quer dizer: medir, comparar, analisar, significa valorar pela emissão de juízo de valor” (FREITAS, 1997, p. 19); assim, há bem pouco tempo, as formas de avaliação não estavam claras e as medidas também eram imprecisas. Com a instalação de um processo de avaliação da qualidade no ensino superior cada vez mais organizado, ainda que questionado por muitos, os parâmetros são cada vez mais trabalhados pelo SINAES, em que a avaliação da qualidade tem diferentes abordagens, pretendendo alcançar todo o contingente e abrangência do ensino superior, avaliando os cursos, os egressos, as IES.

O ensino superior tem um desafio muito grande que é inserir nas suas práticas todos os indicativos do MEC, das diretrizes curriculares, bem como os anseios da sociedade, dos seus clientes e ser efetivo para garantir a entrada no mercado de trabalho, pois é para o trabalho que a universidade forma e prepara seus alunos e na sociedade que o aluno deverá gerar impacto e promover o

crescimento social de todos. Assim, o curso de administração, que é o primeiro curso em quantidade de alunos no ensino superior, o primeiro em número de formandos por ano, está desafiado a preparar gestores cada vez mais qualificados para desenvolverem as empresas de todos os setores sociais.

Desta forma, nos questionamos sobre a qualidade do ensino em administração, da formação, do currículo e, mais do que isso, do “produto” final prestado pela Faculdade: que é o conhecimento; até que ponto ele está correspondendo nos currículos e como preparamos nossos clientes para o mercado; como está a satisfação dos acadêmicos e a sua motivação para o desenvolvimento profissional.

É importante ressaltar que a satisfação depende de como cada indivíduo valoriza alguns aspectos da sua vida, do seu desenvolvimento profissional e pessoal, por isso é considerado um processo intrínseco de cada pessoa.

Para Robbins (2005, p.23), a satisfação no trabalho pode ser definida como: “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. [...] é mais uma atitude do que um comportamento”. Já para Abreu (2002, p.18) “é o estado de conforto obtido com o atendimento de uma necessidade”.

Robbins (2005, p. 66): afirma que “a avaliação da satisfação de uma pessoa é muito mais ampla, pois é o resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos”. A autoavaliação da satisfação no trabalho tem os componentes relacionados às questões monetárias e não monetárias, como o trabalho que se faz, o reconhecimento que o indivíduo tem no seu trabalho e as suas preferências pessoais. A satisfação é chave determinante para o bem estar dos indivíduos no trabalho (VILA, GARCIA-ARACIL, MORA, 2007).

É identificada a congruência entre a satisfação no trabalho e a graduação escolhida. Para Wolniak e Pascarella (2005) há uma evidência considerável no campo da sociologia com a satisfação de trabalho, dizendo que existe dentro de uma ordem causal, como um resultado da sua remuneração e da sua formação indiretamente.

Os autores identificaram duas hipóteses de congruência para a busca da graduação e maior especialização para chegar à satisfação no trabalho: habilidade de ter melhores ganhos financeiros - esse com maior indicativo, conforme a área de formação e a outra, de realizar um trabalho melhor, com retornos positivos para a sua carreira (WOLNIAK e PASCARELLA, 2005). Na teoria de Holland (1997), a congruência é dada pela personalidade com o ambiente, em que o indivíduo, a partir das suas características pessoais, vai escolher uma profissão em que possa melhor exaltar suas qualidades.

Cabrera, Vries e Anderson (2008), incluem a congruência entre a faculdade e o mundo do trabalho: o local onde o trabalho está inserido, meio econômico, social, bem como o trabalho realizado. Estas questões de trabalho, no Brasil, fizeram aumentar a procura pelo curso de administração: curso com uma formação generalista e, em grande parte, com boa procura de estagiários, sendo que os profissionais formados podem atuar em diferentes atividades da nossa economia. Os alunos enxergam na faculdade de administração a possibilidade de melhorar seus rendimentos, de ter uma profissão reconhecida e também ter amplas possibilidades de trabalho, pois podem atuar em todos os tipos de empresas e negócios.

