



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Economia e Administração  
Curso de Bacharelado em Administração

**LUIZA CLÁUDIA MACEDO DE MORAIS**

**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE À LUZ DAS  
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2012**

LUIZA CLÁUDIA MACEDO DE MORAIS

**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE À LUZ DAS  
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, *campus* Campina Grande-PB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Gêuda Anazille da Costa Gonçalves

CAMPINA GRANDE - PB  
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

M827f    Morais, Luiza Cláudia Macedo de.

A formação do administrador: uma análise à luz das competências requeridas / Luiza Cláudia Macedo de Morais. – 2012.

90 f. Il. Color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Gêuda Anazille da Costa Gonçalves, Departamento de Administração e Economia”.

1. Administrador. 2. Formação acadêmica. 3. Demanda profissional. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

LUIZA CLÁUDIA MACEDO DE MORAIS

**A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: UMA ANÁLISE À LUZ DAS  
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS**

Monografia apresentada a Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, *campus* Campina Grande-PB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 12/12/2012.

Gêuda Anazile da C. Gonçalves 10,0  
Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves / UEPB,  
Orientadora

Sandra Maria Araújo de Souza 10,0  
Dra. Sandra Maria Araújo de Souza / UEPB  
Examinadora

Geraldo Medeiros Junior 10,0  
Me. Geraldo Medeiros Junior / UEPB  
Examinador

## DEDICATÓRIA

À Sargento Sobrinho (*in memorian*), meu amado pai. Meu eterno exemplo de vida, luta, força, dedicação e amor.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de viver, ter saúde, força, persistência e garra para conquistar todos os meus sonhos.

Bom, decidir por cursar um curso superior, para muitos, é uma tarefa difícil. Ter a oportunidade de estudar em sua própria cidade, não é privilégio para todos. Mudar-se para a cidade de destino, às vezes não faz parte dos nossos planos. Porém, idas e vindas, longas e esburacadas estradas, fizeram parte dos primeiros anos do meu curso do meu tão sonhado curso superior.

Neste meio tempo, conheci pessoas interessantes e tive a oportunidade de reencontrar tantas outras que tinham feito parte da minha vida. Agradeço todas elas, por me fazerem rir quando as horas pareciam não passar naquele ônibus.

Assim, desde o princípio, minha história acadêmica foi marcada por uma forte determinação e inúmeras escolhas. Neste aspecto, agradeço à minha amada *mãe & pai* Fátima que sempre me apoiou em todas as decisões, depositando em mim uma confiança admirável. Ao meu querido irmão Yury, de que tenho orgulho chamar de “sangue do meu sangue”. Ao meu amado e saudoso Pai, Sargento Sobrinho, pelo exemplo de vida e pela forma pelo qual me educou, pois no seu jeito militar de ser, aprendi que respeito está acima de qualquer relação, seja ela, pessoal ou profissional.

Á Vânia Teixeira, minha professora e primeira chefe, que me proporcionou minhas primeiras experiências profissionais, e que desta relação, surgiu algo mais do que aluna e professora, chefe e funcionária, surgirão relações que interviam para a melhoria da minha vida pessoal.

Ao professor Geraldo, músico, poeta, modelo de inspiração cultural e crítica, foi ele quem entreviu diretamente na minha descoberta pelo amor à academia, me proporcionando a melhor experiência acadêmica: a vivência Petiana. Foi nesta descoberta que conheci pessoas de um potencial enorme, que me somaram experiências que carregarei junto a mim para o resto de minha vida.

Duas dessas pessoas foram as professoras Gêuda e Luiza. Sim, minha orientadora Dr<sup>a</sup> Gêuda, que em todo o momento me permitiu chamá-la apenas de Gêuda. Não é preciso dizer o quanto admiro sua inteligência, sua atenção à proposta deste estudo, pela forma particular com a qual me orientou e auxiliou na construção das várias etapas deste estudo. Essa relação ultrapassou os muros criados entre aluna e professora, sentimentos desabrocharam. Quanto à professora Luiza, não tenho palavras para descrever a imensa gratidão que sinto por ela. Foi

dela que sempre escutei as melhores palavras de positivismo, de autoestima, como também foi ela quem sempre acreditou no que eu podia ser capaz, e até o dado momento estamos juntas, colhendo nossos frutos.

Agradeço também aos meus amigos petianos, juntos constituímos a gênese do grupo PET na UEPB. Formamos mais do que uma equipe, formamos uma família e eu agradeço a cada um: Adrainne, Manu, César, Vam, Renato, Bruna, Manoel, Elder, Rosi, Danilo, Rodolfo, Juliete, Ricardo, Melline, Tutu e Ielson.

Agradeço ao professor Reginaldo Santos, por ter me guiado para uma linha de pensamento que refletisse toda a minha vontade de mudar o mundo – a Administração Política e por acreditar na minha dedicação à temática. Também agradeço ao professor Paulo Emílio por despertar em mim certa curiosidade sobre os estudos da Administração Brasileira.

Agradeço aos meus grandes amigos de sala de aula, Tchê, Lua, Naly, Paula e Walter, pois juntos vivenciamos os melhores momentos da universidade. Aprendemos, rimos (bastante), choramos, gritamos, jogamos, zoamos... E agora só nos resta saudade.

À diretoria do Hospital João XXIII que me proporciona um momento de grande aprendizagem profissional, e em especial a Janeide Lemos, que desde o começo tem me dado todo o apoio necessário, entendendo minhas falhas durante todo o percurso deste trabalho e me concedendo um pouco mais de tempo para que eu pudesse lograr êxito nesta etapa final da minha graduação.

As minhas grandes amigas do coração, em particular, Amanda, Louciane, Raquel, Juliete, Kaly e Rossana, pois senti de longe todas as vibrações positivas quanto às minhas realizações. Sinto que, onde quer que eu esteja, todas elas estarão torcendo por minha felicidade e pelas vitórias alcançadas.

E por fim, e em especial, ao meu amor, João Victor Sampaio Borges, que durante todos esses meses me acompanhou arduamente, vivenciando todos os meus momentos como se fossem dele. O seu apoio foi, explicitamente, incondicional. Vivenciamos juntos o fim de uma etapa de nossas vidas.

*É bem simples.  
“Devemos ser a mudança que queremos para o mundo”.*

**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

MORAIS, L. C. M. **A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR: Uma análise à luz das competências requeridas.** 2012. – f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande– PB.

Partindo de uma perspectiva crítica e com o intuito de contribuir para a reflexão acerca dos novos paradigmas para a formação e atuação dos administradores frente às demandas atuais, o presente trabalho monográfico visa analisar a relação entre as matrizes curriculares oferecidas pelos cursos de graduação em Administração e as competências necessárias para a atuação do administrador. Trata-se de uma pesquisa documental, de caráter descritivo e exploratório, a coleta de dados deu-se por meio das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração, para fundamentar os dados utilizou-se a análise de conteúdo, com base no método de categorização. As categorias são baseadas de acordo com as competências, habilidades e atitudes demandadas pelos empresários, empregadores, professores, coordenadores, pelos próprios administradores e pela sociedade. Os resultados indicam que há uma interdependência entre o que é exigido nos cursos de graduação e o que o mercado de trabalho demanda, porém o caráter tecnicista e generalista enfatizado nas matrizes curriculares, minimizam a formação de caráter humanística. É neste ponto que, conclui-se que o administrador necessita aperfeiçoar sua postura crítica/analítica para, efetivamente, intervir nos fenômenos e relações sociais, transcrevendo o alvo, até então priorizado, de aperfeiçoar os processos organizacionais. Essa nova conduta dependerá de um esforço conjunto no sentido de repensar o que, de fato, é importante para a formação acadêmica do administrador, o que leva a imersão nas ciências sociais e humanas, com destaque para a vertente proposta pela Administração Política.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administrador. Formação acadêmica. Demanda profissional.

## **ABSTRACT**

**MORAIS, L. C. M. THE ADMINISTRATOR'S FORMATION: An analysis in the light of the skills required.** 2012. – f. Monography (Baccalaureate in Administration) - State University of Paraíba, Campina Grande– PB

Coming From a critical perspective and with the intuit of contributing to the reflection of the new formation and actuation of the administers according to the actual demands, the monographic work intends to analyse the relationship between the matrices curriculum offered by graduate programs in Business Administration and skills necessary for the performance of the administrator. It is a documented search, of a descriptive and exploratory character. This is a documentary research of a descriptive and exploratory data collection took place by means of matrices curriculum of undergraduate courses in Business Administration, to support the data we used content analysis, based on the method of categorization. The categories based are based on an accord of competence, abilities and attitudes demanded by the business men, employees, teachers, head teachers, by the administers themselves and by society. The results indicate that there is a certain independence between what is required by the graduation courses and the demand of jobs, however the technical character is em-phased on the main curriculum areas, minimized by the formation and character humanistic. At this point can be concluded that the administer needs to perfect their critic/analytic posture, that way they can interfere effectively on the occasions and social relations, having as a target and prioritization the organizations procedures. That can only be accomplished if there is a mutual commitment between all parts, that brings the complement on social sciences and humans, having as the focus point, the Politic Administration.

**KEYWORDS:** Administrator. Academic formation. Professional demand.

## **LISTA DE FIGURAS**

- FIGURA 1.** Competência, habilidades e atitudes demandadas pelos empresários/ empregadores, professores/coordenadores e pelos administradores..... **Pg. 32**

## LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1.** Número de cursos de graduação em Administração no Brasil..... **Pg. 22**
- GRÁFICO 2.** Composição da atual formação dos curso de graduação em Administração com base nas competências, habilidade e atitudes analisadas..... **Pg. 76**

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1.</b>	Ações recomendadas à ANGRAD pelos coordenadores e professores.....	<b>Pg. 28</b>
<b>QUADRO 2.</b>	Descrição da amostra: colocação, universidades, estados e natureza.....	<b>Pg. 38</b>
<b>QUADRO 3.</b>	Etapas para o desenvolvimento do método de análise de conteúdo.....	<b>Pg. 42</b>
<b>QUADRO 4.</b>	Categorias e subcategorias para identificar a relação estabelecida entre o perfil demandado pela sociedade e a atual formação do administrador.....	<b>Pg. 44</b>
<b>QUADRO 5.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 1.1: Identificar problemas, formular e implantar soluções.....	<b>Pg. 48</b>
<b>QUADRO 6.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 1.2: Desenvolver raciocínio lógico.....	<b>Pg. 50</b>
<b>QUADRO 7.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 1.3: Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.....	<b>Pg. 52</b>
<b>QUADRO 8.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.1: Visão holística.....	<b>Pg. 55</b>
<b>QUADRO 9.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.2: Liderança e relacionamento interpessoal.....	<b>Pg. 57</b>
<b>QUADRO 10.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.3: Adaptação às transformações.....	<b>Pg. 59</b>
<b>QUADRO 11.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.4: Criatividade e Inovação.....	<b>Pg. 61</b>
<b>QUADRO 12.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.5: Conhecimento das técnicas.....	<b>Pg. 63</b>
<b>QUADRO 13.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.1: Comportamento ético.....	<b>Pg. 68</b>
<b>QUADRO 14.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.2: Atitude/Iniciativa empreendedora.....	<b>Pg. 69</b>

<b>QUADRO 15.</b>	Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.3: Responsabilidade socioambiental.....	<b>Pg. 71</b>
<b>QUADRO 16.</b>	Análise Global: Consolidação dos dados da pesquisa.....	<b>Pg. 72</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>ANGRAD</b>	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
<b>ANPAD</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
<b>CFA</b>	Conselho Federal de Administração
<b>CFP</b>	Câmara de Formação Profissional
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>CNPQ</b>	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<b>CRA</b>	Conselho Regional de Administração
<b>EAESP</b>	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
<b>EBAP</b>	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
<b>ESAN</b>	Escola Brasileira de Negócios
<b>FEA</b>	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
<b>FENEAD</b>	Federação Nacional dos Estudantes de Administração
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FIA</b>	Fundação Instituto de Administração
<b>FONEAD</b>	Fórum Nacional de Ensino de Administração
<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>IES</b>	Instituição de Educação Superior
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PET</b>	Programa de Educação Tutorial
<b>RAP</b>	Revista de Administração Pública
<b>RUF</b>	Ranking Universitário Folha
<b>SEMESP</b>	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo
<b>SESu</b>	Secretaria de Educação Superior
<b>UEPB</b>	Universidade Estadual da Paraíba
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1.</b>	Evolução dos debates das temáticas para os cursos de graduação em Administração.....	<b>Pg. 29</b>
------------------	--	---------------

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>Pg. 16</b>
1.1	Objetivos: Gerais e Específicos.....	<b>Pg. 20</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>Pg. 21</b>
2.1	O Ensino da Administração no Brasil – Aspectos históricos.....	<b>Pg. 22</b>
2.2	Administração Profissional – Evolução e Perspectivas.....	<b>Pg. 26</b>
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>Pg. 35</b>
3.1	Método da pesquisa.....	<b>Pg. 36</b>
3.2	Universo e amostra.....	<b>Pg. 37</b>
3.3	Procedimentos para coleta de dados.....	<b>Pg. 38</b>
3.4	Tratamento e análise dos dados.....	<b>Pg. 40</b>
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>Pg. 46</b>
4.1	Categorias e Subcategorias de Análise.....	<b>Pg. 47</b>
4.1.1	Categoria 1: Competências do administrador.....	<b>Pg. 47</b>
4.1.1.1	Subcategoria 1.1: Identificar problemas, formular e implantar soluções	<b>Pg. 47</b>
4.1.1.2	Subcategoria 1.2: Desenvolver raciocínio lógico.....	<b>Pg. 50</b>
4.1.1.3	Subcategoria 1.3: Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.....	<b>Pg. 52</b>
4.1.2	Categoria 2: Habilidades do administrador.....	<b>Pg. 54</b>
4.1.2.1	Subcategoria 2.1: Visão Holística.....	<b>Pg. 54</b>
4.1.2.2	Subcategoria 2.2: Liderança e relacionamento interpessoal.....	<b>Pg. 57</b>
4.1.2.3	Subcategoria 2.3: Adaptação às transformações.....	<b>Pg. 59</b>
4.1.2.4	Subcategoria 2.4: Criatividade e Inovação.....	<b>Pg. 60</b>
4.1.2.5	Subcategoria 2.5: Conhecimento das técnicas.....	<b>Pg. 62</b>
4.1.3	Categoria 3: Atitudes do Administrador.....	<b>Pg. 67</b>
4.1.3.1	Subcategoria 3.1: Comportamento ético.....	<b>Pg. 67</b>
4.1.3.2	Subcategoria 3.2: Atitudes/iniciativas empreendedoras.....	<b>Pg. 69</b>
4.1.3.3	Subcategoria 3.3: Responsabilidade socioambiental.....	<b>Pg. 70</b>
4.2	Análise Global: velhos e novos paradigmas para a administração.....	<b>Pg. 72</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>Pg. 79</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>Pg. 84</b>



---

**INTRODUÇÃO**

Há 71 anos foi criado o primeiro curso destinado à formação de administradores no Brasil, na Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN), em São Paulo. Desde então, o ensino da ciência administrativa teve como base modelos importados que, em geral, pouco se aplicam a realidade e peculiaridades do país. Autores como Borba et al (2004), Ruas (2004), Silva et al (2005) e Monteiro et al (2005), embasam o debate sobre a predominância de uma racionalidade instrumental no ensino da administração e os efeitos dessa para a formação e atuação do administrador.

No entanto, em decorrência dos efeitos da influência das doutrinas sociais de cunho materialista (expressadas através da teoria econômica neoclássica descendente das idéias de Adam Smith e de David Ricardo) surgidas em meados do Século XIX, na formação dos administradores, generalizou-se o uso das análises e explicações exclusivamente técnico-econômicas dos fenômenos sociais (SILVEIRA NETO, 1886). Desta forma, o país foi conduzido por gestores que dominavam modelos estrangeiros de desenvolvimento, mas que não percebiam a necessidade de adaptação dos mesmos as peculiaridades do país, tornando-se o seu desenvolvimento ainda mais dependente das necessidades de outras nações, o que pode justificar a ausente visibilidade da economia brasileira na conjuntura mundial.

De fato, o governo brasileiro tem praticado políticas sociais de distribuição de renda, estabilidade e transparência financeira, crescimento e responsabilidade fiscal, conduzindo o país a se firmar entre as maiores economias do mundo no século XXI, ocupando a sexta maior economia desde 2011, segundo o Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (2012), o que contribuiu para a implementação de políticas anticíclicas<sup>1</sup> durante o auge da crise de 2008 que geraram efeitos positivos para a recuperação da economia brasileira.

Araújo e Gentil (2010) observaram que, além destas políticas, a melhoria no cenário externo, a partir do segundo trimestre de 2009, é um dos elementos explicativos da rápida recuperação brasileira. Segundo o Ministério da Fazenda (2012), o ano de 2011 foi importante para consolidar a trajetória de crescimento em longo prazo em um ambiente internacional de franca desaceleração. A lógica inscrita nos projetos de regulamentação do Pré-Sal encerra o maior impulso à pesquisa, à inovação e à competitividade industrial já registrado em toda a

---

<sup>1</sup> O governo brasileiro durante a crise engendrou amplo conjunto de medidas anticíclicas que podem ser divididas em dois grandes grupos. “No primeiro momento, pode-se citar, sem esgotar o leque, desonerações fiscais para os setores automobilísticos, de eletrodomésticos, de linha branca e moveleiro, além da manutenção do gasto público. No segundo grupo, pode-se citar a redução no compulsório, a expansão do crédito por parte dos principais bancos públicos (BB, CEF e BNDES) e a redução da taxa básica de juros” (ARAÚJO e GENTIL, 2010, p.2).

história econômica brasileira. Depois de mais de duas décadas de estagnação, o Brasil se encontra em meio a um singular capítulo de seu desenvolvimento.

Todos esses dados retratam a evolução do país ao longo dos anos. Contraditoriamente, a realidade demonstra uma grande deficiência na prática de todas essas ações, principalmente quando se trata da educação e da saúde pública no país. O Brasil é a 6ª economia do mundo, mas ocupa o 88º lugar na educação segundo relatório da UNESCO (2011), o 72º lugar do ranking da OMS (2011), é o 84º em gasto per capita em saúde e o 3º pior índice de desigualdade do mundo, segundo os relatórios da PNUD (2011). Diante de tal dissonância percebe-se que o fato de adotar políticas econômicas efetivas, por si só, não garante o funcionamento de uma estrutura que supra as necessidades básicas dos cidadãos brasileiros. É necessário uma reestruturação das atividades gerenciais, permanente, que talvez o país não esteja pronto para empreender.

Segundo Araújo (2012, p. 126), “Parece que se vive, atualmente, um contrassenso curioso no Brasil: a satisfação com o sofrimento”. O referido autor nos estimula a refletir sobre as causas e possíveis soluções para o equacionamento de velhos e novos problemas que se repetem dando a impressão de que são naturais ao processo de desenvolvimento. Qual o ponto nodal desse processo? Até que ponto a gestão tem contribuído para mitigar os danos causados pela crise social que assola o país? As universidades estão preparando administradores para atuarem como agentes transformadores dessa realidade? A própria relação Estado-sociedade tem contribuído para que os problemas não se perpetuem? Será que a formação tecnicista/generalista, historicamente, priorizada pelos cursos de administração têm sido suficiente a atuação efetiva do gestor no contexto atual? Será necessário avançar nas concepções sociais e históricas para formar administradores mais preparados para os desafios impostos pela “modernidade” tendo como base de atuação a consciência crítica?

