



PERFIL, FORMAÇÃO, COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR NO ENSINO SUPERIOR

Sefisa Quixadá Bezerra¹
Levi Leonido Fernandes da Silva²
Elsa Maria Gabriel Morgado³

RESUMO

Objetivo: Refletir sobre o perfil, a formação, as competências e as atribuições definidas à função de Administrador, assim como sua evolução normativa e seu impacto na formação e na oferta dos cursos de Administração no Brasil.

Referencial Teórico: Pesquisa alicerçada em teóricos, metodólogos, pedagogos, pensadores de referência pertencentes ao universo da Administração e da Educação, com particular destaque para autores brasileiros que investigam e sustentam a visão e perspectiva investigativa neste domínio.

Método: Revisão de literatura de matriz narrativa, buscando descrever e discutir o estado atual do tema pesquisado.

Resultados e Discussão: Abordagem teórico-discursiva com base numa tríade relacional entre conceitos, autores e perspectivas que apontam estratégias, caminhos e opções futuras para quem assume a responsabilidade de pertencer a esse mercado de trabalho, esta área tão importante e diferenciadora, no âmbito das políticas e da gestão de recursos das instituições e das estruturas de gestão de ampla e de diversa implicação sociopolítica e socioeconómica.

Implicações da Pesquisa: Promove-se, desta feita, e para futuro, um leque de propostas para que o legislador ou o gestor de processos (incluindo de formação inicial e avançada) possam refletir sobre elas, de forma a que se aperfeiçoem perspectivas e / ou se abordem novas estratégias de formação na área específica, dada a sua importância na vida quotidiana da sociedade e das instituições.

Originalidade/Valor: O presente estudo aborda a questão central (perfil, competência e atribuições) sobre a função e a formação do Administrador, de forma singular e numa perspectiva alicerçada quer na experiência dos autores com funções administrativas e de coordenação de estudos na área, quer na perspectiva de autores que aportam esta temática de forma diversa, aprofundada e desafiadora (perante e mediante realidades também elas diversas), contribuindo, desta feita, para uma visão global de futuro que pode ser considerada por decisores como funções administrativas, os quais incorporam responsabilidades acrescidas na implementação de mudanças e adequação de estratégias e/ou políticas sobre a formação atinente ao constructo geral do perfil funcional do Administrador.

Palavras-chave: Ensino Superior, Políticas Públicas, Administração, Perfil Funcional.

PROFILE, TRAINING, COMPETENCES AND ATTRIBUTIONS OF THE ADMINISTRATOR PROFESSION IN HIGHER EDUCATION

Objective: Reflect on the profile, training, competences and attributions defined for the position of Administrator, as well as its regulatory evolution and its impact on the training and supply of Administration courses in Brazil.

¹ Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, Brasil. E-mail: sefisaquixada@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0029-7946>

² Universidade Católica Portuguesa - CITAR, Porto, Portugal. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Vila Real, Portugal. E-mail: levileon@utad.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6603-034X>

³ Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Estudos em Educação e Inovação (CI&DEI), IPV, Bragança, Portugal. E-mail: elsa.morgado@ipb.pt Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3653-7876>



Theoretical Framework: Research based on theoreticians, methodologists, pedagogues and leading thinkers from the worlds of Administration and Education, with particular emphasis on Brazilian authors who investigate and support the research vision and perspective in this field.

Method: Narrative literature review, seeking to describe and discuss the current state of the research topic.

Results and Discussion: A theoretical-discursive approach based on a relational triad between concepts, authors and perspectives that point to strategies, paths and future options for those who take on the responsibility of belonging to this labour market, this very important and differentiating area, within the scope of policies and resource management of institutions and management structures of wide and diverse socio-political and socio-economic implication.

Implications of the research: This time and for the future, a range of proposals is promoted so that legislators and process managers (including initial and advanced training) can reflect on them, in order to improve perspectives and/or address new training strategies in this specific area, given its importance in the daily lives of people and institutions.

Originality/Value: This study addresses the central question (profile, competence and attributions) about the role and training of the Administrator, in a unique way and from a perspective based both on the experience of the authors with administrative functions and coordinating studies in the area, and on the perspective of authors who contribute to this theme in different ways, This contributes to a global vision of the future that can be taken into account by decision-makers with administrative functions, who have increased responsibilities in implementing changes and adapting strategies and/or policies on training related to the general construct of the administrator's functional profile.

Keywords: Higher Education, Public Policies, Administration, Functional Profile.

PERFIL, FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES DE LA PROFESIÓN DE ADMINISTRADOR EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR

Objetivo: Reflexionar sobre el perfil, formación, competencias y atribuciones definidas para el cargo de Administrador, así como su evolución normativa y su impacto en la formación y oferta de cursos de Administración en Brasil.

Marco Teórico: Investigación basada en teóricos, metodólogos, pedagogos y pensadores líderes del mundo de la Administración y la Educación, con especial énfasis en autores brasileños que investigan y apoyan la visión y perspectiva de la investigación en este campo.

Método: Revisión narrativa de la literatura, buscando describir y discutir el estado actual del tema de investigación.

Resultados y Discusión: Una aproximación teórico-discursiva basada en una tríada relacional entre conceptos, autores y perspectivas que señalan estrategias, caminos y opciones de futuro para quienes asumen la responsabilidad de pertenecer a este mercado de trabajo, a este ámbito tan importante y diferenciador, en el ámbito de las políticas y la gestión de recursos de instituciones y estructuras directivas de amplia y diversa implicación sociopolítica y socioeconómica.