A qualificação que o egresso terá ao final do seu curso é percebida a partir de algumas questões que estão no cerne desta pesquisa. Para Bergan (2007) *apud* Morosini (2009, p. 3) a qualificação é a relação existente entre conhecimentos desenvolvidos durante o processo educacional e demandas do mundo do trabalho.

## **SUGESTÃO DE INDICADORES DE QUALIDADE DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Somados aos indicadores existentes atualmente, no Ensino Superior de administração, das IES, do conselho de classe e do MEC. Indicamos com o desenvolvimento do estudo realizado no ano de 2009, através da *survey* e do grupo focal, com os conhecimentos da pesquisadora sobre a área e alicerçados no referencial teórico, sugerimos para a área de ensino superior em administração os seguintes indicadores:

- % Percentual de aulas teóricas x % aulas práticas.
- % Utilização de estudos de casos na graduação de administração.
- % Atividades complementares práticas que os alunos se envolveram na graduação de administração.
- Tempo de trabalho acadêmico dos professores x tempo de trabalho em outras atividades.

Entendemos que estes indicadores ajudariam as IES a organizarem melhor o seu corpo docente e principalmente formar profissionais administradores com maior qualidade para enfrentar as demandas do mercado de trabalho. Muitas IES

investem valores bem expressivos em treinamento pedagógico dos professores que entendemos que é relevante, mas na área de administração os investimentos também poderiam ser direcionados para formar mais professores em jogos de empresas e também em programas de visitas e estágios onde pudessem cruzar teoria e prática, para depois desenvolver o aprendizado com os seus alunos.

Desenvolver um currículo de administração onde as competências sejam desenvolvidas, com o enfoque de qualidade com a tendência do isomorfismo, da diversidade e da equidade (MOROSINI, 2009), buscando desenvolver um profissional qualificado para atender as demandas do mercado e principalmente um egresso que possa gerar impacto social com o seu conhecimento e uma mudança que traga benefícios sociais para todos.

A proposta apresentada tem o objetivo de indicar que o desenvolvimento do ensino está fortemente alicerçado em um currículo bem constituído e elaborado, que possa ser executado por docentes capacitados e habilitados. E que o ensino pode e deve ser medido; sua qualidade, seu desenvolvimento, pois inserindo mais indicadores, teremos uma forma de avaliar e melhorar o ensino superior de administração.

No livro de Mintzberg (2006) direcionado para os cursos de MBA americanos, mas que também podemos aproveitar este conhecimento; ele faz uma crítica a ter um modelo de ensino somente embasado em prática de estudos de casos e diz que é a teoria que consolida os casos. Nas faculdades de administração ainda não temos a prática consolidada em todas as disciplinas, de utilizar estudo de casos ou jogos de empresas. Entendemos que no ensino superior de administração temos que encontrar a medida entre ter muitos estudos de casos, ou práticas e teoria e tornar as aulas mais atrativas, com um aprendizado ativo, onde alunos e professores construam o conhecimento.

## **CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

A qualidade da educação é um tema amplamente discutido na nossa sociedade. Ela é utilizada pelo Estado como principal critério para avaliar as IES e os cursos superiores, bem como a sociedade de forma geral também avalia os cursos por suas notas e resultados.

Este estudo discutiu a partir dos teóricos e do curso de administração a empregabilidade, o mundo do trabalho e própria evolução da profissão de administrador.

Analizamos a qualidade do ensino superior a partir da congruência, sendo que os egressos identificaram diferentes aspectos relacionados à congruência e à satisfação no trabalho e satisfação com a IES.

Ao final da análise, apontamos indicadores de qualidade do ensino superior de administração que entendemos que as IES podem incorporar nos cursos de Administração, junto aos indicadores que já utilizam. Consideramos, que a partir destes indicadores, outros trabalhos devem ser desenvolvidos e apropriados para cada realidade e para cada cultura diferenciada que temos no nosso país, podendo aprimorar os sistemas de avaliações do ensino superior em administração.