A inquietação provocada por tantas dúvidas nos faz questionar inclusive o real papel do administrador diante da sociedade. Os avanços ocorridos na área de tecnologia, processos e sistemas, apesar de necessários, não foram suficientes para tornar efetiva a ação do administrador, em especial, no que tange aos problemas de viés social, ou seja, a contribuição destes profissionais para o alcance da finalidade máxima da sociedade – o bem estar social – é considerada irrisória.

Entre outras, as questões que permeiam as discussões em torno da formação do Administrador, segundo Santos (2010), são: Por que os demais profissionais adentram o campo da administração e assumem o papel do administrador? A ciência da administração tem um corpo teórico próprio? Ou simplesmente se beneficia de um emaranhado de outras

ciências? A estrutura curricular dos cursos de graduação em administração é compatível com a realidade imposta ao administrador nos dias atuais?

Neste sentido, este trabalho monográfico busca analisar a relação entre as matrizes curriculares oferecidas pelos cursos de graduação em administração e as competências necessárias para atuação deste profissional.

Para tanto, serão analisadas as matrizes curriculares dos melhores cursos de graduação em Administração do Brasil, segundo o *Ranking* Universitário Folha (2012), a partir de aspectos pautados no perfil demandado pelos empresários/empregadores, professores/coordenadores, pelos próprios administradores e pela sociedade, evidenciando novos rumos para a ciência administrativa através de um viés crítico/analítico. Reconhecendo que esta é uma realidade ainda pouco investigada, a pretensão foi gerar discussões voltadas ao engajamento dos administradores e de outros atores sociais no processo de difusão e reconstrução do caráter social e humanístico da Administração.

O interesse em abordar esta temática surgiu a partir do evento Administradores e Economistas na Gestão Pública, promovido pelos PETs Administração (UEPB) e Economia (UFCG) no ano de 2011, onde foi discutida uma nova temática para os estudos da administração, surgindo assim a gênese do primeiro grupo de estudo sobre a Administração Política e hoje, denominado de Grupo de Pesquisa em Administração Política - GEPAP, do Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. As discussões em torno do objeto de estudo e do papel social do administrador, alertavam para o quão fundamental é este profissional nas relações de poder, e que a caracterização dessas relações e, conseqüentemente, de suas transformações, dependem de uma formação acadêmica que os levem a refletir sobre a realidade nacional e seus desafios. Nesta perspectiva, a questão norteadora deste trabalho é: As matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração são compatíveis com as demandas da sociedade e os atuais desafios impostos aos administradores?

## 1.1 Objetivos

### Objetivo Geral:

- ✓ Analisar a relação entre as matrizes curriculares oferecidas pelos cursos de graduação em Administração e as competências necessárias para a atuação do administrador.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Mapear as competências, habilidades e atitudes demandadas para o administrador, de acordo com a Pesquisa Nacional – Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador;
- ✓ Identificar os melhores cursos de graduação em Administração do país;
- ✓ Categorizar os componentes das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração de acordo com as demandas da sociedade.



---

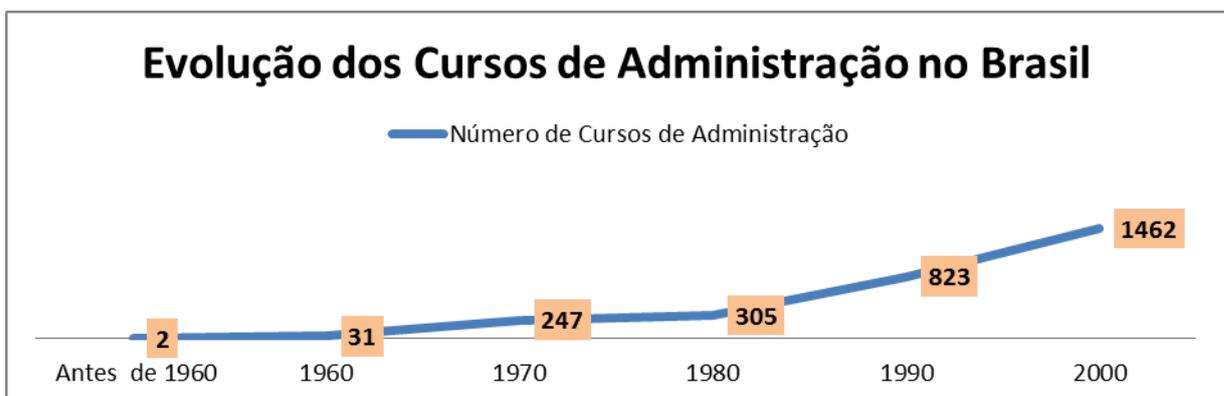
**REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 O Ensino da Administração no Brasil – Aspectos históricos

Desde a década de 90, acompanhamos um aumento sistemático na oferta do número de vagas para o ingresso no ensino superior, bem como o crescimento explosivo do número de Instituições de Ensino Superior, sobretudo faculdades particulares, que possuem o mínimo de investimento e infraestrutura para o seu funcionamento, este fato tem levado a sérias preocupações relacionadas à qualidade do ensino superior e, conseqüentemente, o reflexo desta para a sociedade como um todo.

De acordo com os dados do Conselho Federal de Administração – CFA (2011), o curso de graduação em Administração agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior. No ano de 2010, conforme dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC, 2010), 18% do universo de alunos do ensino superior estavam matriculados em cursos de Administração (13% cursavam bacharelado e 5% cursavam tecnologia em determinadas áreas da Administração). Várias são as motivações que levam os estudantes a optarem pelo curso de Administração e, continuamente, estão relacionadas com a formação de caráter generalista, onde o profissional pode exercer as diversas funções de liderança, planejamento, capacidade de gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros, lidar com papéis, processos e pessoas.

**GRÁFICO 1. Número de cursos de graduação em Administração no Brasil**



Fonte: MEC – Dados compilados pelo Conselho Federal de Administração (2010).

No Brasil, o ensino de Administração tem uma história muito curta, que se inicia no ano de 1952, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, apoiada pela ONU – Organização das Nações Unidas e pela UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (ANDRADE & AMBONI<sup>2, 2</sup>, 2002). Em 1954,

<sup>2, 2</sup> Rui Otávio Bernardes de Andrade e Nério Amboni são os autores das Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração.

foi criada a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, vinculada à FGV, surgindo o primeiro currículo especializado (utilizado como referência para os outros cursos que surgiram no país) em Administração, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração.

É necessário considerar a importância da criação destas universidades no Brasil, primeiro pelo seu pioneirismo e depois pela forte identidade construída por cada uma delas. Enquanto a criação da EBAP e EAESP correspondeu a um momento histórico, em que o segundo Governo de Getúlio Vargas procurou conduzir uma política econômica, baseada na criação de empresas estatais e empresas privadas nacionais, retomando o tema do nacionalismo, a criação do curso de Administração da FEA/USP (em 1946, onde funcionavam os cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis, onde eram apresentadas apenas alguns componentes relacionados à Administração) coincidiu com um momento em que a grande empresa estrangeira havia se consolidado no mercado interno nacional (abertura de mercados de capitais estrangeiros). Assim, na FGV - Fundação Getúlio Vargas, surgiam os primeiros institutos e campos de investigação sobre assuntos econômicos do país, com propósito de fornecer resultados para as atividades dos setores estatais e privado, através da mensuração da economia brasileira.

Reflexo de modelos acadêmicos estrangeiros, a criação da FGV ocorreu em um momento em que o ensino superior brasileiro deslocava-se de uma tendência europeia para uma tendência norte-americana. Fato que se evidenciou através dos vínculos efetivados entre a FGV e organizadores do ensino universitário norte-americano, de onde proveio a inspiração para estruturá-la em termos de fundação. Portanto, o ensino de administração no Brasil sofreu fortes influências norte-americanas, evidenciadas nos projetos pedagógicos e nos programas das disciplinas que integram as ciências de administração e de gestão (MARTINS, 1989). Nesta perspectiva, a FGV preocupou-se em criar uma escola destinada especificamente à preparação de Administradores de Empresas, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de administração empresarial, tomando-se como inspiração, ainda, as experiências norte-americanas. O administrador profissional, neste caso, deveria estar apto para atender as demandas do processo de industrialização.

A partir da década de 60, o estilo de desenvolvimento privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país (IPEA, 2010). Tal fato desencadeou o crescimento acentuado das grandes empresas, principalmente estrangeiras e estatais, o que estimulou a reprodução e utilização crescente da técnica no ensino da Administração. Os futuros administradores precisavam de treinamento específico para atender a nova demanda das organizações. O

domínio, por parte dos profissionais de Administração, de técnicas complexas, analíticas e organizativas à época era fundamental para garantir a empregabilidade e o êxito empresarial.

As posturas e ideologias dos intelectuais que estavam à frente do processo educacional do Brasil alinhavam-se aos interesses da estrutura econômica da época. Tal processo acentuou-se por ocasião da regulamentação da profissão, ocorrida na metade dos anos sessenta, através da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. A partir dessa Lei, o acesso ao mercado profissional seria privativo aos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário.

Com o intuito de expandir a mão de obra especializada, o parecer nº 307, de 08/07/1966, do então Conselho Federal de Educação, fixa o primeiro currículo mínimo do curso de Administração no Brasil, tendo como referencial a Lei n.º 4.769, de 09/09/1965, que pouco tempo antes havia regulamentado o exercício da profissão de “Técnico de Administração”. O currículo mínimo do curso de Administração, que habilitava ao exercício da profissão de Técnico de Administração, foi constituído das seguintes matérias: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia Aplicada à Administração, Sociologia Aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado (incluindo Noções de Ética Administrativa), Legislação Social e Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal e Administração de Material.

Para assegurar a qualidade do ensino, em 1973 é criada a ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação *stricto sensu* então existentes no Brasil. Esse crescimento na oferta de mestrados e doutorados no país, no período de 27 anos, forneceu as bases para a institucionalização de uma comunidade acadêmica sólida e profícua.

Por meio do currículo mínimo do curso de Administração o profissional tornava-se apto ao exercício da profissão de Técnico de Administração. A denominação da categoria somente foi alterada para “Administrador”, por meio da Lei nº 7.321, de 13/06/1985.

Tão-somente em 1991, é criada a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração – ANGRAD, com o objetivo de incentivar e promover a melhoria do ensino por meio da troca de experiências entre os cursos de Administração. Desde então, o CFA e a ANGRAD são parceiros na busca pela excelência da qualidade de ensino nos cursos de graduação em Administração. Para tanto, desenvolvem ações em parceria com outros órgãos, como o Ministério da Educação, por intermédio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

Educacionais - INEP, e da Secretaria de Educação Superior - SESu/MEC, com o apoio da Federação Nacional dos Estudantes de Administração - FENEAD.

Andrade e Amboni (2002) destacam que o ensino de Administração no Brasil foi marcado pelos currículos mínimos aprovados em 1966 e 1993, culminando com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Bacharelado em Administração homologadas em 2004 pelo Ministério da Educação. Ressalte-se que as alterações produzidas em 1993 nos currículos mínimos aprovados em 1966, representou um significativo avanço face à excessiva rigidez dos primeiros currículos, ampliado com as Diretrizes Curriculares, trazendo ao ensino superior da Administração inegável e necessário avanço. Vale destacar que o contexto político-econômico sempre esteve presente na história do curso de Administração, o que, sem sombra de dúvidas, tem influenciado a ideologia impregnada no currículo, na prática pedagógica e no perfil do egresso.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20/12/1996 -, pôs a termo os Currículos Mínimos Profissionalizantes, trazendo nova concepção para o ensino da Administração no País e oportunizou maior autonomia às IESs para criação de projetos pedagógicos que assegurem melhores níveis de qualidade, de legitimidade e de competitividade.

Para discutir as políticas de ensino de Administração, em 2001, foi constituído o FONEAD - Fórum Nacional de Ensino de Administração, que congrega, além do CFA, as principais entidades que estão envolvidas com o ensino de Administração em nível de Graduação e de Pós-Graduação. O principal objetivo deste fórum é correlacionar o ensino da Administração com o exercício profissional, normatizado e fiscalizado pelo Sistema CFA/CRA.

Em 9 de setembro de 2003, Dia do Administrador, o Ministro da Educação homologa o Parecer CES/CNE nº 134, de 7/06/03, que dispõe sobre as Novas Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração (MEC, 2003, p.1). E logo após em 2004, foi solicitado ao MEC que os cursos de Bacharelado em Administração sejam tão-somente denominados “cursos de Bacharelado em Administração”, como forma de conter a descaracterização dos cursos correlatos à ciência da Administração (CNE, 2004, p. 11). Isto aconteceu conforme a Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração publicada no Diário Oficial da União no dia 4 de março de 2004.

Em uma decisão inédita, o ministro da Educação, Tarso Genro, assinou no dia 08/12/2004, a Portaria Ministerial nº 4.034 (BRASIL, 2004), que institui grupo de trabalho

entre o Ministério da Educação e o CFA, com a finalidade de realizar estudos visando consolidar os parâmetros já existentes para a autorização e reconhecimento de novos cursos de Administração no Brasil, enfocando os itens: contexto institucional e necessidade social; organização didático-pedagógica, em especial o projeto pedagógico do estabelecimento de ensino; corpo docente; instalações gerais, bibliotecas, laboratórios entre outros itens. Esta inclusão abre espaço para que se possam discutir assuntos de interesse social nas IES, como também, estimula a qualidade e a diversificação do ensino superior em Administração.

Percebe-se que, desde a década de 60, concepções múltiplas sobre a formação e atuação do Administrador são temas de debates acadêmicos. Para que ocorram mudanças significativas na formação e atuação deste profissional a comunidade acadêmica deve ter acesso à informação sobre a evolução e perspectivas da carreira do administrador. A melhoria do ensino nos cursos de graduação em Administração impacta diretamente o desempenho do egresso e, conseqüentemente, seu reconhecimento por parte da sociedade como um todo.

## **2.2 Administração Profissional – Evolução e Perspectivas**

A criação e a evolução dos cursos de Administração na sociedade brasileira, no seu primeiro momento, se deram no interior de instituições universitárias, fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa. Bertero (2006), afirma que os grandes eixos para a formação do administrador que nortearam os primeiros cursos de graduação implantados foram o embasamento nas ciências sociais e a ênfase na administração como profissão modernizadora. No entanto, o percurso histórico traçado foi transversalizado por elementos políticos, econômicos e sociais do contexto brasileiro.

Assim, é possível afirmar que, estas escolas transformaram-se em polos de referência para a organização e funcionamento desse campo. A relação entre prática profissional e a obtenção de título específico impulsionou aqueles que aspiravam a ter acesso a funções econômico-administrativas, em órgãos públicos ou privados, a ingressar em centros de ensino que oferecessem tal habilitação. Também aqueles que já desenvolviam tais atividades no mercado profissional foram estimulados a buscar o título universitário para obter promoções.

Desta forma, neste curto processo histórico de estruturação dos cursos de Administração, o bacharelado em Administração passou a liderar a lista dos dez cursos mais procurados pelos candidatos ao ensino superior no país (INEP/MEC, 2010). A formação generalista e abrangente e a existência de amplo mercado de trabalho foram as justificativas mais assinaladas para a escolha do curso, segundo a Pesquisa Nacional – Perfil, formação,

atuação e oportunidades de trabalho do administrador (CFA, 2011). De acordo com a referida pesquisa:

[...] para os Administradores, administrar pessoas e equipes é o principal conhecimento para o exercício de suas atividades; para os Coordenadores/Professores, é a visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas do conhecimento; e para os Empresários/ Empregadores, é a administração estratégica o conhecimento que se mostra imperativo. (CFA, 2011, p. 33).

Esta passagem do texto evidencia que a formação do administrador deve desenvolver-se sob uma visão holística, que por sua vez, é adquirido através de um processo de aprendizado mútuo que requer das organizações uma troca de informações contínua, com o objetivo de adquirir competências necessárias para transformar informações disponíveis e o conhecimento individual em ações integradas de alto valor agregado às organizações.

Borba (2004) evidencia que as novas experiências na área de educação têm reforçado a importância de uma reavaliação do processo de ensino-aprendizagem nos cursos de graduação. Esta necessidade faz-se ainda mais presente em cursos que necessitam de uma forte vinculação com o mercado, o que ocorre na área de administração. Além disso, percebe-se a importância da identificação de habilidades e competências, as quais são valorizadas pelo mercado de trabalho e podem ser desenvolvidas durante a formação do administrador. Em outra linha de pensamento, acessória ao que Borba tem enfatizado, Lopes (2002) apresenta suas preocupações quanto à complexidade das organizações contemporâneas, principal objeto de estudo desses programas, onde percebe-se, relativamente a pouca experiência de alunos dos cursos de graduação no mercado de trabalho.

Nesta perspectiva, o Conselho Federal de Administração (2011) apresentou as seguintes opções de mercado futuro para contratação, segundo a opinião de empresários/empregadores de todo o país. A consultoria empresarial foi a principal indicação para contratação, talvez influenciada pelo alto percentual de empresas de micro e pequeno porte no conjunto nacional considerando todas as organizações. Assim, o administrador terá que construir bases próprias para desenvolver sua carreira profissional em um mercado que está em contínua transição. O setor de serviços deverá absorver significativo número de administradores, notadamente nas seguintes áreas: hotelaria e turismo, lazer e entretenimento, saúde e instituições financeiras. A administração pública, indireta e direta, aparece como área que necessitará de administradores para compor os seus quadros. No setor público poderão atuar em diversos setores: hospitalar, rural, agroindústria, educacional, finanças, obras públicas, infraestrutura, etc. Finalmente, o setor industrial aparece como forte indicação para a

absorção de Administradores nos próximos cinco anos, pois tornou-se um ramo estratégico que age para aumento da lucratividade da economia brasileira.

Entretanto, a opção por enfoques de aprendizagem mais orientados para a prática também não são imunes a críticas. Ao contrário, programas focados em habilidades, técnicas e ferramentas, cujo objetivo é construir uma abordagem mais “próxima das necessidades da empresa”, acabam por minimizar o papel da teoria e da base conceitual. Esse tipo de abordagem, segundo Lopes (2002), pode reduzir significativamente os processos de abstração, *insight*, reflexão, de inovação e, em última análise, da aprendizagem efetiva.

Assim, no que tange às responsabilidades inerentes às IES, as três ações mais indicadas pelos Coordenadores/Professores foram recomendadas com elevados percentuais de respostas para as questões elaboradas no sentido de obter sugestões capazes de contribuir para a melhoria da formação dos futuros profissionais de Administração (CFA, 2011). Desta forma, permanece intensa a vontade dos profissionais de educação para que os cursos possam efetivamente acompanhar a realidade do mercado de trabalho, para além de modelos tradicionais de projetos pedagógicos em direção à formação acadêmica capaz de qualificar os egressos para que estes possam exercer suas profissões com a segurança exigida por aqueles que os contratarão.

Desta forma, algumas ações são recomendadas pelos Coordenadores/Professores à ANGRAD, como demonstra o quadro a seguir:

**QUADRO 1. Ações recomendadas à ANGRAD pelos Coordenadores/Professores.**

<b>AÇÕES PARA MELHORIA DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>2006</b>	<b>2011</b>	<b>EVOLUÇÃO</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Refletir, discutir e propor questões que envolvam a qualidade dos programas de graduação em Administração</b>	57,98	36,66	<b>-21,32</b>
<b>Investigar e disseminar dados, informações e conhecimentos acerca de temas relevantes para os cursos de Administração</b>	28,92	33,21	<b>4,29</b>
<b>Representar os interesses acadêmicos dos programas de graduação em Administração no MEC</b>	10,99	28,66	<b>17,67</b>
<b>Outras</b>	2,11	1,47	<b>-0,64</b>

Fonte: Pesquisa Nacional - Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011).