Implicaciones de la investigación: En esta oportunidad y para el futuro, se promueve un abanico de propuestas para que legisladores y gestores de procesos (incluyendo la formación inicial y avanzada) puedan reflexionar sobre ellas, con el fin de mejorar perspectivas y/o abordar nuevas estrategias de formación en esta área específica, dada su importancia en el día a día de las personas y de las instituciones.

Originalidad/Valor: Este estudio aborda la cuestión central (perfil, competencia y atribuciones) sobre el rol y la formación del Administrador, de manera singular y desde una perspectiva basada tanto en la experiencia de los autores con funciones administrativas y coordinando estudios en el área, como en la perspectiva de autores que contribuyen a este tema de diferentes maneras, Esto contribuye a una visión global del futuro que puede ser tomada en cuenta por los tomadores de decisiones con funciones administrativas, quienes tienen mayores responsabilidades en la implementación de cambios y adaptación de estrategias y/o políticas de formación relacionadas con el constructo general del perfil funcional del administrador.



Palabras clave: Educación Superior, Políticas Públicas, Administración, Perfil Funcional.

RGSA adota a Licença de Atribuição CC BY do Creative Commons (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



1 INTRODUÇÃO

As universidades são reconhecidas e respeitadas, como centros de formação e difusão do saber e de conhecimentos específicos, importante lócus de progresso para as ciências e para o momento histórico de cada sociedade (Morgado, Rodrigues, & Silva, 2024). Acrescentando-se a preocupação e a reflexão do papel do homem nesse contexto, vê-se a iminente necessidade de estudar o seu agir e repensar suas atitudes e formas de conduzir as organizações, sejam públicas ou privadas, com mais responsabilidade e preocupação humana, consigo e com os outros que convivem e vivem sob os efeitos de suas tomadas de decisões. A universidade segundo Saviani (2011, p. 39) “é uma instituição destinada à conservação, criação e transmissão da cultura”. Conforme Demo (2009, p. 3) “a Universidade ocupa papel de absoluto destaque, desde que não se reduza a reproduzir conhecimento e que tem duas funções centrais hoje: reconstruir conhecimento e educar novas gerações”. Para Demo (1991) referido por Angeloni e Zanela (2006, p. 19) “uma universidade moderna se define como instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação superior sendo o instrumento central da modernidade da sociedade e da economia”. Segundo Pompeu e Marques (2013, p. 251) “compreender a universidade implica abranger um complexo processo de desenvolvimento de objetivos, a partir da definição de metas voltadas ao aprimoramento profissional, difusão do conhecimento, disseminação do aprendizado e contribuição social, na forma de prestação de ações e serviços à comunidade”.

Segundo Morgado, Licursi e Silva (2024, p. 3) “Em tempos de profundas mudanças culturais, económicas e sociais, deparamo-nos com a galopante evolução dos recursos tecnológicos mais diversos. Consequentemente deparamo-nos com o repto da competitividade para a excelência e com a determinação de metas de qualidade e de sucesso [...]”, parte-se do pressuposto, de que é reconhecida a participação do ensino superior como importante instrumento social na construção do desenvolvimento sustentável e que na atualidade, os princípios baseados na ética, cidadania e responsabilidade social são à base da sociedade do conhecimento, onde devem se desenvolver avançadas tecnologias de ensino, maiores possibilidades para a inclusão social e democracia do saber.



Pois como salientam autores como Morgado, Rodrigues e Leonido (2024, p. 220) “Educationis defined as the awakening and development of all the innate capabilities of human beings to realise a personal project of life or preferentially, the integral development of the human person”. As atividades humanas, em seus diversos níveis e a produção do bem comum se dão, antes de tudo, pela formação de tomadores de decisão conscientes do valor contributivo do exercício da administração e suas conexões interdisciplinares, mas por detrás do *modus operandi* e de todo um expertise, está o homem, promovendo trabalho, resultados e inclusão respeitando a sociedade, o seu momento histórico e sua cultura. Daí, vêm a Universidade que não deve ficar só desempenhando procedimentos gerenciais, e como dizia Dias Sobrinho (2015, p. 583)

“a responsabilidade primeira da universidade é construir, no dia a dia, a qualidade dos processos sem perder de vista os seus fins essenciais. Isto significa cumprir suas atividades de formação e de trato com o conhecimento com o maior grau possível de qualidade acadêmica, científica, técnica, moral, política e social. [...] na formação de indivíduos-cidadãos dotados de valores cívicos e conhecimentos técnica e cientificamente relevantes e socialmente pertinentes”.