Concluímos que o estudo da qualidade é amplo e específico, devendo contar com profissionais altamente qualificados, para que uma avaliação criteriosa e sistemática possa, cada vez mais, trazer para as IES e para sociedade um ensino superior de qualidade, juntamente com uma mudança social e impacto social, gerado pelos conhecimentos e competências adquiridas pelos egressos na sua vida acadêmica.

Confirmamos que a qualificação está diretamente relacionada à qualidade do ensino superior, as práticas de sala de aula. Mas a participação dos alunos durante a graduação é o fator fundamental para sua empregabilidade e para o seu sucesso profissional.

Acreditamos que formar administradores é um desafio para os professores. No entanto, ter a oportunidade, enquanto profissionais, de ajudar outras pessoas a se desenvolverem e, ver, a partir delas, o impacto social que isso pode gerar, é algo que gratifica. Por isso, pensamos que a pesquisa na área de administração deve ser estimulada e ampliada, com respeito, com coerência e principalmente com muita responsabilidade.

O estudo da qualidade do ensino superior em Administração está em construção, uma vez que ainda estamos aprendendo. O caminho é longo e sempre deve ser alimentado e realimentado para buscar, cada vez mais, um ensino com qualidade, com apoio das políticas do governo, das empresas e de toda a sociedade. A construção de profissões fortes e reconhecidas, sabemos, se dá pela chancela da sociedade como um todo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, A. *Avaliação e qualidade do ensino superior. As muitas racionalidades da qualidade. In: Avaliação Participativa e qualidade: os atores locais em foco.* Porto Alegre: Sulina; Editora Universitária Metodista IPA, 2009.



ANECA, Agencia Nacional de Evaluación de La Calidad Y Acreditación. **Libro Blanco Título de grado en ciencias políticas y de la administración, sociología y gestión y administración pública.** Espanha, 2009.

ARNAVAT, A. R.; DUEÑAS, G. G. **Como elaborar teses e trabalhos de pesquisa.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.230 p.

BERTRAND, Y. **Teorias Contemporâneas da Educação.** Lisboa: Instituto Piaget, 2001. 2.ed.

BERTOLIN, J. C. Tese de doutorado: *Avaliação da qualidade do sistema de educação superior brasileiro em tempos de mercantilização- Período de 1994 a 2003.* UFRGS, 2007.

BOHLANDER, G. W., SNELL, S.; SHERMANN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRIDGES, W. **Mudanças nas Relações de Trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1995.

CABRERA, A. COLBECK, C. TERENCEZINI, P. **Developing performance indicators for assessing classroom teaching practices and student learning: The case of Engineering.** Research in Higher Education, Vol. 42, nº 3, 2001.

\_\_\_\_\_, A. WEERTS, D. J. ZULICK, J. B. **Encuestas de Egresados: Três fundamentos conceptuales em el seguimiento de egresados universitários.** s/d

\_\_\_\_\_, A. F. & LA NASA, S. (2005). Classroom teaching practice: Ten lessons learned. In W. deVries (Ed.). **Calidad, eficiencia y evaluación de la educación superior** (129-151). Spain, Madrid: Netbiblo.

\_\_\_\_\_, A. F.; VRIES, W. de; ANDERSON, S. **Job satisfaction among Mexican alumni: a case of incongruence between hunch-based policies and labor market demands.** Published online: 18 March 2008 Springer Science+Business Media B.V. 2008.

CAMINO, C. **Direito Individual do trabalho.** 4ª edição. Porto Alegre: Síntese, 2004.

CASTAÑEDA, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y., Vries, W. **Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS Un manual práctico para investigadores y administradores educativos.** Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2008.