Segundo Freitas (1995), a qualidade do ensino assume várias definições, dependendo do envolvido. As instituições visam o conceito atribuído ao curso pelo órgão oficial que as avalia; os docentes relacionam a avaliação à infraestrutura disponibilizada pela instituição; os discentes entendem a avaliação como sendo vinculada à capacidade da instituição de oferecer formação, em resposta à demanda do mercado; a comunidade avalia a capacidade da instituição de formar um profissional que contribui para o desenvolvimento social, a partir dos serviços por ele prestados. Torna-se, assim, evidente que o critério de qualidade de ensino não é absoluto, mas relativo a quem faz e sofre o processo de avaliação.

Assim, destaca-se que o ensino de graduação, voltado para qualidade do ensino e a construção do conhecimento, não pode pautar-se por uma estrutura curricular rígida. A flexibilidade desperta, então, como elemento indispensável à estruturação curricular, de modo a atender tanto às demandas da sociedade tecnológica moderna quanto àquelas que direcionam a uma dimensão criativa e libertária para existência humana, como enfatiza o Documento Interno do Departamento de Administração e Economia da Universidade de Lavras (UFLA, 2003).

Borba (2004) inicia um debate voltado para a inovação no processo de aprendizagem, onde seja necessário aproximar-se da identidade dos estudantes; evidenciar e desenvolver talentos; favorecer o desenvolvimento de concepções humanistas; desenvolver a cooperação, comunicação, autonomia, criatividade, senso crítico; repensar a estrutura de cursos, a organização do currículo por disciplinas e a maneira de estabelecê-lo no tempo e no espaço educacional; resgatar o que ocorre fora do espaço educacional formal e as transformações derivadas da imensa produção de informação; questionar a ideia de uma versão única da realidade; saber onde buscar a informação, como buscar e o que fazer com ela.

Com o intuito de descobrir quais temas estão sendo debatidos com relação à ciência administrativa, a Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011) se propôs a pesquisar sobre a evolução dos debates destas temáticas, como demonstra a tabela a seguir:

**TABELA 1. Evolução dos debates das temáticas para os cursos de graduação em Administração.**

TEMÁTICAS	2006	2011	EVOLUÇÃO
	%	%	%
Desenvolvimento do empreendedorismo	46,03	34,51	-11,52
Gestão ambiental e desenvolvimento sustentável	23,51	25,61	2,1
Gestão pública (licitação, orçamento público etc.)	11,9	19,42	7,52
Criatividade e inovação	17,99	20,65	2,66
Gestão de micro e pequena empresa	27,34	20,29	-7,05

<b>Gestão de projetos</b>	0	18,27	<b>18,27</b>
<b>Ética empresarial</b>	20,11	17,19	<b>-2,92</b>
<b>Construção de indicadores de resultados</b>	16,01	13,91	<b>-2,1</b>
<b>Parcerias público-privadas, cooperativismo e terceiro setor</b>	17,78	14,07	<b>-3,71</b>
<b>Processo decisório</b>	12,32	11,63	<b>-0,69</b>
<b>Gerenciamento de conflitos</b>	9,35	11,81	<b>2,46</b>
<b>Gestão de processos</b>	0	10,7	<b>10,7</b>
<b>Responsabilidade social da empresa</b>	14,59	10,66	<b>-3,93</b>
<b>Raciocínio lógico 1</b>	1,47	9,32	<b>7,85</b>
<b>Práticas de redação e expressão oral</b>	9,21	8,66	<b>-0,55</b>
<b>Aplicativos de TI em gestão</b>	12,32	8,46	<b>-3,86</b>
<b>Construção de cenários</b>	13,17	8,58	<b>-4,59</b>
<b>Modelagem organizacional</b>	10,06	7,23	<b>-2,83</b>
<b>Negociação</b>	9,49	7,49	<b>-2</b>
<b>Comércio exterior</b>	8,92	5,12	<b>-3,8</b>
<b>Outras</b>	2,55	4,79	<b>2,24</b>
<b>Comunicação institucional</b>	3,68	3,22	<b>-0,46</b>

Fonte: Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011, p. 29).

Os resultados da pesquisa demonstram que houve uma redução com relação às temáticas que tem o objetivo de proporcionar aos acadêmicos uma visão mais ampla no contexto social e econômico, como ética empresarial, responsabilidade social da empresa e construção de cenários, assim como também diminuiu a preocupação com o desenvolvimento de novos empreendedores para a formação de empresas eficientes e lucrativas; aumentou os debates correlacionados a gestão ambiental e desenvolvimento sustentável para proteger o planeta e as futuras gerações; houve preocupações com a gestão pública tão contestada no país; a criatividade e a inovação são colocadas em ênfase a fim de aproveitar o avanço tecnológico em todas as áreas; e, temas como gestão de projetos e processos começaram a ser enraizados na ciência administrativa.

A Tabela 1 demonstra que os temas mais debatidos com relação à própria Administração continuam voltados para o conhecimento das técnicas que visam a melhoria dos processos organizacionais. No entanto, as diretrizes curriculares e as recentes mudanças ocorridas nas estruturas curriculares dos cursos sinalizam para uma preocupação com a formação do administrador, no sentido de que o aluno desenvolva suas competências, que reconheça a transitoriedade dos conhecimentos, que seja ético, crítico, autônomo, criativo, cooperativo, líder, pesquisador e que, em sua formação possa haver a interdisciplinaridade de conteúdos. Esta interdisciplinaridade tem como proposta promover uma nova forma de trabalhar o conhecimento, na qual haja interação entre sujeitos-sociedade-conhecimentos na relação professor-aluno, professor-professor e aluno-aluno, de maneira que o ambiente escolar seja dinâmico e vivo e os conteúdos e/ou temas geradores sejam problematizados e

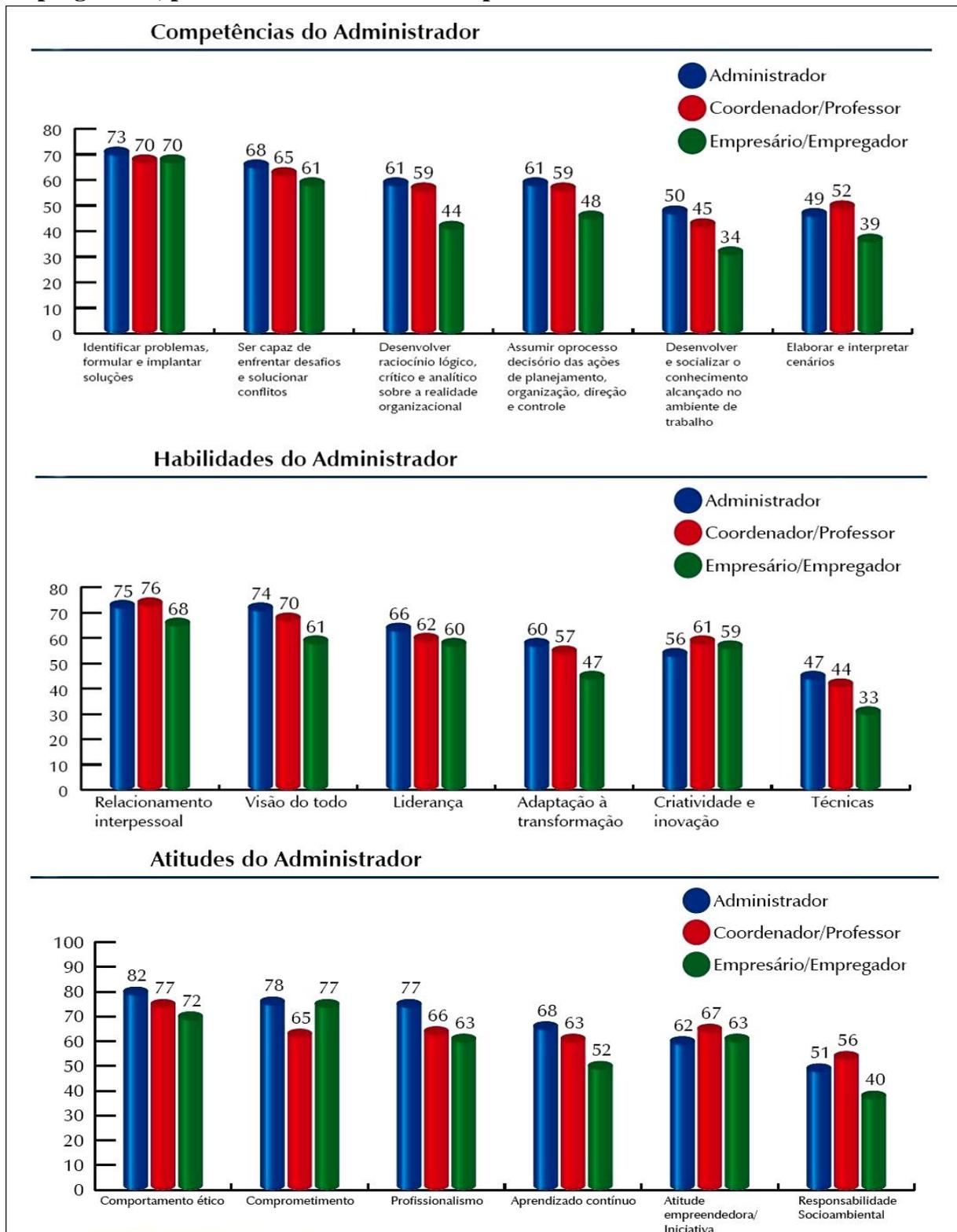
vislumbrados juntamente com as outras disciplinas. Silva (2004) relata que, entre as críticas mais recorrentes para a formação do administrador, encontra-se na questão do *currículo* do curso. Parece que uma formação conveniente do administrador depende, entre outras coisas, de um currículo adequado e, portanto, de disciplinas adequadas a esta formação.

Goergen (2012) enfatiza a importância em fornecer aos estudantes uma formação cultural sólida e ampla, quadros teóricos e analíticos gerais, uma visão global do mundo e de suas transformações de modo a desenvolver neles o espírito crítico, a criatividade, a disponibilidade para a inovação, a ambição pessoal, a atitude positiva ante o trabalho árduo e em equipe, e a capacidade de negociação que os preparem para enfrentar com êxito as exigências cada vez mais sofisticadas do processo produtivo.

Outro fator, também fruto da expansão dos cursos de Administração na sociedade brasileira, é a concentração desse ensino em determinadas regiões. No início da década de 80, as regiões Sudeste e Sul respondiam por 80.722 alunos e 81% de todo o ensino de Administração do País (CFA, 2011). Esses dados indicam uma forte prevalência das regiões de maior concentração e diferenciação produtiva, onde se localizam as maiores oportunidades em termos de mercado de trabalho para essa profissão, mas também é possível destacar que houve uma movimentação no que tange as políticas de interiorização das universidades, fazendo com que as universidades públicas chegassem ao interior do país. Este processo de interiorização é importante porque amplia as possibilidades de emprego público de boa qualidade e as possibilidades econômicas locais (IPEA, 2010).

Quanto às demandas para a formação do Administrador, o CFA (2011) apontou variáveis e características que o diferencia de outros profissionais de nível superior em termos de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes, conforme demonstra a figura a seguir:

**FIGURA 1. Competência, habilidades e atitudes demandadas pelos empresários/empregadores, professores/coordenadores e pelos administradores.**



Fonte: Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011, p. 34-35).

Em geral, as competências, habilidades e atitudes demandadas para um administrador ou gestor atual são muitas, e ao longo deste trabalho percebeu-se a importância dos cursos de

graduação em Administração no processo de desenvolvimento profissional e intelectual dos discentes no que concerne ao atendimento dessas demandas pelo mercado de trabalho e pela sociedade. Tornam-se difícil e complexo a incorporação e inserção de componentes curriculares, durante o curso de Administração, que atendam todas as demandas. Segundo a Resolução n. 4 de 13 de julho de 2005 (BRASIL, 2005), configuram-se como referências ao Projeto Pedagógico dos cursos de graduação em Administração, as seguintes orientações:

1. Definição do Perfil desejado do formando;
2. *Competências e habilidades* requeridas ao profissional de Administração;
3. Conteúdos curriculares;
4. Organização curricular;
5. Estágio curricular supervisionado (como componente curricular opcional);
6. Atividades complementares;
7. Acompanhamento e Avaliação;
8. Inclusão opcional (trabalho de conclusão de curso, projetos, monografia).

Diante do exposto, é dever do Governo e das IES (Instituição de Ensino Superior), dar condições, desenvolver e incentivar o egresso do curso de graduação em Administração, a ser capaz de exercer suas habilidades e competências em sua vida profissional.

Em termos de competências, este conceito tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, as organizações e suas demandas. Ruas (1999) afirma que a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. “A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação” (RUAS, 1999, p. 04).

Em suma, competência é a síntese do essencial a ser realizado pelo profissional. Em termos organizacionais, é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada através da contribuição do indivíduo para a organização, exigindo-se assim, não uma competência, mas um conjunto

delas que envolve tanto um saber geral, quanto um conhecimento específico para o exercício de suas atividades e o alcance dos seus objetivos.

Quanto às habilidades, que provém do termo latino *habilitas* e refere-se à capacidade e à disposição para (fazer) algo (Saraiva, 1993, p. 512), em outras palavras, torna-se o grau de competência de uma pessoa relativamente a um determinado objetivo. McGregor (1992, p. 194) afirma que “a educação eficaz é sempre um processo de influência por integração e autocontrole.” Segundo esse autor, existem vários tipos de aprendizagem, como a aquisição de conhecimento intelectual, a aquisição de habilidades manuais, a aquisição de habilidades de interação social, entre outras. Para tanto, são necessárias técnicas e métodos distintos para atingir o aprendizado efetivo, pois devem variar conforme o tipo de aprendizado desejado.

No que diz respeito às atitudes, estas são características referentes à predisposição dos indivíduos, à sua postura e maneira de agir. Para Robbins (1999, p. 92), “atitudes não são o mesmo que valores, mas os dois estão inter-relacionados”. Essa inter-relação ocorre porque os indivíduos tomam como base para suas decisões quadros de referências, que determinam qual postura adotar em determinada situação, ou seja, o estilo de gestão do administrador na organização. A partir desses quadros de referências é que surgirão relações formais e informais, como também os padrões de comportamento que serão utilizados para gerir a organização.

No contexto organizacional, o indivíduo não está imune aos efeitos e às influências da cultura social. Um dos fatores que pode influenciar a forma como uma pessoa reage perante diferentes dilemas éticos é precisamente a sua perspectiva cultural.

Por meio dessa leitura, a formação básica a ser buscada deverá ser realizada mais pela constituição de competências, habilidades e disposições de condutas do que pela quantidade de informação. Isso representa aprender a aprender, a pensar, a relacionar o conhecimento com dados da experiência cotidiana, a dar significado ao aprendido e a captar o significado do mundo, a fazer a ponte entre a teoria e a prática, a fundamentar a crítica, a argumentar com base em fatos e a lidar com o sentimento que a aprendizagem desperta.

Para o alcance desses objetivos, é necessário que na construção do currículo, as IES devem respeitem os princípios pedagógicos da identidade, diversidade e autonomia, da interdisciplinaridade, da contextualização e da flexibilidade, para que a formação do indivíduo enquanto profissional, sejam pautados não só pelas demandas do mercado de trabalho, mas que atenda os desafios impostos ao administrador com relação ao bem estar da própria sociedade.



---

**PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

A finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, por intermédio da comprovação de hipóteses, que por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade (LAKATOS; MARCONI, 2001). Sendo assim, a metodologia utilizada para delineamento de uma pesquisa deve se basear em atividades sistemáticas e racionais, permitindo alcançar os objetivos propostos a partir do percurso metodológico adotado.

De acordo com Gil (2008, p. 8), pode-se definir método como um “caminho para se chegar a determinados fins, o qual é construído de acordo com o tipo de objeto a ser investigado e pela classe de proposições a se descobrir”. A seguir encontram-se detalhados os passos a serem percorridos para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho monográfico.

A problemática que norteia esta pesquisa ancora-se na formação ofertada aos alunos dos cursos de graduação em Administração tendo em vista as competências demandadas pela sociedade e pelo mercado de trabalho nos dias atuais.

### **3.1 O método da pesquisa**

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa documental de natureza descritiva e exploratória, sob a perspectiva da abordagem quanti-qualitativa. Segundo Helder (2006), o método da pesquisa documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas, visando à constituição de um *corpus* satisfatório, que esgote todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes.

Para o autor, a abordagem documental elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência – presença ou intervenção do pesquisador – do conjunto das interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida. Em suma, trata-se de um processo de investigação, que compara e ressalta diferenças e similaridades embasadas em uma teoria específica.

Os procedimentos para a coleta de dados desta pesquisa se iniciaram a partir do mapeamento e identificação dos documentos que subsidiaram a mesma. O material selecionado foi tratado e analisado a partir da técnica denominada análise de conteúdo.

Assim a proposta de técnica de análise de conteúdo visa, segundo Bardin (2002), um método que não tivesse como objetivo principal um alcance apenas descritivo das mensagens e documentos, mas que conduzisse a um escopo de inferência. Nesta mesma direção, a autora

afirma que, sob a perspectiva da análise quantitativa, o que serve de referencial para a análise é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Enquanto na análise qualitativa, estuda-se a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

A opção de escolha da técnica quanti-qualitativa está intimamente associada ao objetivo da pesquisa, que procurou compreender os dados documentais aliando-se o método qualitativo ao quantitativo, pela constatação de que as abordagens unicamente quantitativas não seriam satisfatórias à compreensão do objeto de estudo deste trabalho, onde verificou-se que algumas atividades são inerentemente difíceis de serem mensuradas e quantificadas, surgindo a necessidade de utilizar a técnica de análise qualitativa como complemento para análise de conteúdo, a fim de proporcionar maior confiabilidade aos dados.

A escolha das duas abordagens também é justificada pela presença de dois fenômenos que afetaram a investigação e a prática da análise de conteúdo: (1) o recurso de programas de computadores, neste caso o Excel, o que facilitou a mensuração dos dados por intermédio de processos estatísticos; e, (2) o interesse pelos estudos relacionados à comunicação não verbal, que se materializou no conteúdo das grades curriculares dos cursos de graduação em Administração em questão.

### **3.2 Universo e amostra**

Considera-se universo ou população de uma pesquisa os elementos possuidores de determinadas características. A amostra, por outro lado, refere-se ao subconjunto de determinada população, sendo este considerado como parte representativa por estabelecer determinadas características da mesma. Para Gil (2008), é através da amostragem que consegue-se obter um juízo sobre o total (universo ou população), mediante exame de apenas uma parte (amostra) selecionada por procedimentos científicos.

O universo deste estudo é composto pelos 10 (dez) melhores cursos de Administração das universidades públicas do Brasil, segundo o RUF - *Ranking* Universitário Folha publicado no jornal *on line* Folha de São Paulo (FOLHA ONLINE, 2012). Para efeito desta pesquisa, foi estabelecida uma amostra do tipo não-probabilística intencional, equivalente a 50% do universo considerado. O critério de inclusão/exclusão adotado para a seleção dos 5 (cinco) cursos participantes da amostra foi a origem pública ou privada das IES, conforme demonstra o quadro a seguir:

**QUADRO 2. Descrição da amostra: colocação, universidades, estado e natureza.**

Posição	Nome da universidade	UF	Pública/Privada
1°	Univ. de São Paulo (USP)	SP	Pública
2°	Univ. Fed. da Bahia (UFBA)	BA	Pública
2°	Univ. Fed. do Paraná (UFPR)	PR	Pública
2°	Univ. Fed. de Minas Gerais (UFMG)	MG	Pública
3°	Univ. Fed. do Rio Grd. do Norte (UFRN)	RN	Pública

Fonte: Dados obtidos do *Ranking* Universitário Folha, 2012.