Ela deve, ao tempo que exerce seu papel decisivo na geração do conhecimento, comprometendo-se com a sociedade, também deve promover atualização dos seus métodos, ao contrário, formará profissionais ultrapassados e obsoletos. São várias causas atuais que possibilitam a inserção dessa preocupação com a formação desse indivíduo: os movimentos sociais, as mudanças na qualidade e longevidade das pessoas, as questões ambientais, as preocupações intercontinentais e multiculturais, avanço da tecnologia, dentre outras tantas. Essas preocupações vão do macro ao micro ambiente. A aprendizagem também deve lidar com mais questões pontuais da sociedade, como afirmou Demo (2009, p. 7) “aprender é constituir um sujeito capaz de história própria, apresentando ainda outras marcas centrais, com destaque para a questão emocional e das inteligências múltiplas”. Demo (1991) ao referir Readings (1983) coloca que a universidade não deve criar cursos direcionados exclusivamente às demandas do sistema produtivo. A preocupação não deve estar apenas voltada para a preparação de profissionais para organizações, mas para o desenvolvimento do espírito modernizante. E é na mudança e no desenvolvimento de uma formação social mais abrangente que devemos buscar as condições e as motivações para a criação de cursos que possibilitem uma prática mais exequível e passível de realizar as mudanças e resultados esperados.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RUMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Os novos rumos da educação superior, baseado em Moretto (2001), Dias Sobrinho (2018, 2019) e Morgado *et al.* (2024), buscam mudar o foco na formação do profissional. O que as novas diretrizes buscam é possibilitar um momento diferente de formação, é uma tentativa de estabelecer significados entre a área em que se quer ser profissional, com suas competências teóricas e como lidar com as situações advindas da vivência no exercício da profissão escolhida, com suas complexidades, especificidades, similaridades e singularidades, o que passa a envolver outras competências, além dos conteúdos teóricos. Será preciso desenvolver habilidades de saber fazer, de valores, ética e ainda saber lidar com as emoções advindas de todo comportamento humano. A ação da universidade deve aliar conhecimento, pesquisa, mas deve fomentar uma valorização do indivíduo no sentido de estimulá-lo em suas aptidões pessoais, propiciando transcender o contexto universitário e a vida acadêmica, tornando-a essencial como um patamar para o desenvolvimento profissional do aluno.

A Universidade, conforme afirmaram Pompeu e Marques (2013, p. 23) “tem como missão a formação do ser humano integral e sua qualificação como técnicos, cientistas e profissionais. Torna-se importante ressaltar a existência de uma vinculação estreita com a formação dessas pessoas e o meio onde estão inseridas”. E de acordo com Dias Sobrinho (2018, p. 587) é:

“Indiscutível que a Universidade tem o dever de formar profissionais competentes e comprometer-se com o desenvolvimento econômico do país. Mas capacitação técnica é apenas uma parte. A vida é muito mais que isso. Técnica sem ética e ciência sem consciência podem produzir mais barbárie que civilização, mais destruição e mortandade que construção da liberdade e da dignidade da vida”.

Sabemos que, dentre os vários objetivos de uma formação superior, o principal deles a certificação formal do indivíduo. Este objetivo vincula a profissão e a função social que os jovens terão quando forem adultos. Estuda-se para se ter um bom emprego, mas o fato é que esta realidade continua a manter a sociedade tecnicista, urgente e mais recentemente, com dificuldades comportamentais e emocionais. As matrizes curriculares ainda carregam em si um número desmedido de unidades curriculares, por vezes, até dispensáveis, é muito comum ouvir o questionamento dos estudantes sobre finalidade e uso daqueles conteúdos conceituais de tais



ciências tão específicas. E infelizmente, por mais revisões que se façam nas unidades curriculares, a construção do saber requer maturidade e finalidade, não somente um elenco de conhecimentos indissociados, alguns são tão específicos e técnicos, que só interessa a quem for se especializar na área, em detrimento de outras formas de aprendizagem mais vigentes na ordem do dia da sociedade, estamos a referenciar os aspectos comportamentais do indivíduo. Através da aplicação de métodos ativos de aprendizagem podemos fazer uso da ciência formal, despertar habilidades e ainda das diversas manifestações de atitudes que também possam possibilitar aprendizagens transversais e interdisciplinares. Acreditamos que havendo a inclusão na aprendizagem formal de aspectos comportamentais, conhecimentos importantes e essenciais serão até mais fáceis de serem assimilados. O ideal é que se tente preparar o indivíduo para situações de vivências, presentes ou futuras, não somente para avaliações formais temporais. Seria mais uma tentativa de práxis. Existe uma diferença enorme entre ler e ouvir, trazendo para uma prática de recrutamento e seleção de pessoal, como agir se numa demissão o demitido se tornar agressivo? Tirar as próprias conclusões em simulações práticas despertando para o agir através do reconhecimento das diversas inteligências, seria bem mais estimulante.

Nem sempre a educação formal superior se apresenta organizada no seu sentido e resposta à sociedade (Dias Sobrinho, 2009, 2015; Morgado *et al.*, 2023). Quando o indivíduo é solicitado a usar a sua competência em atividades para os quais aquele ensino não formou ou não usou métodos apropriados para formar seus profissionais competentes e deixá-los preparados para enfrentar os reais desafios futuros, pode-se afirmar que o ensino superior falhou. Acredita-se que, a educação tem que fazer alguma ação para romper um paradigma vigente que a formação superior virou negócio. Voltando a repensar os valores da universidade como um universo pensante construtor de iniciativas e disseminador de bons profissionais, quem lucrará a médio prazo será toda a sociedade, as organizações, o Estado, que estima seres pensantes, na tentativa de romper, mais uma vez na história, a visão mecanicista do homem, agora chamada robotizada (Dias Sobrinho, 2009, 2015, 2019; Morgado *et al.*, 2018; Silva *et al.*, 2018; Morgado *et al.*, 2024).

De acordo com Cunha e Fernandes (1994, p. 190), “A realidade das universidades mostra que a maior parte do processo ensino-aprendizagem que desenvolve está calcada no modelo de reprodução do conhecimento”. Ou seja, Oliveira (2005, p. 38) destaca que “na atualidade, o exercício da docência vem a exigir competências específicas que incluem não só a titulação necessária e a experiência profissional, mas, também, competências próprias”.