CAVALCANTE, J. F. **Educação superior : conceitos, definições e classificações.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

- CASTELLS, M. **A Sociedade em Redes**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLT SARAIVA ACADÊMICA e Constituição Federal. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COHEN, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S.. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- COLOM, A. J. **A (DES) Construção do Conhecimento Pedagógico: novas perspectivas para a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Manual do Administrador**. Brasília, 2005/2006.
- CRARS – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa do Administrador**. Porto Alegre, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Palestra apresentada no CRARS**. Porto Alegre, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, L. A. **A Universidade crítica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, Editora UNESP, 1980.
- \_\_\_\_\_, L. A. **A Universidade reformada: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. São Paulo: Editora UNESP, 2007.
- DELANEY, A. M. **Expanding Students'Voice in Assessment through Sênior Survey Research**. Number 96, Summer, 2005.
- DENZIN, N.; Lincoln, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DOU, Diário Oficial da União. **LEI Nº 4.024 – LDB Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1961.
- \_\_\_\_\_, Diário Oficial da União. **Resolução nº4** DOU n.137, seção 01. Brasília, 2005.
- DUNHAM, R. B.; Smith, F. **Organizational Surveys an internal assessment of organizational health**. United States of America, 1979.
- ENRICONE, D. e GRILLO, M. **Avaliação: uma discussão em aberto**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- FÁVERO, M. de L. de A. **A Universidade do Brasil Um itinerário marcado de lutas**. In: Revista Brasileira de Educação. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Jan/Fev/Mar/Abr 1999 Nº 10.

- FREITAS, I. M. A. C. **Avaliação da Educação Superior**. Florianópolis: Insular, 1997.
- FRANCO, M. S. D. P. LONGHI, S. M. **Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva**. UFRGS, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_, A. C. **Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1995.
- HAIR JR, J. F.; BADIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
- HANASHIRO, D. M., TEIXEIRA, M.L.M., ZACCARELLI L.M.(ORGs) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- HARVEY, L. **Evaluating the evaluators**. Centre for Research into Higher Education. [www.uce.uk/crq/publicatios/cp/chile99](http://www.uce.uk/crq/publicatios/cp/chile99) .
- \_\_\_\_\_, L. **New Realities: the relationship between higher education and employment**. European Association of Institutional Research. Lund: august, 1999. [www.uce.ac.crq/publications/cp/eair99](http://www.uce.ac.crq/publications/cp/eair99).
- HOLLAND, J. L. **Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments (Hardcover)**. *Psychological Assessment Resources*. 3 ed, 1997.
- IBGE. **Relatório da População Jovem no Brasil**. Censo Demográfico. Rio de Janeiro, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Relatório da População Jovem no Brasil**. Censo Demográfico. Rio de Janeiro, 2004.
- KNIGHT, P., YORKE, M. **Assesment, Learning and Employability**. London, 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LEITE, D. **Avaliação Participativa e qualidade: os atores locais em foco**. Porto Alegre: Sulina; Editora Universitária Metodista IPA, 2009.
- MCGREGOR, Douglas. **O lado Humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999, p. 38.
- MADEIRA, U. P. C. Algumas tendências atuais na evolução do ensino superior brasileiro. In: **A Universidade brasileira nos anos 80**. Fortaleza: Imprensa Universitária da UFC, 1981.(Coleção Documentos Universitários, nº 12).

- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 3 ed.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed Porto Alegre: Artmed., 2004.
- MEC, INEP, DEAES. **Sinopse do relatório do Ensino Superior**. Brasília, 2006.
- \_\_\_\_\_, Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-avaliação das Instituições**. Brasília, 2004.
- \_\_\_\_\_, INEP, DEAES. **Relatório Síntese ENADE**. Ministério da Educação. Brasília, 2006.
- \_\_\_\_\_, INEP, DEAES. **Relatório do Ensino Superior**. Brasília, 2008.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro - São Paulo: ABRASCO-HUCITEC, 1992.
- MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, R. **UMA TEMPESTADE DE LUZ: A compreensão possibilitada pela análise textual discursiva**. Texto trabalhado em sala de aula. Porto Alegre, 2006.
- MOROSINI, M. C. **Qualidade Universitária: isomorfismo, diversidade e equidade**. Porto Alegre, 2003. Apostila digitada.
- \_\_\_\_\_, M, ROSSATO, R. **Educação Superior no Estado do Rio Grande do Sul: 1991-2004**. Porto Alegre, 2006.
- \_\_\_\_\_, M (ORG). **Universidade no Mercosul: condicionantes e desafios**. São Paulo: Cortez, 1994.
- \_\_\_\_\_, M. **Impacto das sociedades tecnologicamente avançadas na aprendizagem universitária: cidadania, empregabilidade e comprometimento**. Porto Alegre, 2004.
- \_\_\_\_\_, M. **O Ensino Superior no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- \_\_\_\_\_, M. Franco, M. E. **Políticas públicas de qualidade universitária e construção de espaços de participação**. Política de Educação Superior GT 11, 2001.
- \_\_\_\_\_, M. **Avaliação da Educação Superior no Brasil: entre rankings e avaliação institucional**. Trabalho apresentado na Sessão Especial do GT5, na Reunião Anual da ANPED, 2009.

MORHY, L.(ORG) **Universidade no Mundo – Universidade em Questão. Brasil – Universidade e Educação Superior.** Brasília DF: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MOSQUERA, J., STOUBÄUS, C. *O Professor, personalidade saudável e relações interpessoais: por uma educação da efetividade.* In: **Ser Professor**, EDPUC. Porto Alegre, 2004 (p. 91-107).

NOVOA, A. **Em discurso direto.** Número Zero, abril de 2004.

OECD. Tradução inicial e em revisão para utilização como material de apoio no SAE – Qualidade na Educação. Tertiary Education for The Knowledge Society. OECD Thematic Review of tertiary Education: Synthesis Report.v.2. 2008.

OLIVEM, A. C. Histórico da educação superior no Brasil *in: A Educação Superior no Brasil.* Maria Susana Arrosa Soares (Org.) Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Redes.** Tese de Doutorado. UFRGS, Porto Alegre, 2005.

POSTSECUNDARY. [www.postsecondary.org](http://www.postsecondary.org). Acesso em 15 de junho de 2006, às 21:30.

RELATÓRIO FINAL – **Pesquisa Nacional.** Conselho Federal de Administração- CFA. Brasília, 2006.

RELATÓRIO SÍNTESE ENADE. MEC Ministério da Educação. Brasília, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2005.

ROCHE, C. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças.** São Paulo: Cortez/ABONG, 2002.

SCHAE W.; WILLIS S. **Psicologia de la edad adulta y la vejez.** 5.ed Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003.

SCHWARTZMAN, S. *O “conceito preliminar” e as boas práticas de avaliação do ensino superior.* Texto apresentado em um seminário da ABMES, Brasília, 2008.

TARDIF, M. **Saberes Docentes e Formação Profissional.** 3. ed Petrópolis, RJ.. Ed. Vozes, 2003.

TEICHLER, U. **Graduados y empelo Investigación, metodologia y resultados. Los casos de Europa, Japón, Argentina y Uruguay.** Buenos Aires, Nino y Dávila, 2005.

TEZANOS, J. F. **La sociedad dividida: estructuras de clases y desigualdades em las sociedades tecnológicas.** Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

VICTORIA, C.G.; KNAUTH, D.R.; HASSEN, M.N.A. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema.** Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

VILA, L. E.; ARACIL, A. G.; MORA, J.G. **The Distribution of Job Satisfaction Among Young European Graduates: Does the Choice of Study Field Matter?** *The Journal of Higher Education*, Vol. 78, No. 1 (January/February 2007) Copyright © 2007 by The Ohio State University.

<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529>. Acesso em 04 de maio de 2008, às 17 horas.

WOLNIAK, G. C.; PASCARELLA, E. T. **The effects of college major and job field congruence on job satisfaction.** *Journal of Vocational Behavior* 67 (2005) Estados Unidos. 233–251.