Segundo o *ranking*, a USP lidera em 1° lugar, como melhor curso de graduação em Administração, seguido da UFBA, UFPR e UFMG que, igualmente, ocupam o 2° lugar e a UFRN em 3° lugar. Este quadro evidencia que os melhores cursos de Administração do país estão distribuídos em quase todas as regiões, o que reflete uma desconcentração deste ensino. É importante destacar que para compor o RUF, a Folha de São Paulo levantou dados de publicações acadêmicas e, com o Datafolha, ouviu centenas de cientistas e profissionais de Recursos Humanos ao longo de oito meses, incluindo 597 pesquisadores do CNPq (FOLHA ONLINE, 2012).

Os critérios adotados, pela Folha de São Paulo, para avaliação dos cursos de graduação em Administração, foco da pesquisa: qualidade da pesquisa, avaliação do mercado, qualidade de ensino e indicadores de inovação. Para a realização da pesquisa, foi adotada uma metodologia inédita, baseada em rankings internacionais (adaptada ao contexto brasileiro), como o ranking global THE (*Times Higher Education*), o QS (*Quacquarelli Symonds*) e a ARWU (*ranking* de Xangai). O propósito da criação do RUF é estimular a criação de novas políticas públicas voltadas para o ensino superior no Brasil.

A escolha do RUF como universo para este trabalho se justifica devido à qualidade investigativa da pesquisa que o originou, tendo em vista a seriedade da empresa que liderou a mesma, fato que interfere diretamente na autenticidade e da confiabilidade dos dados ora explorados. Desta forma, o *ranking* geral envolve universidades de todas as regiões do país (públicas e privadas), onde 191 universidades foram distribuídas em 188 posições, devido aos empates que ocorreram.

### 3.3 Procedimentos para coleta de dados

Como técnica de coleta de dados foi adotado o método denominado de análise documental, que de acordo com Lüdke e André (1986, p.38), “(...) pode se constituir numa

técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Neste sentido decidiu-se através da análise documental, investigar a base da formação acadêmica do Administrador: os cursos universitários. Para isso, foram analisadas as grades curriculares dos cursos participantes da amostra a fim de verificar a disponibilidade ou não de conteúdos que capazes de despertar a consciência crítica e analítica do administrador.

Os dados foram coletados em fontes primárias, ou seja, documentos que ainda não foram utilizados em estudos ou pesquisas, cujo conteúdo é a primeira consequência da atividade do intelecto; e, fontes secundárias, onde as informações, já elaboradas, são de domínio público. Como fontes primárias utilizou-se as matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração que compõe a amostra desta pesquisa (ver quadro 2), as quais Lüdke e André (1986) caracterizam como fontes primárias do tipo oficial, que abrange planos de ensino, projetos pedagógicos ou ainda, instrumentos de avaliação de ensino. Já como fontes secundárias foram utilizadas livros, teses, dissertações e artigos científicos.

Antes de iniciar, de fato, a coleta de dados da pesquisa, a pesquisadora buscou se certificar da veracidade das informações que levaram o Jornal Folha de São Paulo a publicar o *ranking* dos melhores cursos de graduação do país. Esta verificação foi realizada através de uma pré-análise dos procedimentos metodológicos em que foi embasada a pesquisa do *ranking* e a constituição do conteúdo da pesquisa disponível à consulta pública detalhado no relatório técnico do Datafolha (2012). Superado este primeiro momento, iniciou-se a primeira etapa da coleta de dados, que se deu via mapeamento, levantamento e organização das matrizes curriculares dos cursos em questão.

Nesta etapa, com a intenção de coletar dados primários, foi realizada uma pesquisa exploratória aos *sites* das instituições foco da pesquisa, com o intuito de buscar informações quanto aos componentes que compunham suas matrizes curriculares.

O mapeamento das matrizes curriculares compreende sua divisão com relação às grandes áreas de ensino da Administração, que são elas: Administração Financeira e Orçamentária (AFO), Administração da Produção e Operações (APO), Administração Mercadológica (Marketing), Administração de Recursos Humanos (ARH), Tecnologia e Sistemas de Informação (TSI) e Administração Geral (AG), e ainda em alguns casos, Administração Pública (AP) e Política de Negócios e Economia de Empresas (PNE) quando se tratam de universidades atípicas.

Ao mapear todas as matrizes curriculares os dados foram organizados e agregados em unidades, o que viabilizou a descrição pertinente de cada conteúdo explorado.

Ainda para a coleta de dados primários referentes à etapa da pesquisa que visou identificar tendências relacionadas à formação do Administrador no país e as competências destes demandadas pelo mercado e sociedade, explorou-se a Pesquisa Nacional 2011 – Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador (2012), para que com base nestes dados, a segunda etapa da coleta de dados fosse realizada, caracterizada como a fase de categorização. Esta técnica de categorização auxiliou no processo de alinhamento da pesquisa, onde foi possível norteá-la, sem, contudo, direcioná-la ou influenciá-la. O detalhamento desta técnica será explicado no tópico de tratamento e análise dos dados, a seguir.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Para o tratamento e análise dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Portanto a primeira etapa consistiu em identificar os núcleos de sentido que compõem as matrizes curriculares, cuja frequência de aparição pode ser significativa para o objetivo analítico escolhido. Assim foram estabelecidas as palavras-temas encontradas nas ementas dos componentes curriculares, que ao serem mensuradas, evidenciariam o perfil do administrador formado. Em seguida, foi elaborado um quadro demonstrativo em cada tópico da análise dos dados, contendo os seguintes itens:

- Desdobramento temático: apresentado os temas que surgiram;
- Agrupamento: demonstrando as subcategorias, agrupados por afinidade temática;
- Decodificação: indicando a interpretação do significado obtido;
- A síntese: referindo a inferência pautada no referencial teórico.

A elaboração do quadro contribui didaticamente para melhorar a percepção do leitor quanto ao panorama geral do tratamento e análise dos dados. Deste modo, tornou-se possível identificar aspectos relevantes no perfil da amostra, como as características mais frequentes em cada matriz curricular, verificando o fator de escolha e sua relação com o foco da instituição. Diniz (2008, p. 57) define este momento como sendo um processo de análise horizontal (articulação e combinação dos dados), interpretação e de inferência sobre as informações contidas nos documentos e publicações, tentando desvendar o conteúdo latente, iluminado pelos referenciais teóricos.

A análise quantitativa se deu através da estatística descritiva, utilizando a porcentagem, ou seja, diante da impossibilidade de manter todas as outras possíveis causas

constantes (ou isoladas), admite todas as causas presentes e, variando-as, registra estas variações procurando determinar que influência cada componente exerce no resultado final. Tendo em vista a complexidade da análise, em alguns casos, foram utilizados comparativos médios, a fim de justificar as disparidades existentes entre cada universidade. Os dois métodos utilizaram números para descrever fatos e objetiva a organização, resumo e simplificação de informações mais complexas e a análise e interpretação dos dados disponíveis, com a finalidade de tornar mais fáceis de entender, relatar e discutir os fenômenos em estudo.

Com relação a análise do dados, tanto as grades curriculares das IES definidas na amostra quanto as informações do documento publicado pelo CFA (Pesquisa Nacional - Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador) foram submetidas as seguintes fases da análise de conteúdo: a) organização do material de trabalho, b) definição das unidades de registro, c) processo de categorização e, por fim, d) tratamento dos dados e interpretação.

Bardin (2002) enfatiza que, nestas fases, faz-se necessário considerar a totalidade de um “texto”, passando-o pelo crivo da classificação (mapeamento) ou do recenseamento, procurando identificar as frequências ou ausências de itens, ou seja, categorizar para introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente. Neste trabalho monográfico, o processo de categorização e a escolha dos critérios de classificação estiveram intimamente ligados daquilo que se esperou encontrar, ou seja, os *gaps* existentes na formação do administrador. Assim, o propósito deste trabalho não se deteve na simples descrição dos conteúdos, mesmo que esta seja a primeira etapa necessária para se chegar à interpretação, mas em como os dados poderão contribuir para a construção do conhecimento após serem tratados.

Com este propósito, a análise de conteúdo começa pela realização de operações qualitativas para a construção de um *corpus* de informações que resulte na compreensão dos objetivos propostos neste trabalho e termina pela aplicação de modelos estatísticos, medidos através do método de porcentagem (operação quantitativa). Para que o referido método seja explorado em sua magnitude é importante seguir sistematicamente as etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo propostas por Bardin (2002, p. 121), que são definidas no quadro a seguir:

**QUADRO 3. Etapas para o desenvolvimento do método de análise de conteúdo.**

ETAPAS	DEFINIÇÃO E PRÁTICA
<p><b>Organização do material de trabalho (Pré-análise).</b></p>	<p>Na fase inicial foi necessário constituir e organizar o material de trabalho, que é iniciada por uma <b>leitura flutuante</b>, pelo qual a pesquisadora, num trabalho gradual de apropriação do texto, estabelece várias idas e vindas entre o documento analisado e as suas próprias anotações, até que comecem a emergir os contornos de suas primeiras unidades de sentido, a fim de conhecer os textos deixando-se levar por impressões e orientações. É o momento em que a escolha dos documentos depende dos objetivos, ou, inversamente, o objetivo só é possível em função da disponibilidade dos documentos. Uma vez que o material de trabalho foi constituído, ele deverá ser organizado tendo em vista o melhor método para sua manipulação.</p>
<p><b>Exploração do material e definição das unidades de registro</b></p>	<p>O material, agora já selecionado, foi submetido a uma leitura mais aprofundada, para que se pudesse definir as <b>unidades de registro</b> e as categorias. A unidade de registro pode caracterizar-se por uma palavra ou conjunto de palavras formando uma locução ou tema. É a menor célula de representação de algum elemento, capaz de recuperar o sentido de todo o conteúdo. Neste trabalho monográfico as unidades de registro são as “palavras-temas” que caracterizam as competências, habilidades e atitudes ideais do administrador. “Uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 2002, p. 131). Assim foram definidas passo a passo e guiaram a pesquisadora na busca das informações contidas nas grades curriculares, pois, uma vez que o tipo de unidade de registro foi definido, o pesquisador procede por reconhecimento buscando situá-lo no texto.</p>
<p><b>Processo de categorização, tratamento dos dados e a interpretação</b></p>	<p>A terceira etapa da pesquisa consiste na definição das categorias. Esta etapa tem um grau de importância particular, pois a qualidade de uma análise de conteúdo depende de suas categorias. A <b>categorização</b> gera classes que reúnem um grupo de elementos da unidade de registro. Estas classes são batizadas a partir da correspondência entre a significação, a lógica do senso comum e a orientação teórica do pesquisador. A categorização deste trabalho é caracterizada como <i>a priori</i>, ou seja, de acordo com Bardin (2002), são sugeridas pelo referencial teórico e não <i>a posteriori</i>, pois não são elaboradas após a análise do material.</p>

Fontes: Bardin (2002, p. 121) com dados adjacentes do artigo científico “Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação” (2003).

Ao optar pelo uso do método de análise de conteúdo, na pesquisa base deste trabalho monográfico, foi possível possibilitar a inferência<sup>3</sup> da pesquisadora sob os dados analisados, não somente através de suposições subliminares contidas no conteúdo das grades curriculares, mas embasando-as e relacionando-as o referencial teórico com a realidade dos cursos de Administração no país.

Com esta finalidade, os dados foram interpretados sobre duas dimensões: a formação do administrador com base nos componentes curriculares ministrados e as competências,

<sup>3</sup> Bardin (2002) conceitua inferência como uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras, é ainda, o modo pelo qual pode-se extrair novas proposições (conclusões) de uma ou mais proposições já conhecidas (premissas).

habilidades e atitudes do administrador demandadas pelo mercado de trabalho e pela sociedade. Essa correlação apenas foi concretizada através da técnica de categorização, que pôde auxiliar, no final deste trabalho através de uma visão crítica/analítica, no processo de identificação dos *gaps* existentes nestas matrizes para a formação dos administradores.

O primeiro passo foi transcrever integralmente os componentes contidos nas grades curriculares em um programa de edição de planilhas – Excel, de forma a dividi-los de acordo com as grandes áreas de ensino da Administração (esta classificação se deu conforme a exposição no tópico relacionado ao instrumento de coleta de dados). O processo de divisão teve como propósito facilitar o manuseio destas grades curriculares, que se caracterizam por um vasto número de informações relevantes ao objetivo da pesquisa.

Logo após essa classificação e uma pré-análise de todo o material coletado, foi possível definir as unidades de registro da presente pesquisa, que caracterizou-se por palavras-temas que evidenciassem as competências, habilidades e atitudes ideais do administrador demandado pela sociedade. Iniciou-se o processo de exploração do conteúdo com a finalidade de extrair das grades curriculares elementos que legitimassem tais características inerentes às categorias previamente estabelecidas.

As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 2002, p. 145). Este processo de categorização é dividido em duas etapas: inventário (isolar os elementos) e a classificação (organizar através da repartição dos elementos). A autora, ainda indica que uma boa categoria deve suscitar a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e fidelidade e a produtividade exaustiva; e, objetiva todas as unidades de registro existentes no texto.

Desta forma, para atender às características exigidas pelo método de pesquisa escolhido e, principalmente, obter resultados que atinjam o objetivo desta pesquisa, as categorias foram definidas *a priori* com base no documento publicado pelo CFA (2011), a Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.

Neste documento foram identificadas as competências, habilidades e atitudes desejadas nos Administradores mediante a opinião dos Empresários/Empregadores, Professores/Coordenadores e dos próprios Administradores as quais poderão influenciar as IES em seus esforços de adaptação às exigências do mercado de trabalho e as demandas da sociedade.

É de acordo com essas características que foi estabelecido o perfil e o tipo de profissional que o mercado de trabalho e a sociedade demandam, e sob esta ótica constituiu-se as categorias que orientaram este trabalho monográfico na busca de respostas que justifiquem a problemática em questão. No quadro a seguir, encontram-se detalhadas as categorias e subcategorias analíticas, adotadas nesta etapa da pesquisa:

**QUADRO 4. Categorias e subcategorias para identificar a relação estabelecida entre o perfil demandado pela sociedade e a atual formação do administrador.**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
<b>Competências</b>	Identificar problemas, formular e implantar soluções
	Desenvolver raciocínio lógico
	Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle
<b>Habilidades</b>	Visão holística
	Liderança e Relacionamento interpessoal
	Adaptação às transformações
	Criatividade e inovação
	Conhecimento de Técnicas
<b>Atitudes</b>	Comportamento ético
	Atitude/iniciativa empreendedora
	Responsabilidade Sócio-Ambiental

Fonte: Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador (2012).

Com o material selecionado de cada matriz curricular, foi possível fazer uma compilação geral, ou seja, agrupar os componentes curriculares de todas as matrizes especificadas na amostra em cada subcategoria pré-estabelecida, de acordo com o objetivo da ementa do componente. Para a pesquisadora, não foi simples executar esta tarefa, pois muitas vezes as respostas transitavam de uma categoria para a outra sendo difícil dissociá-las sob o risco de perder seu sentido no contexto, alterando sua interpretação. Assim, os dados foram organizados em tópicos mais abrangentes para facilitar a sua análise.

Na literatura pertinente sobre análise de conteúdo, existem três tipos de estratégia de análise e interpretação dos dados: emparelhamento, análise histórica e construção iterativa de uma explicação. Para um melhor resultado, duas destas estratégias foram utilizadas para a realização da análise, uma vez que, para este estudo uma foi utilizada como complemento para a outra. Assim utilizou-se a técnica de emparelhamento, onde ocorreu a associação dos dados recolhidos (comparação, levantamento de convergências e divergências, categorização) e a construção iterativa de uma explicação onde a análise e a interpretação são elaboradas aos

poucos a partir do exame das unidades e as inter-relações entre elas (LAVILLE e DIONNE, 1999, p: 227).

Quanto às categorias, o mesmo autor as divide em três tipos: modelo fechado, modelo aberto e modelo mista. Neste trabalho, se usaram categorias de modelo fechado *a priori* com base na Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador (CFA, 2012), mas ao longo do trabalho, puderam ser revistas (modificadas ou suprimidas) em função do que a análise apontou.

Com base nas categorias estabelecidas, buscou-se inferir ou ressaltar de maneira lógica conhecimentos sobre os componentes que integram as grades curriculares ou sobre o contexto histórico/econômico/social em que foram criados. Assim, o desígnio da análise de conteúdo deste trabalho é descobrir, com base nas grades curriculares dos cursos de Administração, se esta a constituição das matrizes curriculares atendem a um perfil demandado pela sociedade quanto aos desafios impostos a esta profissão no contexto atual.



---

**DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, as matrizes curriculares, dos cursos de administração que compõem a amostra deste trabalho monográfico, são decompostas e separadas em categorias e subcategorias, com a finalidade de identificar os componentes curriculares que atendem as demandas relatadas na Pesquisa Nacional 2011 - Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador (CFA, 2012).

Superada a etapa de análise dos dados por categorização, passa-se para uma análise global das resultantes onde toma-se como base de análise a literatura pertinente à temática em questão.

#### **4.1 Categorias e Subcategorias de Análise**

As competências demandadas para um administrador mudam de acordo com o contexto histórico, econômico e social predominante. Sendo assim, as estruturas curriculares dos cursos de graduação em administração devem ser flexíveis e adaptáveis de modo a favorecer o alinhamento entre a formação acadêmica e demandas profissionais.

A seguir serão descritos e analisados os dados coletados neste estudo, através da categorização, com a finalidade de identificar dentre os cursos de graduação em Administração em foco os que se encontram alinhados, através de suas matrizes curriculares, com os desafios impostos pelo mercado e sociedade brasileira.

##### **4.1.1 CATEGORIA 1: COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR**

Nesta categoria analítica foram aglomeradas palavras-temas que indicam as três principais competências do Administrador, segundo o CFA (2012), que são: a) identificar problemas, formular e implantar soluções; b) desenvolver raciocínio lógico e c) assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.

A análise desta categoria permitiu identificar, de forma lógica, quais os componentes curriculares que alicerçam o desenvolvimento de tais competências na atual formação do Administrador. As palavras-temas foram aglutinadas em subcategorias, viabilizando a análise da categoria em questão.

##### **4.1.1.1 Subcategoria 1.1: Identificar problemas, formular e implantar soluções**

O curso de Administração é responsável por desenvolver algumas competências básicas inerentes ao exercício profissional, uma delas é fazer com que o futuro administrador

possa reconhecer e definir problemas, apontar soluções e promover mudanças positivas no contexto em que se encontram inseridos. Há componentes curriculares que se propõe a recomendar o que fazer, indicando soluções ou determinando qual técnica de tomada de decisão deve ser utilizada. Sendo assim, a teoria torna-se prescritiva, oferecendo alternativas de soluções de problemas auxiliando os gestores no exercício de sua profissão.