As discussões sobre ensino superior e educação tem sido objeto de estudo ao longo de



muitos anos. Sempre é uma temática atual e importante, só que não se consegue resolver questões de atendimento do que o mercado precisa e a universidade forma e, infelizmente a formação, que é tão significativa para o jovem, não o torna plenamente qualificado para o mercado de trabalho que pode acabar não absorvendo-o. O Ensino superior é tema de reflexão sob vários enfoques. A complexidade social e cultural que o caracteriza, aliado ao fato de estar em uma realidade em constante transformação, permite que aproximações sejam produzidas advindas de diversas linhas de estudo, mas não necessariamente contempladas.

Todo esse processo não se constrói sem que haja ruptura de (pre) conceitos e costumes. Requer uma revisão constante no modo de perceber, sentir, analisar e agir. Decorre de um longo processo de conscientização, construído em dinâmico esforço participativo (Demo, 1998). Qualquer que seja a alteração no ensino superior, na universidade ou na educação é um processo de ressignificação, pois se necessita reinventar as estruturas internas e curriculares, o exercício da docência universitária, identificar as competências próprias e ainda passando pela consciência de todos os envolvidos que sejam, corpo docente e discente.

Nos dias atuais, assegurar a qualidade da formação relaciona-se às qualificações úteis a médio longo prazo, ou seja, a qualidade é assegurada pelo futuro profissional daquele indivíduo, senão é como se não existisse o resultado daquela formação. Demo (1991, p. 70) colocou que, de um lado, “principalmente nas ciências humanas sociais, a especialidade é o discurso teórico inespecífico, por vezes bem estruturado, profundo, criativo, mas distante da prática. Por outro, em ditas ciências sociais aplicadas, facilmente esquece-se a teoria, sobrando ativismo e pragmatismo”.

O compromisso com uma formação acadêmica de qualidade, ética e cidadã deve fazer o estudante desenvolver-se (competência formal) sendo conhecedor da existência dos vários saberes na sociedade proporcionados pela pesquisa e pela extensão, principalmente, ele que será um alavancador de resultados visíveis através da criação e gestão de organizações que, gerarão empregos e melhores condições de vida à população. Percebemos a constante criação de instrumentos legais, que a priori deveriam ser básicos para todo indivíduo, cito estatutos diversos, como dos direitos humanos, cartilhas contra assédio moral, manuais de sustentabilidade, dentre outros, e pensamos como a formação docente poderia ser mais incisiva nessas questões simplesmente “humanas”: como agir perante as dificuldades diárias, as tomadas de decisão, a uso consciente de recursos, a objetivos de vida e de trabalho mais felizes e exequíveis, como à ele (estudante) sejam possibilitados mecanismos de aprendizagem para que se repense sua condição humana para então melhor lidar com outros indivíduos, grupos e organizações.



Segundo Marcovitch (1988, p. 23), o motivo da existência da universidade é “o melhor lugar possível para uma enriquecedora transição da adolescência para a juventude e, depois, para a idade adulta”, e acrescenta ainda que esta, “tem ainda o papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social”.

Buscam-se contribuições, compreensões, leituras que possam subsidiar a construção de ideias claras e precisas do sentido e da dinâmica do ensino universitário, com vistas sempre a trazer melhorias para a qualidade de seu trabalho formativo e representativo na vida do indivíduo, há, isso sim, que ter presente que educar jovens para serem bons cidadãos é uma tarefa exigente e de enorme responsabilidade e que para que haja esse crescimento equilibrado é necessário equilíbrio e coerência entre orientação formativa, procedimentos pedagógicos adotados e expectativas dos atores/protagonistas/implicados.

É de ressaltar a importância da educação na promoção de um crescimento harmonioso do indivíduo. Ao integrar a educação de forma equilibrada em sua vida, a pessoa torna-se mais receptiva e predisposta a explorar a estética, as emoções e a experimentação. Isso sugere que a educação não se limita apenas à aquisição de conhecimento acadêmico, mas também desempenha um papel vital na expansão das perspectivas e na promoção do desenvolvimento pessoal e emocional (Santos & Silva, 2020; Costa & Freitas, 2021; Pinheiro & Mendonça, 2022; Morgado *et al.*, 2023; Silva & Oliveira, 2023). Demo (1991) e Dias Sobrinho (2015, 2018, 2019) destacam que a universidade não deve criar cursos direcionados exclusivamente às demandas do sistema produtivo.

Devemos direcionar nossa preocupação para cultivar um espírito de modernização que capacite nossos profissionais através da transformação e aprimoramento de elementos da sua formação e com conhecimentos que estimulem suas reflexões e práticas

Segundo Pastore (1998, p. 28):

“O futuro exigirá profissionais competentes, multifuncionais, alertas curiosos que precisarão ter passado por uma educação que lhes tenha equipado com lógica de raciocínio; compreensão dos processos; capacidade de transferir conhecimentos; prontidão para antecipar e resolver problemas; conhecimento de línguas; habilidade para tratar pessoas e trabalhar em equipe. Ou seja, um tipo de educação que dá as pessoas as condições de apreenderem continuamente”.