Ao submeter as matrizes curriculares ao método de análise de conteúdo, foi possível identificar palavras-temas que indicam a presença de componentes curriculares que promovem o desenvolvimento de competências relacionadas à identificação de problemas, formulação e implantação de soluções, como demonstra o quadro abaixo:

**QUADRO 5. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria-1.1: Identificar problemas, formular e implantar soluções.**

<b>Competência: Identificar problemas, formular e implantar soluções</b>	
<b>USP</b>	<b>Área</b>
Análise da Decisão	PNE
Análise de Demonstrativos Financeiros	AFO
Avaliação de Projetos de Investimento	AFO
Decisões de Produto / Serviço e Preço	MK
Decisões de Promoção, Distribuição / Canais	APO
Laboratório de Gestão Empresarial I	Outros
Metodologia de Análise de Problemas Organizacionais	AG
Pesquisa de Marketing para Decisões	MK
Componentes	8
Total de componentes da matriz curricular	83
Proporção (%)	9,6%
<b>UFBA</b>	<b>Área</b>
Seminários de Práticas de Gestão I	AG
Sistemas de Informações Gerenciais para Tomada de Decisões	SI
Componentes	2
Total de componentes da matriz curricular	65
Proporção (%)	3,1%
<b>UFPR</b>	<b>Área</b>
Análise Econômico-Financeira das Empresas	AFO
Decisão de Financiamentos	AFO
Decisão de Investimento	AFO
Tópicos Especiais de Análise Organizacional	AG
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	47
Proporção (%)	8,5%
<b>UFMG</b>	<b>Área</b>
Análise de Investimento e Financiamento	AFO
Comportamento do Consumidor	MK
Custos para Decisão	AFO

Finanças e Posicionamento Estratégico de Empresas	AFO
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	86
Proporção (%)	4,7%
<b>UFRN</b>	
<b>Área</b>	
Análise e Composição de Carteira de Investimento	AFO
Análise e Pesquisa de Mercado	MK
Mercado Financeiro	AFO
Componentes	3
Total de componentes da matriz curricular	74
Proporção (%)	4,1%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com o Quadro 5, das cinco universidades analisadas, a USP foi a que apresentou maior porcentagem (9,6%) de componentes curriculares voltados para a identificação de problemas, formulação e implantação de soluções. Geralmente os componentes abrangem uma ementa relacionada à pesquisa, análise e avaliação dos ambientes internos e externos da organização, com a finalidade de perceber quais cenários estão influenciando positivamente ou negativamente para o desenvolvimento dos processos e operações organizacionais. Os componentes também envolvem uma gama de conhecimento voltada para a tomada de decisão organizacional. É importante enfatizar que apenas na USP foi possível identificar um componente que favorece a formação do olhar crítico sobre a percepção dos problemas organizacionais: Metodologia de Análise de Problemas Organizacionais. Este componente propicia ao aluno o desenvolvimento intelectual alicerçado aplicação de metodologias voltadas para a identificação de problemas via pesquisa de campo.

Em seguida, com um percentual de 8,5% encontra-se a UFPR. A maior parte dos componentes que apresentaram palavras-temas relacionadas com a subcategoria em análise estavam ligadas a área de Administração Financeira e Orçamentária, apresentando eixos temáticos voltados para a análise de financiamentos e investimentos. Por fim, encontram-se a UFMG com 4,7%, a UFRN com 4,1% e a UFBA com 3,1%. Nesta última, percebe-se uma ausência de componentes voltados para a análise de financiamentos e investimentos, como também os voltados para a pesquisa de mercado.

Sob esta ótica, a pesquisa demonstra uma média de 6,0 % dos componentes das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração, em análise, voltados para o desenvolvimento de competências que possibilite ao administrador identificar problemas, formular e implantar soluções. O resultado encontrado reforça a teoria que a formação do administrador é de natureza eminentemente prática e pouco reflexiva, ou seja, ferramental,

voltado à resolução de problemas, exclusivamente no âmbito empresarial. Este resultado corrobora com o que Ruas (2004) tem debatido e contribuído para a formação do administrador, ou seja, o que de fato ocorre na chamada realidade contemporânea, é que são formados dirigentes estratégicos para a solução de problemas urgentes e de curto prazo, numa função fragmentada por reuniões e contatos externos e internos. Essa reflexão enfatiza o modo como, em geral, os cursos de Administração são concebidos na suposição de que os egressos vão atuar em um ambiente dinâmico e instável, no qual a prática reflexiva de suas ações pouco será aplicada. Este equívoco na abordagem do ensino parece marcar profundamente a concepção e os métodos dos cursos de graduação em Administração.

#### 4.1.1.2 Subcategoria 1.2: Desenvolver raciocínio lógico

Desde os primórdios, o estudo do raciocínio lógico aplicado à prática de gestão e do desenvolvimento profissional nos cursos de Administração, foi útil em diversas situações, como por exemplo: na elaboração de um planejamento, no controle do fluxo de mercadorias, proporcionando soluções de problemas empresariais, seja na área de recursos humanos, de produção, de comercialização, de finanças ou na própria área de administração geral.

A matemática configura instrumento elementar para a formação do administrador, seu ensino-aprendizado amplia a perspectiva do administrador e permite que o mesmo estruture técnicas arrojadas de planejamentos do emprego dos mais variados recursos.

Sendo assim, nesta subcategoria buscou-se identificar palavras-temas que nos levassem a componentes curriculares capazes de desenvolver o raciocínio lógico do aluno de administração. A seguir, no Quadro 6, encontra-se a descrição dos dados coletados:

#### QUADRO 6. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria-1.2: Desenvolver raciocínio lógico.

<b>Competência: Desenvolver raciocínio lógico</b>	
<b>USP</b>	<b>Área</b>
Complementos de Matemática para Contabilidade e Administração	AFO
Matemática Aplicada a Finanças	AFO
Noções de Estatísticas	Outros
Técnicas Estatísticas de Agrupamento	Outros
Métodos Estatísticos de Projeção	Outros
Técnicas Estatísticas de Discriminação	Outros
Tópicos de Métodos Quantitativos e Informática I	SI
Componentes	7
Total de componentes da matriz curricular	83
Proporção (%)	8,4%
<b>UFBA</b>	<b>Área</b>

Estatística I A	Outros
Matemática I	Outros
Matemática Financeira	AFO
Métodos Quantitativos Aplicados à Administração	Outros
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	65
Proporção (%)	6,2%
<b>UFPR</b>	<b>Área</b>
Complementos de Matemática I	Outros
Estatística I	Outros
Métodos Quantitativos I	Outros
Componentes	3
Total de componentes da matriz curricular	47
Proporção (%)	6,4%
<b>UFMG</b>	<b>Área</b>
Cálculo de Várias Variáveis	Outros
Estatística I	Outros
Geometria Analítica e Álgebra Linear	Outros
Matemática	Outros
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	86
Proporção (%)	4,7%
<b>UFRN</b>	<b>Área</b>
Estatística Aplicada à Administração	Outros
Matemática Aplicada à Administração	Outros
Matemática Financeira	AFO
Componentes	3
Total de componentes da matriz curricular	74
Proporção (%)	4,1%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

Nesta subcategoria, a USP se destaca com 8,4% dos componentes, que compõem sua matriz curricular, voltados para o desenvolvimento do raciocínio lógico dos alunos do curso de Administração. Em seguida encontra-se a UFPR com 6,4% dos componentes curriculares, a UFBA com 6,2%, a UFMG 4,7% e, por fim a UFRN 4,1%.

É importante destacar que em todas as matrizes curriculares fica evidente a presença dos componentes de métodos estatísticos e de introdução à matemática. Estes visam uma aproximação dos estudantes com a teoria lógica, algumas vezes, subestimada pelas ciências sociais.

A matemática enquanto ciência apresenta ferramentas exatas para a resolução de problemas organizacionais, ou seja, existe uma grande tendência de encarar as Ciências, ditas humanas, e entre elas a Economia e a Administração, com técnicas quantitativas. Leithold (1988) afirma que para uma completa compreensão das aplicações – seja a análise marginal em Economia, a otimização em Administração, o crescimento de bactérias em Biologia, ou

ainda, o crescimento logístico em Sociologia – é necessário um conhecimento dos conceitos matemáticos envolvidos.

Entretanto, sabe-se que o eixo dos estudos quantitativos possibilita aos administradores métodos exatos para a confirmação de informações inerentes à organização, mas em alguns casos, engessa a formação do administrador no que tange a percepção de problemas de natureza social. Nesta direção, Santos (2010) fala sobre a necessidade de compreender os problemas de natureza social, abrindo-se a possibilidade de entender o desenvolvimento histórico das instituições e organizações a partir de suas contradições, cujo entendimento crítico/analítico, é pautado em variáveis não mensuráveis.

#### **4.1.1.3 Subcategoria 1.3: Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle**

Na ciência administrativa, Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar – POCCC. Atualmente, com as contribuições da abordagem neoclássica da Administração, em que se destaca Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como: planejar, organizar, dirigir e controlar – PODC. Essas funções de planejamento, organização, direção e controle são responsáveis por definir o futuro das organizações, sua metas, o modo como serão alcançadas e quais os seus propósitos e objetivos (MAXIMIANO, 2004).

Nos cursos graduação em Administração, vários são os componentes que dão suporte para o desenvolvimento da função de planejamento. Nesta subcategoria foram acopladas as palavras-temas que indicam componentes intimamente ligados à competência em questão, como descrito no quadro abaixo:

#### **QUADRO 7. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria - 1.3: Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle.**

<b>Competência: Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle</b>	
<b>USP</b>	<b>Área</b>
Gerência de Produtos / Serviços e Mercados	PNE
Gerenciamento de Projetos	PNE
Gestão de Investimentos	AFO
Planejamento e Controle do Marketing	MK
Planejamento e Controle Financeiro	AFO
Planejamento Estratégico	MK
Planejamento, programação e controle da produção	APO
Projeto de Produto e de Processo de Produção	APO
Projeto de Sistemas de Produção	APO

Economia da Estratégia	AFO
Componentes	10
Total de componentes da matriz curricular	83
Proporção (%)	12,0%
<b>UFBA</b>	<b>Área</b>
Administração Estratégica	MK
Elaboração e Análise de Programas e Projetos	APO
Planejamento e Controle de Operações	APO
Seminário Sobre Temas Específicos em Organização	AG
Seminário Sobre Temas Específicos em Planejamento	AG
Estratégia Econômica das Empresas	AFO
Componentes	5
Total de componentes da matriz curricular	65
Proporção (%)	7,7%
<b>UFPR</b>	<b>Área</b>
Administração de Projetos	AG
Administração Estratégica	AG
Planejamento e Estratégia de Marketing	MK
Planejamento Tributário	AFO
Organização e Planejamento de Recursos Humanos	ARH
Componentes	5
Total de componentes da matriz curricular	47
Proporção (%)	10,6%
<b>UFMG</b>	<b>Área</b>
Estratégia e Planejamento I	AFO
Planejamento e Controle da Produção	APO
Planejamento na Administração Pública	AG
Marketing Estratégico	MK
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	86
Proporção (%)	4,7%
<b>UFRN</b>	<b>Área</b>
Administração Estratégica	AG
Planejamento e Controle da Produção	APO
Planejamento Governamental	AP
Gestão Empresarial	AG
Componentes	4
Total de componentes da matriz curricular	74
Proporção (%)	5,4%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

Esta subcategoria abrange aspectos relacionados à gerência, gestão, planejamento estratégico e construção de projetos organizacionais, especificamente na área de produção.

Os dados expostos no Quadro 7 indicam que 12% dos componentes do curso de bacharelado em Administração da USP são voltados para as funções de planejamento, organização, direção e controle. Já a UFPR apresenta um percentual de 10,6%, a UFBA 7,7%, percebe-se um menor enfoque, com relação a esta subcategoria, nos conteúdos dos cursos de

Administração da UFRN (5,4%) e UFMG (4,7%). Apesar do número de componentes alinhados a esta subcategoria ser semelhante na UFPR e UFBA, é possível observar que a UFPR possui uma melhor distribuição dos componentes por áreas de ensino, proporcionando o contato com as informações advindas de tais componentes em diferentes fases da formação do Administrador.

A análise qualitativa dos dados indica a ausência, na maioria das universidades pesquisadas, de componentes que contemplem o ensino das funções de planejamento, organização, direção e controle voltado para a gestão de organizações governamentais e sem fins lucrativos. A UFMG e a UFRN apresentam componentes como: Planejamento na Administração Pública e Planejamento Governamental, o que corresponde a apenas 7% das 28 disciplinas citadas nesta subcategoria.

Com este foco, Garay (2011) enfatiza que os vários estudos sobre o tema da administração de organizações que se caracterizam por serem sem fins de lucro apontam para o cuidado que se deve ter na hora de buscar formas de aperfeiçoar a gestão. Os objetivos e a lógica de trabalho das entidades do Terceiro Setor ou de caráter público, comportam aspectos peculiares que, em geral, não são amparados pelos conceitos e ferramentas tradicionais da Administração, oriundos principalmente da lógica de mercado praticadas nas empresas que visam o lucro.

Na categoria que se segue, encontram-se detalhados os componentes curriculares identificados nas matrizes curriculares que são responsáveis pelo desenvolvimento de algumas habilidades inerentes a profissão do administrador.

#### **4.1.2 CATEGORIA 2: HABILIDADES DO ADMINISTRADOR**

Os dados referentes a esta categoria foram analisados tendo como base as cinco principais habilidades do administrador, segundo a Pesquisa Nacional 2011 (CFA, 2011), que são: visão holística, liderança e relacionamento interpessoal, adaptação às transformações, criatividade e inovação e conhecimento das técnicas.

##### **4.1.2.1 Subcategoria 2.1: Visão Holística**

As organizações reproduzem em pequenas escalas as configurações e dimensões do universo. Por isso se diz que o desenho das organizações atuais deveria ser uma estrutura de holograma, sem forma e limite definidos, adaptáveis às circunstâncias, com

linhas hierárquicas simplificadas, muitos canais de comunicação e trabalho matricial ou em redes, formando-se equipes interdisciplinares para resolver os desafios que as organizações enfrentam. Assim, a visão holística direcionada à Administração tem como principal objetivo integrar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais de auto-realização pessoal e profissional, desenvolvendo a “visão do todo”.

No Quadro 8, encontram-se os componentes curriculares alinhados com a proposta de formar administradores tomando como base a abordagem holística do Administrador:

**QUADRO 8. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.1: Visão Holística.**

<b>Habilidade: Visão holística</b>	
<b>USP</b>	<b>Áreas</b>
Administração de Organizações no Brasil	AG
Cultura e Poder nas Organizações	AG
Economia Brasileira Para Administradores	AG
Estrutura Organizacional	AG
Fundamentos das Ciências Sociais	AG
Fundamentos de Administração	AG
Instituições de Direito	Outros
Introdução à Psicologia	Outros
Componentes	8
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	9,6%
<b>UFBA</b>	<b>Áreas</b>
Abordagem Sócio Política das Organizações	AP
Administração Política	AP
Economia Brasileira	Outros
Estado e Sociedade	AP
Estudos Antropológicos das Organizações	AG
Gestão de Segurança Pública	AP
Gestão Pública e Governo Local	AP
Introdução à Filosofia	Outros
Políticas Públicas e Gestão Governamental	AP
Psicologia I	Outros
Relações Internacionais	AG
Estudos Organizacionais	AG
Componentes	12
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	18,5%
<b>UFPR</b>	<b>Áreas</b>
Evolução do Pensamento em Administração	AG
Fundação Psicol. do Comportamento Humano nas Organizações	ARH
Fundamentos da Gestão Organizacional	AG
Organizações e Ambiente Socioeconômico	AG
Teoria Social e Organizações	AG
Tópicos Especiais de Administração Pública	AG
Componentes	6
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	12,8%

<b>UFMG</b>		<b>Áreas</b>
Estado Moderno e Capitalismo		Outros
Estruturas e Formatos Organizacionais		AG
Fundamentos de Análise Sociológica		Outros
Introdução a Filosofia		Outros
Organização e Simbolismo		AG
Tópicos em Administração		AG
Componentes		6
Total de componentes da grade curricular		86
Proporção (%)		7,0%
<b>UFRN</b>		<b>Áreas</b>
Fundamentos da Administração Pública		AP
Macroeconomia para a Administração		Outros
Psicologia Aplicada à Administração		Outros
Poder, Política e Gestão		AP
Componentes		4
Total de componentes da grade curricular		74
Proporção (%)		5,4%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com os dados analisados, o curso de Administração da UFBA é o que contém a maior porcentagem, apresentando 18,5% de componentes voltados ao desenvolvimento da visão holística na formação do Administrador. Somente na UFBA foi possível identificar o componente Administração Política, nova vertente enfatizada neste trabalho, cuja finalidade é “incentivar o aluno ao pensamento crítico/analítico das relações sociais no processo de execução do projeto nação” (SANTOS, 2009, p. 44).

É interessante observar que 50% dos componentes que compõe o curso de graduação da UFBA estão voltados para a área de Administração Pública, onde 03 (três) destes abordam temas correlacionados às ciências políticas, o que confere um caráter atípico em relação aos demais cursos pesquisados.

Na UFRN foi possível identificar um componente que interliga três dimensões importantes para o entendimento da abordagem holística nos cursos de Administração: Poder, Política e Gestão. O referido componente favorece a compreensão ampliada das relações de poder existentes nos âmbitos inter e intra institucional. Dentre os conteúdos programáticos do curso de Administração da UFRN 04 (quatro) favorece o desenvolvimento da visão holística dos graduandos, o que equivale a 5,4% do total de componentes da matriz curricular.

A análise comparativamente das duas universidades UFBA e USP, nesta subcategoria, indica que o curso de Administração da USP propicia a visão holística tendo como foco a gestão das organizações, enquanto o curso da UFBA trabalha esses componentes com uma abordagem mais alinhada a gestão das relações sociais, dentro e fora das organizações.

Nesta abordagem holística, Borba (2004) corrobora com os resultados da pesquisa, enfatizando que já não cabe o papel de um difusor dos conhecimentos, como o professor tradicional; surge, sim, a necessidade do papel de incentivador da aprendizagem e do pensamento crítico e autônomo das relações internas e externas, inerentes ou não às organizações.

#### 4.1.2.2 Subcategoria 2.2: Liderança e relacionamento interpessoal

O alicerce da liderança está na capacidade de se comunicar, sendo assim, a comunicação é a mola mestra para o exercício da influência e para a coordenação de atividades grupais. Com isso, envolve equilíbrio e conhecimento de causa, fatores fortemente vinculados à capacidade de liderança, cujos processos principais de gestão de pessoas envolvem a capacidade de negociação, de influenciar e de cativar membros das equipes de trabalho, utilizando-se de padrões linguísticos, lógico e de relacionamento interpessoal para atingir estas pessoas.

O desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional depende, entre outros fatores, do tipo de liderança exercido e, conseqüentemente, do relacionamento interpessoal favorecido pela mesma. As relações interpessoais, em geral, são permeadas por conflitos, causados, na maioria das vezes, por diferenças individuais.

Desta forma, buscou-se, nesta subcategoria, identificar através de palavras-temas componentes curriculares alinhados com a proposta de desenvolver, no cerne da formação acadêmica do Administrador, as habilidades de liderança e relacionamento interpessoal, como demonstra a tabela a seguir:

#### QUADRO 9. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.2: Liderança e relacionamento interpessoal

<b>Habilidade: Liderança e relacionamento interpessoal</b>	
<b>USP</b>	<b>Áreas</b>
Avaliação do Desempenho Organizacional	ARH
Gestão de Pessoas	ARH
Gestão de Remuneração e Carreira	ARH
Trabalho, Relações de Trabalho e Sindicatos	ARH
Comportamento Organizacional	ARH
Componentes	5
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	6,0%
<b>UFBA</b>	<b>Áreas</b>
Comunicação	ARH

Gestão de Pessoas	ARH
Organização e Relações do Trabalho	ARH
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	4,6%
<b>UFPR</b>	<b>Áreas</b>
Comportamento Organizacional	ARH
Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas	ARH
Remuneração, Carreira e Avaliação de Desempenho de Pessoas	ARH
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	6,4%
<b>UFMG</b>	<b>Áreas</b>
Administração de Cargos, Salários e Carreira	ARH
Desenvolvimento de Recursos Humanos	ARH
Gestão da Comunicação e Relacionamento	ARH
Gestão de Competências em Marketing	ARH
Gestão de Competências em Organizações	ARH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	ARH
Relações de Trabalho	ARH
Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	ARH
Comportamento Humano nas Organizações	ARH
Componentes	9
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	10,5%
<b>UFRN</b>	<b>Áreas</b>
Gestão de Pessoas I	ARH
Comportamento Organizacional	ARH
Conflito e Negociação no Trabalho	ARH
Desenvolvimento Gerencial e Interpessoal	ARH
Ergonomia	ARH
Remuneração e Estratégia	ARH
Treinamento e Desenvolvimento	ARH
Componentes	7
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	9,5%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com o exposto, pode-se afirmar que a UFMG obteve a maior porcentagem (10,5%) da subcategoria, com um total de 09 (nove) componentes correlacionados à temática liderança e relacionamento interpessoal. A UFRN com 9,5% conta em sua matriz curricular com 07 (sete) ligados ao tema em questão, na sequência encontram-se a UFPR com (6,4%) e a USP (6,0%), com percentuais bem próximos e, por fim a UFBA com 4,6%, um total de 03 (três disciplinas).

Das cinco universidades analisadas, apenas na UFRN foi possível identificar um componente voltado para o que Robbins (1999) denomina de teoria de conflitos. O componente curricular, Conflito e Negociação no Trabalho, se propõe capacitar os futuros

Administradores a gerenciar possíveis conflitos a partir do uso adequado de técnicas e estratégias de enfrentamento.

Nos cursos da UFBA e da UFMG identificou-se componentes que tratam da importância da comunicação para a melhoria do relacionamento interpessoal, como: Comunicação e Gestão da Comunicação e Relacionamentos.

Em todas as universidades analisadas os componentes relacionados à liderança e relacionamento interpessoal pertencem à área de ensino de Administração de Recursos Humanos.

#### 4.1.2.3 Subcategoria 2.3: Adaptação às transformações

As transformações tecnológicas e socioeconômicas ocorridas nos últimos anos têm sido ampla e exaustivamente discutidas, todos estes debates enfatizam a necessidade de constante adaptação das organizações e da gestão às mudanças contemporâneas. Para isso, as empresas precisam de profissionais dinâmicos e capazes de acompanhar tais transformações.

Para análise desta subcategoria, buscou-se identificar, nas matrizes curriculares dos cursos de Administração em foco, os componentes que objetivam contribuir para a formação de um gestor flexível e adaptável as constantes mudanças. O que pode ser verificado no quadro abaixo:

#### QUADRO 10. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.3: Adaptação às transformações

<b>Habilidade: Adaptação às transformações</b>	
<b>USP</b>	<b>Áreas</b>
Desenvolvimento de Sistemas de Informação	SI
Introdução à Computação para Ciências Humanas	SI
Tecnologia da Informação	SI
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	3,6%
<b>UFBA</b>	<b>Áreas</b>
Habilidade e Competências do Administrador	ARH
Informática aplicada à Administração	SI
Componentes	2
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	3,1%
<b>UFPR</b>	<b>Áreas</b>
Administração de Sistemas de Informação	SI
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	2,1%
	<b>Áreas</b>

<b>UFMG</b>	
Análise de Sistemas Administrativos	SI
Mudança Organizacional	SI
Sistema de Informação Gerencial	SI
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	3,5%
<b>UFRN</b>	
<b>Áreas</b>	
Estudos Organizacionais Contemporâneos	AG
Gestão da Tecnologia da Informação	SI
Mercado Futuro e de Opções	MK
Novas Tecnologias na Gestão Pública	SI
Gestão de Sistemas da Informação	SI
Componentes	5
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	6,8%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

A matriz curricular do curso de graduação em Administração da UFRN é a que contém a maior porcentagem de componentes curriculares voltados à formação do administrador flexível às transformações, apresentando 6,8% e um total de 05 (cinco) componentes. A disciplina “Mercado Futuro e de Opções” também possibilita o aluno a conhecer de forma teórica e prática e funcionamento dos mercados futuros e de opções, desenvolvendo a habilidade de acessar informações e interpretá-las, através da discussão de estratégias operacionais de gerenciamento de riscos com os mercados de derivativos.

Nas cinco universidades analisadas, foi possível identificar componentes relacionados a esta subcategoria, todos ligados a área de Sistemas de Informação, reforçando o entendimento de autores como Mañas (2005), onde numa época em que as mudanças ocorrem em grande velocidade, é indispensável que as pessoas que dirigem organizações tenham ferramentas que lhes permitam ter uma velocidade de resposta igual ou maior àquela que existe à sua volta.

A formação de administradores capazes de acompanhar as transformações e tomar decisões adaptadas as mesmas estimula a quebra de velhos paradigmas e a adoção de novos, em especial, os voltados para a disseminação da informação e para a gestão do conhecimento.

#### **4.1.2.4 Subcategoria 2.4: Criatividade e Inovação**

O processo de criatividade e inovação desponta como ferramenta primordial para o sucesso organizacional no limiar de uma era de transformações econômicas e tecnológicas. Alguns estudos já foram realizados sobre esta temática e demonstraram que os cursos superiores de Administração ainda são deficientes no ensino da criatividade e

inovação, justificados pelos métodos tradicionais de ensino e avaliação que acabam não favorecendo a criatividade dos estudantes. No entanto, dadas às exigências do mercado, as universidades terão que se adaptar e oferecer profissionais voltados à promoção da criatividade e da inovação, pois hoje, tais habilidades são estratégicas e necessárias à continuidade das organizações.

Para análise dos dados, nesta subcategoria, buscou-se identificar nas matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração, componentes que possam incentivar a criatividade e a inovação dos graduandos, como demonstrado no quadro abaixo:

**QUADRO 11. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria - 2.4: Criatividade e Inovação**

<b>Habilidade: Criatividade e Inovação</b>	
<b>USP</b>	
	<b>Áreas</b>
Sistemas de Informação de Marketing e Inteligência de Mercado	MK
Qualidade e Produtividade	APO
Componentes	2
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	2,4%
<b>UFBA</b>	
	-
	-
Componentes	0
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	0,0%
<b>UFPR</b>	
Oficina de Informática	SI
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	2,1%
<b>UFMG</b>	
Gestão da Qualidade	APO
Marketing Global	MK
Componentes	2
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	2,3%
<b>UFRN</b>	
Jogos de Empresas	Outros
Qualidade Organizacional	AG
Sistemas Integrados de Gestão (Laboratório)	SI
Sistemas de Gestão da Qualidade	SI
Componentes	4
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	5,4%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

Os dados expostos no Quadro 11, indicam que o curso de graduação da UFRN apresenta (5,4%) de componentes voltados para o desenvolvimento da criatividade dos discentes. A referida universidade foi a única, dentre as participantes do estudo, que contempla, na matriz curricular do curso de Administração, o componente Jogos de Empresas. O destaque dado a este componente se justifica pela importância de oportunizar a prática da gestão através da simulação.

Nesta subcategoria, ainda foi possível identificar componentes voltados para a gestão da qualidade. A inovação de produtos e de processos no mundo globalizado tem se afirmado como condição essencial à competitividade empresarial. Nesta perspectiva, três das cinco universidades analisadas adotam o conceito de qualidade organizacional em suas matrizes curriculares: USP, UFMG e UFRN.

É importante destacar que a UFBA não possui nenhum conteúdo alinhado a subcategoria em foco e que os demais cursos analisados neste estudo (USP, UFPR, UFMG E UFRN) possuem uma média, irrisória, de 1,5% de seus componentes voltados para a temática em questão. Tal situação aponta para uma formação mais voltada para a repetição que para a criatividade.

Nesta perspectiva, vários são os autores que criticam a ausência da criatividade e de ações inovadoras durante o percurso do egresso no curso de Administração. Ruas (2004) assim defende a criatividade, genericamente, como uma forma inovadora ou diferenciada de pensar, realizar ou compartilhar sobre algo e, finalmente, transformar essa forma inovadora em conhecimento, mas devido à excessiva fragmentação dos conteúdos sob a forma de disciplinas muito especializadas, a falta de inter-relação entre essas disciplinas e seus respectivos conteúdos e a ausência de articulações convergentes entre os processos de ensino, os alunos têm grandes dificuldades para desenvolver ações criativas e inovadoras na própria universidade e no ambiente de trabalho.

#### **4.1.2.5 Subcategoria 2.5: Conhecimento das técnicas**

A formação tecnicista, historicamente, prevaleceu no ensino superior de Administração, em especial pelo fato do mercado de trabalho, por muito tempo, ter se mostrado receptivo aos profissionais que dominavam as técnicas administrativas. O problema apontado pelos críticos dessa vertente diz respeito a falta de espaço para discussões e reflexões aprofundadas acerca das causas e complexidade dos problemas que envolvem a gestão.

Não se pode negar a importância do conhecimento técnico para a formação do profissional de Administração, o que se questiona é a redução do ensino da Administração a técnica, principalmente, pelo fato desta ter se mostrado insuficiente para equacionar velhos problemas tão presentes no mundo moderno.

Nesta subcategoria estão aglomerados os conteúdos programáticos dos cursos de Administração que apresentaram palavras-temas que indicam a formação do Administrador com base no repasse de conhecimentos técnicos (tecnicista), conforme demonstra o quadro a seguir:

**QUADRO 12. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 2.5: Conhecimento das técnicas**

<b>Habilidades: Conhecimento das técnicas</b>	
<b>USP</b>	<b>Áreas</b>
Contabilidade de Custos	AFO
Direito do Trabalho	Outros
Economia de Empresas I	PNE
Estrutura de Capital e Fontes de Financiamento	AFO
Fundamentos de Finanças e Capital de Giro	AFO
Gestão de Estoques	APO
Introdução à Economia I para Não Economistas	PNE
Introdução ao Marketing	AFO
Legislação Tributária	Outros
Logística e Cadeia de Suprimentos	APO
Pesquisa Operacional	APO
Simulação	Outros
Tópicos de Administração Geral I	AG
Tópicos de Economia das Organizações I	PNE
Tópicos de Finanças I	AFO
Tópicos de Marketing I	MK
Tópicos de Produção e Operações I	APO
Tópicos de Recursos Humanos I	ARH
Noções de Contabilidade para Administradores	AFO
Componentes	19
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	22,9%
<b>UFBA</b>	<b>Áreas</b>
Administração Contábil	AFO
Administração da Produção I	APO
Administração Financeira I	AFO
Administração Mercadológica I	MK
Auditoria I	AFO
Contabilidade Governamental	AFO
Direito Administrativo	Outros
Direito Comercial	Outros
Gestão de Custos I	AFO
Instituição de Direito Público e Privado	Outros
Instrumentos de Marketing	MK
Introdução às teorias econômicas	Outros
Legislação Social e Direito do Trabalho	Outros
Legislação Tributária	Outros

Orçamento e Finanças Públicas	AP
Orçamento Público e Empresarial	AFO
Seminário Sobre Temas Específicos de Produção e/ou Marketing	MK
Seminário Sobre Temas Específicos em Finanças	AFO
Componentes	18
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	27,7%
<b>UFPR</b>	<b>Áreas</b>
Administração de Marketing	MK
Administração de Varejos e Serviços	AG
Administração do Terceiro Setor	AG
Direito Empresarial	Outros
Estratégias de Produção	APO
Gestão do Capital Circulante	AFO
Logística de Distribuição	APO
Logística de Suprimentos	APO
Mercado de Capitais	AFO
Pesquisa de Marketing	MK
Princípios de Finanças	AFO
Sistemas de Produção	APO
Teoria das organizações	AG
Tópicos Especiais de Finanças	AFO
Tópicos Especiais de Administração de Pessoas	ARH
Tópicos Especiais de Administração Pública	AG
Tópicos Especiais de Marketing	MK
Tópicos Especiais de Operação e Logística	APO
Fundamentos de Marketing	MK
Componentes	19
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	40,4%
<b>UFMG</b>	<b>Áreas</b>
Administração da Produção e Operações	APO
Administração de Recursos Humanos	ARH
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais	AFO
Administração do Terceiro Setor	AG
Administração Financeira I	AFO
Administração Financeira II	AFO
Administração Mercadológica	MK
Administração Tributária	AFO
Economia AI	Outros
Gerência de Produtos Distribuição e Preços	APO
Gestão da Distribuição	APO
Gestão de Custos	AFO
Gestão de Preços	MK
Gestão de Produtos e Tecnologia	MK
Instituições de Direito do Trabalho	Outros
Instituições de Direito Privado	Outros
Instituições de Direito Público	Outros
Instrumentos de Renda Fixa	AFO
Introdução a Contabilidade	AFO
Logística e Geren. de Cadeias Suprimento	APO
Marketing de Serviços e Varejo	MK
Orçamento Empresarial	AFO
Pesquisa Mercadológica	MK
Pesquisa Operacional em Administração	APO
Teoria da Administração I	AG

Tópicos em Finanças	AFO
Tópicos em Marketing	MK
Tópicos em Produção	APO
Tópicos em Recursos Humanos	ARH
Investimento e Cálculo Financeiro	AFO
Mercado de Capitais	AFO
Componentes	31
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	36,0%
<b>UFRN</b>	<b>Áreas</b>
Administração da Produção I	APO
Administração de Custos Gerenciais	AFO
Administração de Materiais e Patrimônio	AFO
Administração e Gerência de Vendas	MK
Administração Financeira I	AFO
Controladoria	AFO
Economia para Administração	Outros
Legislação Social e Trabalhista	Outros
Logística Empresarial	APO
Marketing de Varejos e Serviços	AG
Marketing I	MK
Noções de Direito Administrativo e Tributário	Outros
Noções de Direito Civil e Comercial	Outros
Noções de Pesquisa Operacional	APO
Orçamento Empresarial	AFO
Orçamento Público	AFO
Organização, processos e sistemas	APO
Pesquisa Operacional	APO
Teoria Geral da Administração	AG
Contabilidade Aplicada à Administração	AFO
Componentes	20
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	27,0%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com o exposto no Quadro 12, 30,8% dos componentes das matrizes curriculares dos cursos de Administração pesquisados são voltados para o aprendizado das técnicas, este fato confirma as críticas ressaltadas em torno da formação tecnicista do Administrador. É importante destacar que durante a análise de conteúdo, o isomorfismo está presente (mais nitidamente) em todas as universidades analisadas, principalmente nesta subcategoria, ou seja, existe uma dissemelhança em busca de objetivos comuns. A nomenclatura dos componentes programáticos diferem em algumas situações, mas possuem a mesma finalidade que é a formação profissional tecnicista e generalista.

É importante enfatizar que os cursos de Administração estão organizados de forma a contemplar os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação exigidos na legislação vigente, com o objetivo de contemplar uma formação científica, humana, técnica e profissional das inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma

perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio, com a contribuição de tecnologias inovadoras. Diante deste fato, as diretrizes curriculares básicas recomendadas pelo Ministério de Educação e Cultura - MEC - para os cursos de graduação em Administração apontam que o projeto pedagógico deve garantir que o futuro administrador tenha, além de habilidades técnicas, uma formação humanística. Uma vez que, já na década de 70, teóricos alertavam para o risco de o tecnicismo superar o humanismo, transformando as Universidades em “multiversidades”, ou seja, “multinacionais da educação”, que ao “mercadorizarem” o ensino, se afastariam de seu papel social (PAULA, 2001).

Não obstante a legislação vigente, os dados analisados, nesta subcategoria, indicam uma prática pedagógica voltada para a formação técnica do graduando de Administração. Nesta perspectiva encontra-se o curso de Administração da UFPR com 40,4% dos componentes programáticos voltados para o ensino das técnicas. Já na UFMG (36%) dos componentes que perfazem a matriz curricular do curso de Administração contribuem com a formação tecnicista.

A preocupação é que este modelo de ensino propicia aos alunos o mínimo de espaço para discussões e reflexões frente a sua formação. Desta maneira, todo o terreno da crítica acerca da postura eminentemente tecnicista já foi repetidas vezes revisitada, entretanto, acredita-se que o foco central do problema, até hoje responsável pela pouca objetividade na definição do administrador, poucas vezes mereceu o devido destaque. Em termos de competências e habilidades, há de se considerar que os ensinamentos recebidos têm sido de grande valia para os acadêmicos que estão no mercado de trabalho. Porém, tais percepções sugerem uma reflexão em torno do tipo de formação, considerando a característica tradicionalmente tecnicista da formação do administrador e as novas habilidades ora requeridas pela sociedade.

Silva (2005) defende a ideia de fornecer ao aluno uma “visão contextual” e ainda um “sentido de finalidade do curso e da profissão”, não parece ser algo facilmente alcançável, caso a dinamicidade do contexto socioeconômico atual não seja contemplada. Tradicionalmente, o currículo de Administração tem sido marcado por um tecnicismo e rigidez, deixando de contemplar novos arranjos organizacionais, o que coincide com as críticas já apresentadas nesta seção.

Na categoria que se segue, encontram-se os componentes curriculares que contribuem para a formação de atitudes demandadas para o exercício da profissão do Administrador.

### **4.1.3 CATEGORIA 3: ATITUDES DO ADMINISTRADOR**

As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as ‘molduras’ valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, ideias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional (MAXIMIANO, 2004). A literatura que trata do tema enfatiza atributos como: predisposição à negociação, capacidade de correr riscos, lealdade, flexibilidade, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, autoconfiança, capacidade de superação, abertura para novas ideias, integridade, humildade, entre outras como fundamentais para o exercício da profissão do administrador.

Para efeito deste estudo foram adotadas as três principais atitudes demandadas para os Administradores – comportamento ético; atitude/iniciativa empreendedora; e responsabilidade socioambiental de acordo com a Pesquisa Nacional - Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011).

#### **4.1.3.1 Subcategoria 3.1: Comportamento ético**

Empresas consideradas éticas são aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável.

As IES devem respeitar os princípios de valor, por exemplo, o fortalecimento dos laços de solidariedade e de tolerância recíproca; a formação de valores; o aprimoramento como ser humano; a formação ética e o exercício da cidadania durante a elaboração do currículo (MEC, 2003).

Assim, a ética, enquanto conteúdo programático estimula a adoção de códigos de valores que influenciam o comportamento do futuro profissional.

Na perspectiva de verificar que o comportamento ético está sendo estimulado através da inserção de componentes programáticos nos cursos de Administração, nesta subcategoria, foram acopladas palavras-temas que indicam componentes alinhados com o desenvolvimento de uma conduta ética na formação do Administrador, como demonstrado no Quadro 13, a seguir:

**QUADRO 13. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.1: Comportamento ético**

<b>Atitudes: Comportamento ético</b>	
<b>USP</b>	<b>Área</b>
-	-
-	-
Componentes	0
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	0,0%
<b>UFBA</b>	<b>Área</b>
Ética Empresarial Responsabilidade Social	Outros
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	1,5%
<b>UFPR</b>	<b>Área</b>
Ética nas Organizações	Outros
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	2,1%
<b>UFMG</b>	<b>Área</b>
-	-
-	-
Componentes	0
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	0,0%
<b>UFRN</b>	<b>Área</b>
Filosofia e Ética nas organizações	Outros
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	1,4%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 13, das 05 (cinco) universidades pesquisadas, 02 (duas) – USP e UFMG - não contam, nas matrizes curriculares dos cursos de Administração, com conteúdos programáticos voltados para a formação da conduta ética do graduando.