Assim, em 2005, após discussões e consenso entre as Instituições de Ensino Superior (IES), o Conselho Nacional de Educação (CNE), a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e o Conselho Federal de Administração (CFA), buscando certa unidade no perfil do profissional que se pretende formar foi apresentado um



formato atualizado para o Curso de Bacharelado em Administração. Regulamentado através da Resolução Nº 4, de 13 de Julho de 2005 que Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências. Segundo Andrade e Amboni (2004, p. 71) “essa modificação tem a responsabilidade de entregar à sociedade cidadãos com conhecimentos técnico-científicos e futuros protagonistas no gerenciamento das riquezas naturais, tecnológicas e humanas, produzindo e mantendo o bem comum de forma ética e sustentável, acreditando que é socialmente justo e merecedor de mérito equivalente”. Cabe a uma instituição universitária, antes de mais nada, e como tal, tratar da “formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso renovador e bem equipados culturalmente, para, não falar do sentido ético, que entra em crise com a perda de significado mais geral” (Motta, 1983, p. 55). Cabe também à universidade, no exercício de sua competência, construir e desenvolver meios que ajustem suas unidades à um novo momento social, devendo seus cursos envolver unidades que contemplem características intelectuais indispensáveis a uma nova ordem. “A universidade vive assim, um constante desafio, ser fruto da sociedade e ao mesmo tempo transformá-la” (Readings, 1983, p. 3).

2.2 PERSPETIVA HISTÓRICA: PERFIL DO ADMINISTRADOR

A Administração como ciência surgiu a partir do início do século XX com os efeitos da Revolução Industrial. No Brasil, seguiu-se a história. O desenvolvimento da indústria permitiu, a partir da própria necessidade de profissionalização, o surgimento e expansão dos cursos de Administração. Passados os principais momentos da industrialização brasileira até o século XXI, tem-se hoje o terceiro curso que agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior, conforme dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC, 2020) e ocupa essa posição desde 2017. Dentre os motivos para a escolha do curso de Administração, os três principais, segundo pesquisa do Conselho Federal de Administração (CFA, 2011), estão: a formação generalista e abrangente; a existência de um amplo mercado de trabalho e, a vocação. As áreas de atuação do Administrador são: Administração Geral, incluindo Planejamento, Gestão Financeira, Recursos Humanos, Vendas, Gestão Operacional ou Produção, Gestão de Processos, Gestão Contábil, Logística, Gestão de Projetos, Tecnologia da Informação, Marketing e Sistemas de Informação.

O curso de Administração evoluiu nas universidades e faculdades tanto no seu formato como na sua cobertura nacional. Vivemos numa realidade organizacional, as mudanças na qual passam a sociedade refletem diretamente na sua dinamicidade. Não é um curso, em hipótese



alguma, estanque e distante dos movimentos sociais, econômicos e políticos de nenhum povo. A exigência de um título universitário para o ingresso no exercício das funções de administrador impulsionou a demanda pelos cursos de Administração no Brasil e seu surgimento e evolução está relacionado ao processo de desenvolvimento do país. Tem corpo teórico próprio e seguidores, mas deve ser feita uma consideração importante, ela é uma ciência com muita interdisciplinaridade, utiliza os conhecimentos de várias outras ciências como a psicologia, a estatística, a matemática, a sociologia, a economia, a antropologia, o direito, dentre outras e, como tal, a sua prática não subsiste sem uma teoria que a fundamente. A oferta formativa de Administração no Brasil tem uma história muito curta comparada com as licenciaturas, com outros bacharelados e principalmente, com a própria Administração em outros países considerados de “primeiro mundo”. Foi implantado no Brasil com o objetivo de formar especialistas que atendessem ao setor produtivo, tomando-se como inspiração as experiências norte-americanas.

A preocupação era criar uma escola destinada especificamente à preparação de administradores de empresas vinculada ao mundo empresarial, com o objetivo de formar especialistas. Seu sentido pragmático existe desde a sua origem, pois foi criado muito objetivado para o ensino de busca e atingimento de resultados, lucros, eficiência, eficácia, métodos, processos, geração de recursos, resolução de conflitos, dentre outras práticas peculiares à ciência.

Sua instalação no Brasil passou por dois momentos bem distintos marcados por definições legais de currículos mínimos: um na década de 60, outro na década de 90, para, se definir o currículo atual, ocorrido em 2005. Como profissão, a regulamentação só veio na segunda metade da década de 60, através da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, com essa lei o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário. Para Angeloni e Zanella (2006, p. 6),

“a formação do administrador se direciona para a dicotomia entre generalista e especialista: ideal seria um misto de generalista e especialista, na prática não se está formando nem uma coisa nem outra. Isto porque a decisão de formar um generalista com alguma especialidade depende de um currículo equilibrado de disciplinas teóricas e práticas”.

Na década de 40, a sociedade brasileira passava pelo estágio agrícola produtivo, com suas estratégias de mercado baseadas na produção e distribuição, a conhecida Era Clássica definida por Alvin Tofler, ressaltando a importância da formação de pessoal especializado para



promover mudanças, gerenciar questões administrativas e dar suporte a questões econômicas. Seguindo o processo de industrialização do país, em 1945, as organizações evoluem, a sociedade evolui também, e surgiram as primeiras iniciativas que dariam origem ao curso de Administração, ao curso de Ciências Contábeis e ao curso de Ciências Econômicas. Vale destacar que na época, o sistema escolar só formava engenheiros, médicos e advogados. O que favoreceu o ensino da Administração no Brasil foi, principalmente, o aspecto econômico do país impetrado pelo governo na época, que tinha como política ser desenvolvimentista impulsionando todo um macroambiente sistêmico pelo qual o país passou. O curso iniciou com um currículo mínimo (a regulamentação da profissão ocorreu em 1965). Nele continha unidades curriculares de aspectos de cultura geral, instrumentais, de natureza conceitual e de formação profissional, mas trazia o sentido e a orientação mecanicista próprios da época e estes já estavam impregnados na sua cultura, tudo isso resultante da “febre desenvolvimentista” ocorrida na década de 60 no país, que resultou na importação de tecnologia e favoreceu a vinda de especialistas estrangeiros. Nessa época foram criadas a Fundação Getúlio Vargas e Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, que até hoje são referências de ensino, pesquisa e de formação de intelectuais dotados de formação técnica, capaz de revestir suas ações de conhecimentos especializados como estratégia indispensável ao prosseguimento das transformações econômicas iniciadas em meados dos anos 30 (Andrade & Amboni, 2004). Dentre as principais questões de preocupação e estudos constantes por parte de professores, alunos e também gestores, no Brasil, estão o ajustamento do ensino de Administração à realidade brasileira. O país passou por todas as ondas conforme Alvin Tofler predisse, a da agricultura, da indústria e dos serviços e da tecnologia, e nesse ínterim, as formações profissionais requeriam competências diferentes. E essa realidade persiste. A partir da década de 90, voltaram-se as discussões sobre a necessidade de melhorar a qualidade dos cursos de Administração no país. Além das universidades, as principais instituições a se mobilizarem foram a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e o Conselho Federal de Administração (CFA), a proposta era além de uma revisão curricular, Andrade e Amboni (2004, p. 12) afirmaram que:

“o currículo deve ser entendido em sua dimensão mais ampla de desempenhos esperados, de desejado relacionamento com o meio a que serve, suas instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo sobrepujar-se mesmo ao pragmatismo da própria escola, envolvendo-se com sua ideologia e filosofia de educação... deve não somente responder às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar seu enfoque, de solucionador de problemas, reproduzidor das forças produtivas e das relações sociais para promotor de novas relações produtivas e sociais,



constituindo em agente transformador capaz de se ajustar com rapidez aos avanços das ciências e da tecnologia no estabelecimento de uma nova ordem”.

No quadro das Políticas Públicas, temos a destacar algumas que consideramos importantes sobre as quais versamos a nossa perspectiva investigativa neste âmbito:

Tabela 1

Evolução Legislativa sobre o perfil do Administrador no Brasil

Lei	Diretrizes
Lei nº 4.769/1965	Esta lei regulamenta a profissão de Administrador no Brasil, definindo as atribuições, competências e responsabilidades do profissional.
Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB)	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. No contexto do ensino superior, essa lei contribui para definir os requisitos mínimos para a formação de administradores, incluindo carga horária, conteúdos programáticos e competências a serem desenvolvidas.
Resolução CNE/CES nº 4/2005	Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração, estabelecendo as competências e habilidades que os profissionais da área devem desenvolver ao longo da formação acadêmica.
Resolução CFA nº 560/2018	Dispõe sobre as atribuições do Administrador e dá outras providências, complementando a legislação anterior ao definir aspectos específicos das atividades profissionais do administrador.
Resolução CNE nº 05/2021	Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Entre outras disposições, a resolução trata do perfil e competências esperadas do egresso, da organização do curso, da gestão da aprendizagem, avaliação das atividades, metodologia de ensino, interação com o mercado de trabalho, corpo docente, etc.

Diante de tantas variáveis contextuais e de tantas evoluções sociais, a formação dos administradores, segundo autores como, Angeloni e Zanella (2006), Souza, Ferrugini e Zambalde (2017), Araújo e Silva (2020), Oliveira e Souza (2021), Santos e Lima (2022) e Pereira e Rocha (2023), deve ser, em primeiro lugar, a preparação de indivíduos com capacidade de reflexão e análise, combinando, na universidade, o saber, o pensar e a busca da verdade com visões práticas da realidade, em especial das organizações depois a formação de profissionais de administração com conteúdo teórico e multidisciplinar, capacidade para utilizar as informações para tomada de decisão, habilidades nas aplicações de técnicas gerenciais. Angeloni e Zanella (2006), deixam bem presente a ideia de que a universidade é uma instituição necessária e inevitável, sendo uma das estratégias mais eficientes para se preparar o futuro,



além da ocupação de espaços privilegiados do mercado de trabalho e do processo produtivo. Segundo Pastore (1998) citado por Rosário (2010, p. 28):

“O futuro exigirá profissionais competentes, multifuncionais, alertas curiosos que precisarão ter passado por uma educação que lhes tenha equipado com lógica de raciocínio; compreensão dos processos; capacidade de transferir conhecimentos; prontidão para antecipar e resolver problemas; conhecimento de línguas; habilidade para tratar pessoas e trabalhar em equipe. Ou seja, um tipo de educação que dá as pessoas as condições de apreenderem continuamente”.

Na definição do perfil do administrador, Hersey e Blanchard (1986) acrescentaram três habilidades necessárias para o administrador executar com eficiência sua profissão. São elas: Habilidade técnica; Habilidade humana; e Habilidade conceitual. Sempre que se fala em perfil, competências padrão, descrição do profissional, almeja-se o mais completo, a combinação dessas três habilidades definidas por Hersey e Blanchard (1986) necessárias ao administrador faria dele o profissional ideal, almejado por qualquer organização (Fleury & Fleury, 2001; Sant’Anna, 2002; Godoy & Antonello, 2009; Chizzotti & Casali, 2012; Souza *et al.*, 2014; Araújo & Silva, 2020; Oliveira & Souza, 2021; Santos & Lima, 2022; Pereira & Rocha, 2023).

Dessa forma, destacamos a importância das habilidades técnicas, humanas e conceituais para o administrador propostas por Hersey e Blanchard em 1986. Habilidades essenciais e reconhecidas até hoje como essenciais para o sucesso profissional de um administrador, que deve agregar às suas individualidades e sua complexidade própria.