A inexistência de componentes voltados para a formação ética do profissional de Administração pode levar a problemas de empregabilidade já que a sociedade e o mercado demandam a conduta ética nos diversos ramos de atividade do Administrador. Almeida (2007) relata que o comportamento social, os valores morais, a conduta individual e a reação perante o desconhecido são manifestações humanas que dependem em larga medida do contexto sociocultural, onde o indivíduo se insere e que este mantém como referência.

#### 4.1.3.2 Subcategoria 3.2: Atitude/Iniciativa empreendedora

As definições do profissional empreendedor estão intimamente ligadas aos seguintes aspectos: a) Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; b) Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive; c) Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar (Dornelas, 2007, p. 8).

Nesta subcategoria encontram-se os conteúdos programáticos que tem como objetivo desenvolver atitudes e iniciativas empreendedoras nos alunos de administração das universidades pesquisadas, conforme segue o quadro abaixo:

**QUADRO 14. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.2: Atitude/Iniciativa empreendedora**

<b>Atitudes: Atitude/Iniciativa empreendedora</b>	
<b>USP</b>	
	<b>Área</b>
Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional	MK
Desenvolvimento de Novos Negócios	PNE
Gestão de Pequenas Empresas Empreendedoras	PNE
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	3,6%
<b>UFBA</b>	
	<b>Área</b>
Comercio Exterior	AG
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	1,5%
<b>UFPR</b>	
	<b>Área</b>
Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios	AG
Gestão Internacional de Negócios	AG
Componentes	2
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	4,3%
<b>UFMG</b>	
	<b>Área</b>
Empreendedorismo	AG
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	1,2%
<b>UFRN</b>	
	<b>Área</b>
Alianças Estratégicas de Internacionalização	AG
Empreendedorismo	AG
Gestão de Empreendimentos Econômicos Solidários	AP
Gestão de Empreendimentos Não-Governamentais	AG
Componentes	4
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	5,4%

Fonte: Matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração participantes da pesquisa.

De acordo com os dados analisados, em média os cursos de Administração contam com 02 (dois) componentes programáticos voltados para o eixo temático de empreendedorismo. Vale salientar que a UFRN encontra-se acima da média das universidades pesquisadas com 04 (quatro) componentes ligados ao empreendedorismo, representando 5,4% do total de componentes da matriz curricular da referida IES. A USP com um percentual de 3,6% dispõe de 03 (três) componentes alinhados a esta subcategoria.

O ensino do empreendedorismo nos cursos de Administração torna-se fundamental tendo em vista a relação desse conteúdo com a identificação dos motivos subjacentes que levaram a escolha da profissão.

A realidade, é que as universidades brasileiras ainda estão desenvolvendo seus cursos para atender as práticas do empreendedorismo. O interesse dos universitários pelo empreendedorismo já é uma realidade, porém há muito que ser feito quanto à preparação desses alunos para empreender, e essa iniciativa deve ser engajada, inicialmente, no cerne da formação do Administrador: os cursos de graduação em Administração. Corroborando com os dados desta pesquisa, Drucker (1986, p.16) já afirmava que “empreendimento não é nem ciência nem arte, é uma prática”, e por isso parte da base de conhecimento necessária para a execução de um empreendimento é definida pelos fins, ou seja, pela própria prática e experiência. Dessa forma, já se pode ter uma ideia das dificuldades enfrentadas por muitas instituições ao implantarem a disciplina de empreendedorismo em seus currículos.

#### **4.1.3.3 Subcategoria 3.3: Responsabilidade socioambiental**

O movimento em prol da responsabilidade socioambiental ganhou forte impulso e organização no início da década de 1990, em decorrência dos resultados da Primeira e Segunda Conferências Mundiais da Indústria sobre gerenciamento ambiental, ocorridas em 1984 e 1991.

A Responsabilidade Socioambiental corresponde a um compromisso das empresas em atender à crescente conscientização da sociedade, principalmente nos mercados mais maduros. Retrata a necessidade de revisar os modos de produção e padrões de consumo vigentes de tal forma que o sucesso empresarial não seja alcançado a qualquer preço, mas ponderando-se os impactos sociais e ambientais.

Com o intuito de identificar componentes programáticos destinados ao ensino da responsabilidade socioambiental, nas matrizes curriculares dos cursos de Administração foco

desse estudo, foram mapeadas palavras-temas que nos indicaram os conteúdos acoplados nesta subcategoria, como revela o Quadro 15, a seguir:

**QUADRO 15. Componentes curriculares que visam o desenvolvimento da subcategoria 3.3: Responsabilidade socioambiental**

<b>Atitudes: Responsabilidade socioambiental</b>	
<b>USP</b>	<b>Área</b>
-	-
-	-
Componentes	0
Total de componentes da grade curricular	83
Proporção (%)	0,0%
<b>UFBA</b>	<b>Área</b>
Gestão Ambiental e Consumo Consciente nas Organizações	AG
Gestão Cultural	AG
Componentes	2
Total de componentes da grade curricular	65
Proporção (%)	3,1%
<b>UFPR</b>	<b>Área</b>
-	-
-	-
Componentes	0
Total de componentes da grade curricular	47
Proporção (%)	0,0%
<b>UFMG</b>	<b>Área</b>
Administração e Meio Ambiente	AG
Qualidade de Vida e Estresse no Trabalho	AG
Responsabilidade Social nas Organizações	AG
Componentes	3
Total de componentes da grade curricular	86
Proporção (%)	3,5%
<b>UFRN</b>	<b>Área</b>
Responsabilidade Socioambiental	AG
Componentes	1
Total de componentes da grade curricular	74
Proporção (%)	1,4%

Fonte: Dados compilados das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração da referida amostra (ver anexos).

A análise dos dados desta subcategoria indica que o curso de Administração da UFMG é mais alinhado as questões socioambientais, com 3,5% dos componentes programáticos voltados para este eixo temático. O curso de graduação em Administração da UFBA também se destaca no que se refere a preocupação com a formação voltada para às questões relacionadas a Gestão Ambiental, onde 3,1% dos componentes programáticos relacionados com o tema em questão.

Apesar de este eixo temático ser de extrema importância para a formação e atuação do Administrador, a pesquisa demonstra que, em média, apenas, 1,6% dos componentes programáticos estão ligados a questões socioambientais. Almeida (2007) enfatiza que, no contexto empresarial, a designação responsabilidade social visa destacar o papel central que as empresas representam, enquanto organizações humanas, na manutenção e desenvolvimento do bem-estar social. Nesta mesma direção, Barbieri e Teodósio (2005) defendem que as discussões nas diferentes disciplinas devem privilegiar temas transversais e a construção da transdisciplinariedade, além de estarem vinculadas a um projeto educacional abrangente relacionado com a necessidade de promover o desenvolvimento sustentável.

#### **4.2 ANÁLISE GLOBAL: VELHOS E NOVOS PARADIGMAS PARA A ADMINISTRAÇÃO**

As resultantes encontradas através da descrição e análise dos dados mostram que, sinteticamente, o que tem sido desenvolvido nos atuais cursos de Administração é consequência direta da reprodução permanente do sistema tradicional, ou seja, da postura tecnicista, generalista, pouco humanística, onde a supremacia de um pragmatismo desmedido se sobressai a qualquer tentativa de inserção de uma política de estudos em conformidade com o contexto atual nacional e mundial, voltada à reflexão e a crítica social.

A seguir, no Quadro 16, encontram-se condensados os dados relativos às universidades participantes e competências demandas para o profissional de Administração:

**QUADRO 16. Análise Global: Consolidação dos dados da pesquisa**

	<b>ANÁLISE GLOBAL</b>	<b>USP</b>	<b>UFBA</b>	<b>UFPR</b>	<b>UFMG</b>	<b>UFRN</b>
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>IDENTIFICAR PROBLEMAS, FORMULAR E IMPLANTAR SOLUÇÕES</b>	9,6%	3,1%	8,5%	4,7%	4,1%
	<b>DESENVOLVER RACIOCÍNIO LÓGICO</b>	8,4%	6,2%	6,4%	4,7%	4,1%
	<b>ASSUMIR O PROCESSO DECISÓRIO DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E</b>	12,0%	7,7%	10,6%	4,7%	5,4%

<b>CONTROLE</b>						
<b>HABILIDADES</b>	<b>VISÃO HOLÍSTICA</b>	9,6%	18,5%	12,8%	7,0%	5,4%
	<b>LIDERANÇA E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	6,0%	4,6%	6,4%	10,5%	9,5%
	<b>ADAPTAÇÃO ÀS TRANSFORMAÇÕES</b>	3,6%	3,1%	2,1%	3,5%	6,8%
	<b>CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO</b>	2,4%	0,0%	2,1%	2,3%	5,4%
	<b>CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS</b>	22,9%	27,7%	40,4%	36,0%	27,0%
<b>ATTITUDES</b>	<b>COMPORTAMENTO ÉTICO</b>	0,0%	1,5%	2,1%	0,0%	1,4%
	<b>ATITUDE/INICIATIVA EMPREENDEDORA</b>	3,6%	1,5%	4,3%	1,2%	5,4%
	<b>RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL</b>	0,0%	3,1%	0,0%	3,5%	1,4%
<b>TOTAL:</b>		78,1%	77,0%	95,7%	78,1%	75,9%
<b>FORMAÇÃO COMPLEMENTAR</b>		21,9%	23,0%	4,3%	21,9%	24,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o quadro acima, quanto à análise dos dados relativos aos componentes ministrados nas matrizes curriculares, foi possível verificar que os cursos de Administração têm pouco valorizado a importância das contribuições que a Sociologia, Antropologia, Psicologia, Ciência Política e outras tantas, poderiam fornecer com relação ao embasamento necessário para formação de um novo administrador capaz de pensar a sobrevivência das organizações e os problemas da coletividade.

Resolver os problemas organizacionais, assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle, orientada pelo conhecimento das técnicas tem sido o foco delineado para a formação dos atuais administradores no contexto contemporâneo dos cursos de graduação em Administração.

Atualmente, várias são as críticas com relação a atual perspectiva nos cursos de Administração, este trabalho, em sua análise final, comprova que a promoção do descrédito da teoria social, associada à teoria humanística são tratadas como teorias independentes nos cursos de graduação em Administração. É neste sentido que Cunha e Gomes (2008) defendem um currículo com forte ênfase em ciências sociais, pois somente uma reconstrução baseada em temas sobre teoria social – sendo a própria teoria da Administração estudada em conjunto com todo o elenco das contribuições multidisciplinares mais relevantes e não engendrada em um púlpito distante – é que seria capaz de fornecer ao administrador, reais condições de compreender e atuar em contextos extremamente dinâmicos. Desta forma, o currículo forneceria o espaço ideal à crítica consciente e à busca de soluções alternativas aos problemas que hoje já percebemos nas soluções tecnicistas senão com papel paliativo.

A formação complementar, citada na parte inferior do quadro acima, faz jus aos componentes de iniciação científica, estágio curricular, pesquisa aplicada à Administração, trabalho de conclusão de curso, metodologia científica, seminários temáticos e outras disciplinas complementares, como exemplo: Economia II, Matemática II e etc. Esses componentes valorizam a formação dos discentes, uma vez que proporcionam contato direto com a prática e com projetos e programas de iniciação científica. São essas disciplinas que geralmente logram os estudantes para o mercado de trabalho ou para o meio acadêmico. Nesta perspectiva é importante enfatizar que o curso de Administração trata-se de uma ciência social aplicada, caso não fosse possível correlacionar a teoria e a sua aplicação, seus ensinamentos resultariam em uma abstração pura.

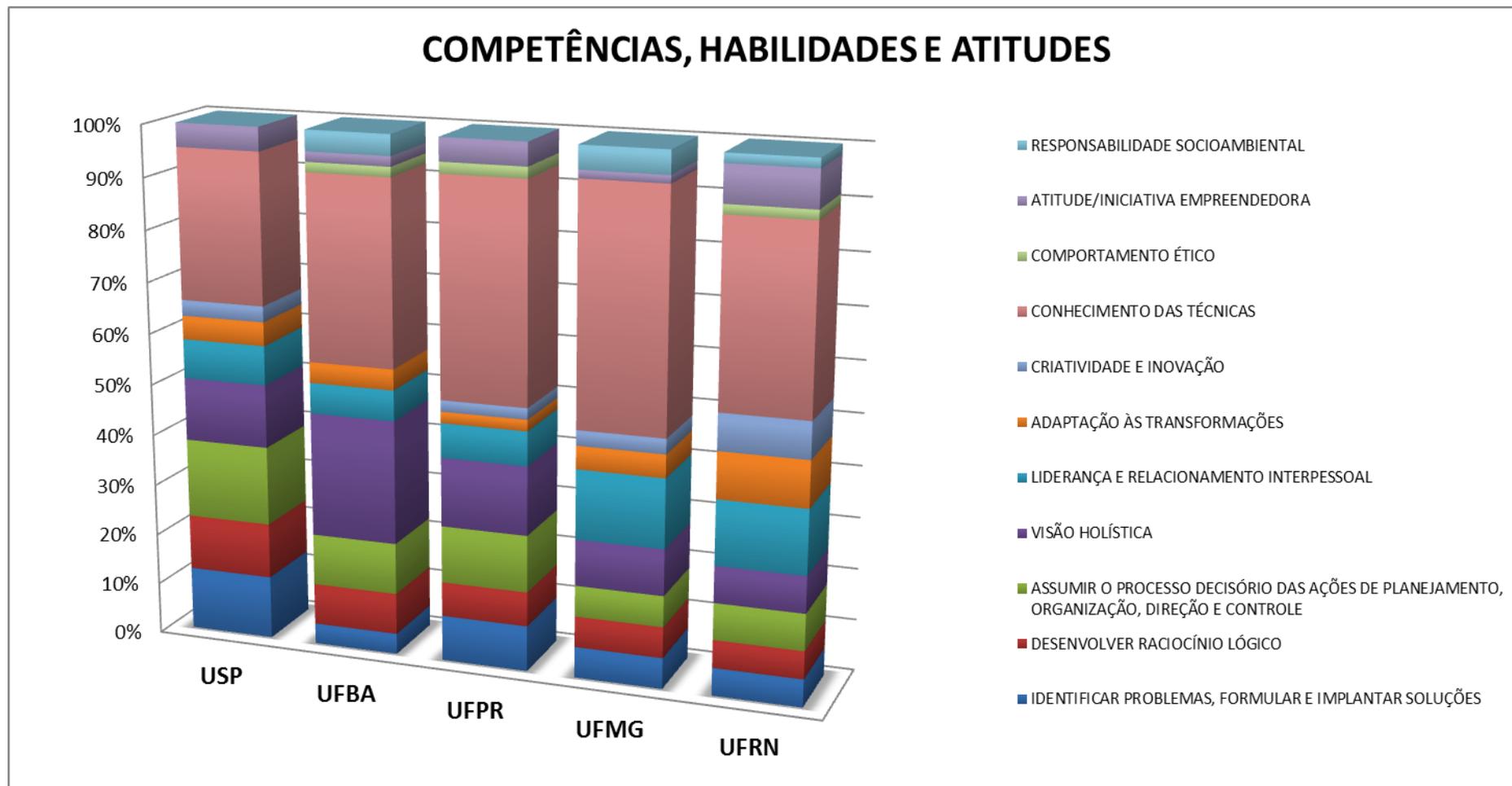
Assim, a análise proporcionou observar que a formação do Administrador atende às competências e habilidades demandadas pelos empresários/empregadores, professores/coordenadores e pelos próprios administradores, mas gera um efeito cíclico, próprio da ciência administrativa, que forma um profissional apto ao “saber-fazer”, cristalizado pelas técnicas de como produzir soluções muitas vezes complexas, de forma rápida e prática. Assim, no que tange ao desenvolvimento de atitudes necessárias para o exercício profissional demandado pela sociedade, a formação acadêmica pouco tem se preocupado. Em geral, são poucos os componentes curriculares que levam os alunos a refletir sobre a ética profissional e a responsabilidade socioambiental inerente ao exercício da profissão em questão.

Existe um novo perfil a ser estudado e analisado, que prepara o profissional para ser capaz de produzir soluções originais e eficazes no território “além técnica”, assim o curso assumiria – em conjunto com várias outras disciplinas - um perfil claro de “saber-ser” administrador. É importante enfatizar que tais mudanças devem começar não só pelo cerne da

formação do Administrador – as universidades – mas também pela própria iniciativa dos empresários/empregadores e pelo mercado de trabalho, que em um rota inversa, valorizasse uma nova postura desse profissional, marcado por uma formação baseada na resolução dos problemas da sociedade e não só das organizações.

De acordo com o que se pretendeu analisar neste trabalho monográfico, os dados resultaram em um gráfico (demonstrativo) que representasse, através da amostra analisada, como tem sido composta a atual formação do Administrador nos cursos de graduação:

**GRÁFICO 2. Composição da atual formação dos cursos de graduação em Administração com base nas competências, habilidades e atitudes analisadas.**



Fonte: Dados compilados das matrizes curriculares analisadas (ver anexos).

Conforme o Gráfico 2, baseado na análise dos dados, pode-se observar os seguintes pontos:

- Notoriamente, a USP é considerada o curso de Administração mais condizente com o que demanda o mercado de trabalho e a sociedade, contendo sua formação mais equilibrada quando comparada aos outros cursos, no entanto existem lacunas não preenchidas quando relacionadas ao comportamento ético e as atitudes voltadas à responsabilidade socioambiental. De acordo com a pesquisa o curso de graduação da USP é referência no que tange a formação do profissional voltada para a resolução de problemas, principalmente no que concerne às políticas de negócios e empreendimentos; e em atividades que promovem a responsabilidade do administrador nas ações de planejamento, controle, direção e organização.
- Contraditoriamente, a UFBA torna-se o curso que melhor proporciona uma visão holística da função do Administrador perante os desafios impostos pela profissão, este fato proporciona ao aluno não adentrar-se apenas em questões relativas à organização, mas a fatores que se estendem para o todo social. Nesta perspectiva, o curso de graduação em Administração da UFBA, tem como foco o delineamento de um profissional voltado para atuar na área de Administração Pública. Ao longo da pesquisa, foi importante observar que no requisito Criatividade e Inovação, não há componentes que possam dar o suporte necessário para o desenvolvimento desta habilidade em sua formação.
- A UFPR obteve destaque na subcategoria Conhecimento de Técnicas, abordando 40,4% dos seus componentes voltados para a formação técnica do profissional o que evidencia o fato de que o curso oferece à sociedade profissionais de qualidade técnica, desenvolvidos através da articulação das teorias com as práticas organizacionais por intermédio de estágios; de práticas pedagógicas e de métodos de ensino-aprendizagem adequados ao que demanda atualmente o mercado de trabalho.
- Nesta mesma direção, a UFMG tem composto sua matriz curricular, no entanto a pesquisa demonstra que o curso de graduação desta universidade é mais pautado numa função generalista, do que tecnicista, pelo seguinte fato, o profissional formado na UFMG é capaz de administrar desde um hospital à uma penitenciária,

ou seja, os componentes traduzem uma pluralidade que sugere maiores possibilidades de sua absorção pelo mercado.

- O curso de graduação da UFRN se destacou na subcategoria Atitude/Iniciativa Empreendedora, voltando-se para a formação do profissional cujo perfil profissional seja capaz de agir no atual ambiente organizacional, através de suas características empreendedoras mais que de gerentes, de generalistas mais que de técnicos, de pensadores e criativos mais que de especialistas. Na área pública, foram identificados vários componentes que desenvolvem sua habilidade de liderança e relacionamento interpessoal, onde poderá atuar em funções de direção e coordenação de diferentes níveis da burocracia estatal e de empresas públicas.