Devemos ponderar que a combinação dessas habilidades varia em função do conhecimento adquirido e das características de personalidade de cada indivíduo, os indivíduos não são autômatos, como diria Bergamini (2012), eles são o resultante de uma conjunção biopsicossocial, portanto, tratar do administrador é também tratar do desenvolvimento do ser integral. O destaque se dá pela abrangência e complexidade do seu papel organizacional, empresarial, social e humano. A atualidade se confirma e está sendo exigida pela própria legislação, quando afirma que o egresso do curso deve expressar um “conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer) desde a dimensão local até global” (Resolução nº05/2021 CNE).

Dessa forma, destacamos a amplitude do administrador nos vários contextos que desenvolve seus papéis, seja ele organizacional, social, político, humano, enfatizando a necessidade do desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e conceituais para o seu sucesso profissional. Reconhece-se que a combinação dessas habilidades é influenciada pelo conhecimento adquirido numa aprendizagem formal e pelas características individuais de cada



pessoa, refletindo a natureza única do desenvolvimento humano. Além disso, destaca-se a exigência contemporânea de uma formação integrada, sistêmica e inovadora conforme indicado pela legislação pertinente. O desenvolvimento e o sucesso do administrador compreende todo um saber da complexidade das relações humanas, do conhecimento formal da ciência administrativa, da sua interdisciplinariedade e da sua aplicação/práxis nos diversos ambientes organizacionais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Autores como, Silva *et al.* (2018, p. 24) evidenciam que “A formação do profissional, ética e cultural enquanto fator antecipatório do desenvolvimento científico e tecnológico, requisitado na sociedade mundial, traz preocupações sobre a formação do sujeito da ação que atua na sociedade”. Logo, a Universidade deve buscar o equilíbrio entre as mudanças aceleradas e a necessidade da reflexão científica. A práxis nas ciências sociais aplicadas evolui de forma que os conhecimentos gerais se adaptam nas ações de extensão, assim, a universidade deve direcionar-se às visões tanto generalistas como especialistas de forma equilibrada, sendo as duas necessárias nos diferentes momentos da vida profissional. A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, de trabalhar em grupo, competência e autonomia para criar e inovar, proporcionar o crescimento pessoal e holístico do indivíduo, integração de conhecimentos, capacidade de comunicação interpessoal, ter prontidão tecnológica e pensamento computacional, abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, comprometimento com princípios éticos e de responsabilidade social e ecológica. Os cursos de graduação em administração devem, portanto, abandonar as características de que muitas vezes se revestem (como a de atuar como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações), passando a orientar-se, de um lado, para formar sólidas competências em nível de ensino de graduação e, de outro, em nível de educação permanente, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional respeitando os princípios de valor, como o fortalecimento dos laços de solidariedade e de tolerância recíproca, a formação de valores, o aprimoramento do ser humano, a formação ética e o exercício da cidadania no processo que deveria envolver o seu projeto pedagógico. No curso de Administração, incorporam-se comunicação interpessoal, ética profissional, estudos sobre mudanças, filosofia, psicologia, estatística, sociologia, entre outras. Seguindo essa orientação e



indo ao encontro dessa nova ordem a legislação se atualiza. Desde o Parecer do Conselho de Educação Superior/Conselho Nacional de Educação nº 776/97 vem se estabelecendo orientações para as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação nesse sentido, de incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo vários tipos de formação e habilitações diferenciada em um mesmo programa, entre outras orientações bem relevantes nessa mesma perspectiva. Essas orientações vêm ao encontro da necessidade de uma formação para o administrador que o ajude a acompanhar as transformações tecnológicas, a globalização, a dinâmica das mutações sociais, os novos comportamentos e exigências organizacionais, para enfrentar um mundo do trabalho em rápidas transformações, precisando ter capacidade de analisar e interpretar ambientes e correlacionar cenários. Além de trabalhar com as mudanças ambientais e de identificar novas tendências, deve atuar como agente de transformação. Deve esse profissional ser generalista, mas especializado ao mesmo tempo, deve saber vivenciar o sentimento do seu público alvo pela procura e atendimento de sua necessidade mas também deve ser um grande parceiro e avaliador dos seus pares, deve dominar diferentes técnicas, equipamentos e métodos mas também conhecer a origem do trabalho, da organização, suas implicações e usar de ética e moral para lidar com autonomia e responsabilidade com seus valores e com a cultura da organização a qual ele possa estar vinculado.

REFERÊNCIAS

- Andrade, R. O. B., & Amboni, N. (2004). *Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares*. Prentice Hall.
- Angeloni, M. T., & Zanella, L. C. H. (2006). A Dicotomia da Universidade: Formadora do Ser Integral ou de Profissional das Organizações. *VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau*, 15 a 17 de novembro de 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/74638/t0107>.
- Araújo, C. A., & Silva, M. R. (2020). As evoluções sociais e suas implicações na formação do administrador: um estudo de caso nas universidades brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 227-248. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190281.en>
- Bergamini, C. W. (2012). *Competência: a chave do desempenho*. Atlas.
- Bezerra, S.Q., Morgado, E.M., Leonido, L., & Rodrigues, J. (2019) Dimensões do Desenvolvimento Profissional do Administrador: de práticas didáticas ativas e interdisciplinares. *Revista Internacional de Educação, Saúde e Ambiente*, vol. 2, n. 1, pp. 25-42.



- Chizzotti, A., & Casali, A. (2012). O paradigma curricular europeu das competências. *Cadernos de História da Educação*, 11(1), 13-30.
- Cunha, M., & Fernandes, C. M. B. (1994). Formação continuada de professores universitários: uma experiência na perspectiva da produção do conhecimento. *Educação Brasileira*, 16(32), 189-213.
- Morgado, E. G. ., Rodrigues, J. B. ., & Leonido, L. . (2024). Rethinking teacher training from an inclusive and community dialogical perspective. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(1), 219–228. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i1.5430>
- Demo, P. (1991). Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. *Educação Brasileira*, 13(27), 35-80.
- Demo, P. (2009). Aprendizagens e novas tecnologias. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Educação Física*, 1 (1), 53-75.
- Dias Sobrinho, J. (2009). Higher education: a public good, a State duty. In: *WORLD CONFERENCE ON HIGHER EDUCATION: Public Responsibility for Higher Education*, 2009, Paris. Paris: UNESCO, 2009. Cap. 6. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183238?posInSet=2&queryId=N-EXPLORE9025fa37-5d21-49a6-b447-67b2d972305a>
- Dias Sobrinho, J. (2015). Universidade fraturada: reflexões sobre conhecimento e responsabilidade social. *Avaliação*, 20(3), 581-601. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772015000300002>
- Dias Sobrinho, J. (2018). Editorial: Responsabilidade social da Universidade em questão. *Avaliação*, 23(03), 586-589. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000300001>
- Dias Sobrinho, J. (2019). Editorial: Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. *Avaliação*, 24 (1), 1-7. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000100001>
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, edição especial, 183-196.
- Godoy, A. S., & Antonello, C. S. (2009). Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11(23), 157-191.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. EPU
- Marcovitch, J. (1998). *A universidade (im)possível*. Futura.
- Moretto, V. P. (2001). A Formação do Bacharel em Administração no cenário dos novos rumos da educação em contexto escolar. *Revista Administração em Revista*, 1(1), 83-87.
- Morgado, E. G., Rodrigues, J. B., & Leonido, L. (2024). Rethinking teacher training from an inclusive and community dialogical perspective. *Journal of Education and E-Learning Research*, 11(1), 219–228. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v11i1.5430>



- Morgado, E. M. G., Silva, L. L. F. & Rodrigues, J. B. (2018). O Universo da supervisão: uma abordagem inclusiva no domínio da inserção profissional. *Pró-Posições*, 29(3), 492-516. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2016-0048>
- Morgado, E. M.G., Licursi, M. B., & Silva, L. L. F. (2024). Education and heritage: memory, identity and educational dynamics. *Rev. Gest. Soc. Ambient.*, 18(8), 1-16, e05960. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-038>
- Motta, F. C. P. (1983). A Questão da formação do administrador. *Revista de Administração de Empresas*, 23(4), 53 – 55.
- Oliveira, A. C. C. (2005). O Curso de Administração à luz das diretrizes curriculares nacionais. *Sitientibus*, 32, 29-42.
- Oliveira, A. P., & Rodrigues, L. C. (2021). Perfil e competências do administrador no contexto do ensino superior: uma análise exploratória. *Revista de Administração Educacional*, 27(3), 556-573. <https://doi.org/10.1590/1982-451320210306>
- Oliveira, F. S., & Lima, A. C. (2024). Competências essenciais do administrador no ensino superior: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, 12(2), 210-228. <https://doi.org/10.21723/2526-4016.2024v12n2p210-228>
- Oliveira, L. B., & Souza, R. C. (2021). A formação do administrador e as transformações sociais: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(3), 61-82. <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1402>
- Pereira, A. B., & Rocha, J. F. (2023). A influência das mudanças sociais na formação do administrador: uma análise comparativa entre o Brasil e Portugal. *Revista de Administração Pública*, 57(2), 361-382. <https://doi.org/10.1590/0034-761221240>
- Pompeu, R. M., & Marques, C. S. E. (2013). As Ações de responsabilidade social da UNIFOR. In R. M. Pompeu, & C. S. E. Marques (Org.), *Responsabilidade Social das Universidades*. Florianópolis.
- Readings, B. A. (1983). Universidade como organização. Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras-CRUB, 1(10). Disponível em: http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_465_201212051834228e9c.pdf
- Rosário, K. A. (2010). *Um olhar sobre a importância de uma reflexão sobre as convergências e divergências entre o perfil dos egressos nos cursos superiores de administração e o perfil esperado pelo mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.famper.com.br/epead2010/download/artigos/>
- Sant'Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, Modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Santos, F. S., & Lima, M. M. (2022). Novas demandas sociais e a formação do administrador: uma análise das competências requeridas pelo mercado de trabalho contemporâneo.



Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 18(3), 143-164.
<https://doi.org/10.33948/2236-1044.v18i3.32102>

Santos, J. F., & Lima, M. A. (2022). Competências do administrador no ensino superior: um estudo de caso em uma instituição privada. *Revista de Gestão Universitária na América Latina*, 15(1), 45-63. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022v15n1p45>

Saviani, D. (2011). *Pedagogia Histórico-crítica: primeiras aproximações*. Autores Associados.

Silva, L. S., & Fernandes, R. S. (2023). O perfil do administrador no ensino superior: competências e desafios contemporâneos. *Revista de Administração e Inovação em Educação*, 12(1), 89-107. <https://doi.org/10.5335/1982-3134.2023v12n1.11779>

Souza, D. L., Ferrugini, L., & Zambalde, A. L. (2017). Formação do Administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(1), 150-171.

Souza, D. L., Suelen de Sousa, J., de Souza Corrêa, R. D., & Zambalde, A. L. (2014). A Formação do Administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 85-99.