Considerando a composição dos dados e a interdependência entre o que é exigido nos cursos de graduação e o que o mercado de trabalho demanda, pode-se inferir que as disciplinas ministradas nos cursos de Administração estão de acordo com o que os empresários/empregadores, professores/coordenadores e os próprios administradores exigem para a formação do Administrador. No entanto, algumas universidades estão propensas a serem mais tecnicistas, outras generalistas e poucas adotam o caráter humanístico. Esta última, porém, traz novas inquietações e reflexões para a Administração, onde debates questionam velhos e novos paradigmas acerca da formação do atual e futuro administrador.



---

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma análise geral dos cursos de Administração, em um primeiro momento, não parece ser uma tarefa fácil, no entanto fica claro a necessidade de que haja no interior das próprias universidades, um repensar na abordagem metodológica de ensino e uma reestruturação do caráter humanístico da Administração. Desta forma, as considerações finais expostas nesta última etapa visam responder a questão norteadora deste trabalho monográfico: As matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração são compatíveis com as demandas da sociedade e os desafios impostos aos administradores do século XXI?

Em um primeiro momento, tornou-se necessário analisar os cenários e identificar as tendências, mediante a exploração de aspectos relativos ao perfil, à formação, à atuação e às perspectivas profissionais do Administrador, com esse objetivo a Pesquisa Nacional 2011 – Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (CFA, 2011) foi utilizada como aporte documental, afim de revelar quais as demandas impostas pelos empresários/empregadores, coordenadores/professores, pela sociedade e os próprios administradores. Esta etapa revelou o quão complexas e desafiadoras são as demandas para este profissional, mas que sua atuação profissional tem sofrido mutações ao longo dos anos, ou seja, antes caracterizada apenas como “generalista”, tornou-se também “articulador com visão sistêmica”.

Na pesquisa elaborada pelo CFA, percebeu-se, ainda, uma discreta evolução quanto a formação dos cursos de graduação em Administração, tanto em suas matrizes curriculares, quanto na adoção de instrumentos de aprimoramento das metodologias adotadas pelas IES. No que tange as oportunidades de trabalho, a consultoria e o setor de serviços obtiveram destaque, tornando-se promissoras para o exercício dessa profissão, mas é válido constatar que os administradores poderão atuar em diversas áreas, seja no âmbito público ou privado.

A fim de alcançar o segundo objetivo específico – mapear os melhores cursos de graduação em Administração do país – recorreu-se ao RUF - *Ranking* Universitário Folha, onde foram classificadas 232 instituições de ensino superior brasileiras, sendo 41 faculdades e centros universitários e 191 universidades - instituições com foco em pesquisa e autonomia de ensino, conforme definição do MEC. De acordo com o *ranking* foi possível eleger os melhores cursos de graduação em Administração do país, selecionando-os os cinco melhores de acordo com a origem pública. Posteriormente a definição destes cursos, exploraram-se os *sites* das instituições a fim de encontrar informações sobre suas matrizes curriculares e os componentes que as compunham. Após explorar todo o material disponível, optou-se por

mapear as matrizes curriculares de acordo com as grandes áreas de ensino da Administração, o que viabilizou a descrição pertinente de cada conteúdo explorado.

Para a realização da análise das matrizes curriculares do curso de Administração das universidades mapeadas, utilizou-se o Excel (programa de edição de planilhas) para a construção de quadros que demonstrassem os focos delineados por cada instituição para a formação do administrador com relação às competências, habilidades e atitudes demandas pelo mercado de trabalho e pela sociedade. Neste momento foi possível verificar nas matrizes curriculares, que o objeto de estudo da Administração continua sendo às organizações e que sua finalidade é pautada no ensinamento de componentes que visam, em sua maioria, no modo com os administradores poderão resolver problemas e auxiliar no processo da lucratividade das empresas através do conhecimento das técnicas.

Foi possível constatar que, grande parte do que é ensinado nas universidades, restringem-se às organizações privadas, e muitos dos cursos passam a ser vistos como Administração de Empresas, ou seja, há uma forte predominância de um currículo voltado ao tecnicismo e ao funcionalismo, instrumento de consolidação dos modelos importados que, em sua maioria, não se adequam a realidade do Brasil. A consequência direta deste processo atual de formação é que os administradores estão aptos para lidar com a realidade que se apresenta, mas não para transformá-la.

Da mesma forma, ao analisar o histórico da regulamentação dos cursos de Administração, na parte introdutória deste trabalho, percebeu-se que desde os primórdios, há pouca preocupação no que diz respeito à formação das matrizes curriculares com base em um pensamento crítico/analítico dos problemas relacionados à gestão e as relações sociais, enfatizando um currículo ferramental e técnico.

Neste sentido, acredita-se que torna muito rica a introdução de discussões baseadas no que Santos (2009) tem proposto para a ciência administrativa: a inserção da Administração Política como campo do conhecimento. Assim, as reflexões entre a formação da administração profissional e a administração política no período de formação dos administradores, propicia ao egresso compreender a complexidade envolvida nessa relação. Segundo Ribeiro (2011), a Administração Política traz inovações no que diz respeito ao papel científico da Administração no processo de construção dos padrões históricos de gestão das relações sociais de produção e distribuição, suscitando discussões acaloradas devido ao estilo ensaístico e, principalmente, em razão de propor uma mudança radical do paradigma metodológico vigente. Assim, discutir o conceito de Administração Política de modo a desligar-se da conjuntura atual econômica e social, acarretaria em trazer mais uma nova

temática sem consequências efetivas, que apenas somaria ao conjunto de teorias relacionadas ao pensamento especulativo. A construção do modelo de gestão, para o alcance da finalidade social, passa a ser a tarefa principal da Administração Política.

Para que essas reflexões acerca da inserção de novos paradigmas para a formação do administrador logre êxito, é preciso que haja um processo de reconstrução da ciência social e humanística nos cursos de Administração. Como enfatizado por Ribeiro (2006), os administradores precisam entender, ao longo de sua formação, a ampla definição do seu papel (...) parece ser claro o fato de que, necessitando utilizar dados fornecidos pelas ciências sociais, precisando dispor do aparato teórico para a análise adequada desses dados, o administrador é um cientista social. É claro que ele não é exclusivamente um cientista social, porque sua função vai além, tem outras implicações que superam a investigação científica propriamente dita. Contudo, o que se deseja não é indicar uma equivalência integral entre o administrador e o cientista social, mas, simplesmente, apontar o fato de que, sem assumir a condição deste, aquele não passará de um mero cumpridor de tarefas pré-determinadas (...) uma espécie de autômato de nível universitário. Sem a formação teórico-humanista, indispensável á inteligência da realidade, torna-se inviável compreender a essência da Administração.

Desta forma, as definições dos pressupostos e da metodologia geral da interferência modificadora nas estruturas curriculares dos cursos de graduação em Administração, necessitam para uma formulação ampla e complexa, (alinhadas à formação de um profissional com espírito crítico e que atenda as demandas do mercado de trabalho e da sociedade) de um suporte teórico sólido, de uma visão humanística e abrangente do contexto social. É importante destacar também que o viés crítico está intimamente relacionado aos métodos de ensino e não necessariamente ao fato de certos elementos estarem presentes nas matrizes curriculares.

A título de conclusão final, a realidade e as expectativas da inserção dos novos paradigmas para a Administração que minimizem os *gaps* identificados, é que o administrador ainda em formação encontre seu papel diante da sociedade, enxergando um pouco mais além das organizações e que em seu labor diário, transcenda o mero alvo de apenas aperfeiçoar os processos organizacionais.

Como limitações da pesquisa pode-se destacar o tempo (seis meses) destinado ao Trabalho de Conclusão de Curso, que restringiu a pesquisa, uma vez que a temática escolhida é bastante complexa e necessita de um maior tempo para que pudesse alcançar resultados mais elaborados. Nesta mesma direção, o fato de conciliar o horário de trabalho com o tempo

destinado a pesquisa tornou o trabalho um pouco mais árduo. No entanto, esforços foram feitos para que este trabalho pudesse alcançar os objetivos propostos de modo satisfatório.

Assim, na tentativa de contribuir para a reflexão de novos paradigmas para a formação do administrador, o intuito deste trabalho é provocar novos debates acerca do modelo de formação vigente e que a partir deste trabalho, outros sejam desenvolvidos para a construção de conhecimentos que visem aperfeiçoar, reinventar ou reconstruir o caráter humanístico da Administração.



---

**REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe J. R. **Ética e Desempenho Social das Organizações: Um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais**. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 3, 2007. p. 105-125.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Projeto Pedagógico para cursos de Administração**. São Paulo: Makron Books, 2002.

ARAÚJO, S.V.; ARAÚJO, J.G.R. **Da racionalidade à materialidade: razão e prática da administração política**. Revista Brasileira de Administração Política, São Paulo, v.2, n.1, abr. 2009.

ARAÚJO, V.; GENTIL, D. **Avanços, recuos, acertos e erros: uma análise da resposta da política econômica brasileira à crise financeira internacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 15., 2010, São Luís, Maranhão. **Anais...** São Luís, 1-4 jun. 2010. (CD-ROM).

ARAÚJO. Silvio Wanderlei. **Uma proposta para a consolidação da Administração Política no Brasil**. Revista Brasileira de Administração Política, Salvador, v.5, n.1, 2012. p. 119-135.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e Pesquisa em Administração**. São Paulo, Thomson Learning, 2006, (Coleção Debates em Administração/ Coordenadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho Vasconcelos; Coordenador – Assistente André Ofenhejm Mascarenhas).

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORBA, G. S. de; SILVEIRA, T. da e FAGGION, G. **Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para a inovação e liderança da Unisinos**. In: Encontro da ANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-Rom.

**Brasil em desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**. Brasília: IPEA 2010. 86 p.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Administração (Bacharelado)**. Resolução Normativa do Conselho Nacional de Educação, Brasília, DF, 13 de julho. 2005. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 11 out., 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador. Brasília, DF, 1965. Disponível em: <http://www.cfa.org.br>. Acesso em: 30 out., 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria Ministerial nº 4.034, de 8 de dezembro de 2004.** Disponível em: <[http://www.semesp.org.br/portal/index\\_ant.php?p=historico/corpo\\_port4034\\_8-12-2004](http://www.semesp.org.br/portal/index_ant.php?p=historico/corpo_port4034_8-12-2004)>. Acesso em: 18 set., 2012.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação.** São Paulo: Cultrix, 1989.

CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável. **Visão Brasil 2050,** 2012. Disponível em: <[http://cebds.org.br/media/uploads/pdf/visao\\_brasil\\_2050\\_-\\_vfinal.pdf](http://cebds.org.br/media/uploads/pdf/visao_brasil_2050_-_vfinal.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2012.

CNE. **Resolução CNE/CES 1/2004. Diário Oficial da União, Brasília, 4 de março de 2004,** Seção 1, p. 11 [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf)

CUNHA, Alexandre Mendes e GOMES, Alex Sandro da Silva. **O ensino de humanidades da formação do administrador frente os movimentos de integração internacional: Uma proposta de mudança curricular para a FACE-UFMG.** Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/o\\_ensino\\_de\\_humanidades\\_da\\_formacao\\_d\\_o\\_administrador\\_frente\\_os\\_movimentos\\_de\\_integracao\\_internacional\\_uma\\_proposta\\_de\\_mudanca\\_curricular\\_para\\_a\\_faceufmg/590/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/o_ensino_de_humanidades_da_formacao_d_o_administrador_frente_os_movimentos_de_integracao_internacional_uma_proposta_de_mudanca_curricular_para_a_faceufmg/590/)>. Acesso em: 15 nov., 2012.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Projeto Político Pedagógico.** (Documento mimeo.). Lavras, 2003.

DINIZ, D. M. **‘E o que é o professor, na ordem das coisas?’ Docência de primeiras letras no Ceará imperial.** Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2008.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 148 p

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship.** Harper Perennial: New York: 1986.

**Estrutura curricular do curso de graduação em Administração.** UFBA, 2011. Disponível em: <<https://alunoweb.ufba.br/SiacWWW/CurriculoCursoGradePublico.do?cdCurso=316130&nuPerCursoInicial=20111>>. Acesso em: 19. set, 2012.

**Estutura curricular do curso de graduação em Administração.** UFMG, 2011. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/portal/administracao/estruturas.html>>. Acesso em: 19 set., 2012.

**Estutura curricular do curso de graduação em Administração.** UFPR, 2007. Disponível em: <<http://www.adm.ufpr.br/?q=node/25#2007>>. Acesso em: 19. set., 2012.

**Estutura curricular do curso de graduação em Administração.** UFRN, 2011. Disponível em: <<http://www.sigaa.ufrn.br/sigaa/link/public/curso/curriculo/510231320>>. Acesso em: 19 set., 2012.

**Estutura curricular do curso de graduação em Administração.** USP, 2011. Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=12&codcur=12012&codhab=1&tipo=N>. Acesso em: 19 set., 2012.

Jornal Folha de São Paulo (FOLHA ONLINE). **Ranking Universitário Folha**, 2012. Disponível em: <http://ruf.folha.uol.com.br/rankings/rankingporcursos/>. Acesso em: 07 set. 2012.

FREITAS, R.F. de S. **Avaliação do ensino de graduação: importância e desafios.** *Revista Educación Superior y Sociedad*, Unesco, Venezuela, v.5, n.1-2, p.99-107, nov. 1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOERGEN, P. **Ensino superior e formação: elementos para um olhar ampliado de avaliação.** In: *Avaliação Democrática – Para uma Universidade Cidadã*. Florianópolis: Insular, 2002.

GOIÁS. **Parecer Técnico-Pedagógico - CEE/CP nº 001/2005, de 17 de junho de 2005.** Disponível em: <http://www.cee.go.gov.br/wp-content/uploads/Parecer-CEE-CP-N.1-2005-Fundamenta-Res.-111-05-Educ.-Prof.pdf>. Acesso em: 30 out., 2012.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). **Censo da Educação Superior 2010**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Ciência e conhecimento científico**. In: *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAVILLE, Christian & DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITHOLD, Louis. **Matemática aplicada à economia e administração**. São Paulo: Harbra, 1988. Tradução Cyro de Carvalho Patarra.

LOPES, P. C. **Reflexões sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação**. XXVI Enanpad, Salvador, 2002

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAÑAS, A. V.. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 6ª Ed., 2005.

MARTINS, C.B. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983)**. vol. 41, n. 7, jul., São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. SP: Atlas, 2004.
- McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MINAYO, M. C. S. (org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Economia Brasileira em Perspectiva**, 2012. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perspectiva-14Ed.EspecialFev2012.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.
- MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T. e FERDINANDUS, B. **Abordagens epistemológicas em administração: isolamento, hegemonia ortodoxa ou concepção pluralista?** In: Encontro da ANPAD, 29, 2004, Brasília. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CDRom
- MOREIRA, M. A. **Aprendizagem significativa**. Brasília: Ed. UNB, 1999.
- NEVES, Adriane Bayerl; RAMOS, Cleber Fagundes; STEFANO, Silvio Roberto. **Formação das habilidades do Administrador segundo o modelo de Katz**. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/\\_resources/\\_circuits/article/article\\_1118.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_1118.pdf)>. Acesso em: 30 out., 2012.
- OLIVEIRA, Eliana de. et al. **Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação**. Revista Diálogo Educacional. Curitiba, v. 4, n.9, p.11-27, maio/ago. 2003.
- OMS - Organização Mundial de Saúde. **Word Health Statistics**, 2011. Disponível em: <[http://www.interfarma.org.br/site2/images/en\\_whs2011\\_full.pdf](http://www.interfarma.org.br/site2/images/en_whs2011_full.pdf)>. Acesso em: 02 set. 2012.
- PAULA, Ana Paula de. **Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração de hoje**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n.3,jul./set, 2001.
- Pesquisa Nacional: Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador**. Sebastião Luiz de Mello; José Samuel de Miranda Melo Junior; Fauze Najib Mattar (org). 5. ed. Brasília : CFA, 2011.
- PIMENTEL, A. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica**. Cadernos de Pesquisa, n.114, p.179-195, nov., 2001.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Sustentabilidade e equidade: um futuro melhor para todos**. In: Relatório do Desenvolvimento Humano, 2011. Disponível em: <[http://mirror.undp.org/angola/LinkRtf/HDR\\_2011\\_PT.pdf](http://mirror.undp.org/angola/LinkRtf/HDR_2011_PT.pdf)>. Acesso em 29 ago. 2012.

**Relatório sobre a metodologia da pesquisa: Ranking de Universidades Folha.** São Paulo: DATAFOLHA, 2012. Disponível em: <[http://media.folha.uol.com.br/educacao/2012/09/05/relatorio-metodologia\\_ruf\\_datafolha.pdf](http://media.folha.uol.com.br/educacao/2012/09/05/relatorio-metodologia_ruf_datafolha.pdf)>. Acesso em: 03 out., 2012.

RIBEIRO, Elizabeth Matos. **Revisitando o conceito de Administração Política.** Revista Brasileira de Administração Política - REBAP, v. 1, p. 11-22, ou, 2008.

RIBEIRO, João Ubaldo. **Política e administração.** Revista Organização e Sociedade, v. 13, n. 37/38, jul.-set., 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999

RUAS, R. L. **A Problemática do Desenvolvimento de Competências e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.

\_\_\_\_\_. **Literatura, dramatização e ensino em administração – uma experiência de apropriação de práticas teatrais à formação gerencial.** In: Encontro da ANPAD, 28. 2004, Curitiba. Anais do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-Rom

SANTOS, Reginaldo Souza. **A administração como campo do conhecimento.** 2. ed. Salvador: FEAUFBA; São Paulo: Hucitec-Mandacaru, 2009.

\_\_\_\_\_, Reginaldo Souza. **Keynes e a proposta da administração Política para o capitalismo: uma crítica aos pressupostos da externalidade do estado e da crise fiscal.** São Paulo: Hucitec, 2010

SARAIVA, E.R. dos S. **Novíssimo dicionário latino-português. Etimológico, prosódico, histórico, geográfico, mitológico, bibliográfico.** 10 ed. Rio de Janeiro/Belo Horizonte: Garnier, 1993.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942). **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984. 534 p.

SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior no Brasil.** Brasília: INEP, 1998.

SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** ed. 4. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, Lidiane da Sila Campêlo; DAMACENO, Ana Daniella; MARTINS, Maria da Conceição Domingues; SOBRAL, Karine Martins; FARIAS, Isabel Maria Sabino. **Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9., 2007. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124\\_1712.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf)>. Acesso em: 02 out., 2012.

SILVA, M. R. da; TEIXEIRA, L. R. e MAGALHÃES, O. A. V. **O Ensino de uma “outra gestão”: o caso da escola de administração da Universidade Federal da Bahia.** In: Encontro da ANPAD, 29., 2004, Brasília. Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-Rom.

SILVEIRA NETO, C.R. **A sociedade brasileira.** Rio de Janeiro, set. 1986. Disponível em: <[http://www.wisetel.com.br/cr\\_papers/sociedade\\_aberta/sab\\_02.htm](http://www.wisetel.com.br/cr_papers/sociedade_aberta/sab_02.htm)>. Acesso em: 20 set. 2012.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

**WCED.** Our common Future. Oxford: Oxford University Press, 1991.

UNESCO. **A crise oculta: conflitos armados e educação.** In: Relatório de monitoramento global do EPT, 2011. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001911/191186POR.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2012.