

**EAPFDP – Ensino-Aprendizagem, Pesquisa e Formação Didático-Pedagógica de Professores em Administração**

**FORMANDO ADMINISTRADORES: ANÁLISE DO PERCURSO FORMATIVO À LUZ DE PROJETOS PEDAGÓGICOS DE CURSOS**

**Resumo:** Este artigo surge da necessidade de se refletir sobre a formação de administradores, com foco em identificar o percurso formativo destes profissionais e a ênfase que é (vem sendo) dada nessa formação, à luz dos projetos pedagógicos dos cursos (PPCs). Nesse sentido, adotou-se uma abordagem qualitativa, com procedimento descritivo e, na coleta de dados, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental, sendo esta composta por 05 PPCs do curso de bacharelado em administração, um de cada região do país, conforme as universidades públicas federais definidas por sorteio. Observou-se que a formação do administrador ainda está focada na eficiência e na performance, no sentido de se alcançar resultados financeiros cada vez maiores, restringindo a formação deste profissional ao fator técnico. Apesar dessa predominância, percebeu-se que alguns PPCs fazem menção à necessidade do profissional ter uma visão global o que, possivelmente, pode abrir espaço para se pensar novas formas de organizar, de empreender.

**Palavras-chave:** Administração; Educação Superior; Projetos Pedagógicos.

**Abstract:** This article arises from the need to reflect on the training of administrators, with a focus on identifying the training path of these professionals and the emphasis that is (has been) given in this training, in the light of the pedagogical projects of the courses (PPCs). In this sense, a qualitative approach was adopted, with a descriptive procedure and, in data collection, bibliographic and documentary research was used, which is composed of 05 PPCs of the bachelor's degree in administration, one from each region of the country, federal public universities defined by lot. It was observed that the training of the administrator is still focused on efficiency and performance, in order to achieve increasingly greater financial results, restricting the training of this professional to the technical factor. Despite this predominance, it was noticed that some PPCs mention the need for the professional to have a global view, which, possibly, can open space to think about new ways of organizing, of undertaking.

**Keywords:** Management; College education; Pedagogical projects.

## 1. Introdução

Não é raro pensarmos em administração, no administrador, e vincular este profissional à produção, à produtividade, à eficiência. Essa vinculação ocorre de forma automática, pois, em geral, o administrador – no caso pensado de forma simplista – é visto como aquele que apresenta (ou deve apresentar), sempre, a máxima eficiência, pois é como se tal eficiência fosse incorporada, ainda que a força, no profissional.

Ao longo dos anos, com a globalização e as diferentes dinâmicas que se contituem com ela, houve – e ainda há – a necessidade de se ampliar este pensamento simplista, considerando o profissional de administração não só como aquele que tem que apresentar a máxima eficiência, tem que ser de alta performance, mas associado à essas características, este profissional tem que ter uma visão holística do mundo, assim como compreender que há, justamente em função das diferentes dinâmicas que se configuram continuamente, diversos caminhos a seguir para além daquele que o excessivo capitalismo está acostumado a levá-lo.

Dessa forma, faz-se necessário pensar na formação do administrador considerando não só os aspectos técnicos, mas ampliando essa formação, em função das diferentes configurações que se projetam com o tempo, em um constante processo de transformação. Isso porque, como destaca Ciavatta (2006, p. 5), “a realidade é múltipla e contraditória no sentido dialético de que se transforma continuamente no tempo e no espaço, gerando novas situações, oposições e conflitos entre classes e grupos sociais”.

Nessa perspectiva, vários estudos têm sido realizados (NICOLINI, 2003; SILVA e FISCHER, 2008; NOGUEIRA e BASTOS, 2012; KERCH, 2013), com diferentes abordagens, buscando refletir sobre a formação em administração que, conforme destacam Kerch e Antunes (2017, p. 1), “apesar da longa trajetória do Ensino Superior de Administração no Brasil [...] ainda hoje, o ensino bem como a formação de Administradores tem sido alvos de muitos debates e críticas”.

Assim, surge a seguinte questão: os cursos de administração têm formado profissionais essencialmente focados na performance, na eficiência, na produtividade? Esse questionamento por si só justifica a realização deste estudo, uma vez que possibilita identificar e analisar como tem sido o percurso formativo destes profissionais, à luz dos projetos pedagógicos de curso, nas diferentes regiões do país. Dito de outro modo, o estudo possibilita compreender e refletir sobre a seguinte questão: como os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em administração têm definido o perfil formativo dos profissionais, especialmente considerando as mudanças no mundo, abrindo espaços para outras formas de empreender, de organizar?

Nesse sentido, o objetivo geral deste artigo foi analisar a formação de profissionais de administração à luz dos projetos pedagógicos dos cursos. Definiu-se como objetivos específicos: a) identificar o percurso formativo de profissionais de administração de diferentes universidades públicas; b) compreender como tem sido o percurso formativo identificado; c) analisar, comparativamente, o percurso formativo de diferentes universidades públicas.

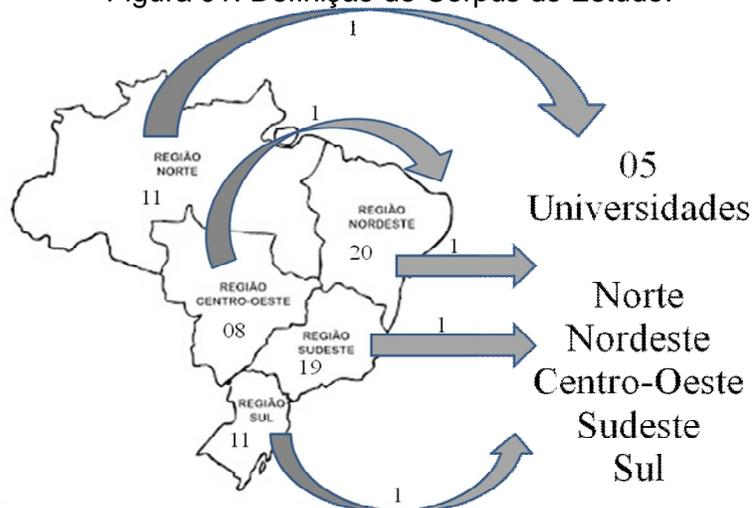
## 2. Aspectos metodológicos

Em virtude do objetivo do estudo, adotamos uma abordagem qualitativa, com

procedimento descritivo e, para a coleta de dados, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, utilizamos-nos de artigos, dissertações e teses que dialogam sobre a temática da formação de administradores. Na pesquisa documental foram considerados os projetos pedagógicos de cinco universidades públicas federais, sendo uma de cada região do país, definidas por meio de sorteio dentre as universidades de cada região e considerando, também, a disponibilização/acesso ao documento no site da instituição. O esquema geral do processo de definição dos projetos pedagógicos dos cursos de administração utilizados no estudo é apresentado na Figura 01.

Figura 01. Definição do Corpus do Estudo.



Fonte: Elaboração Própria.

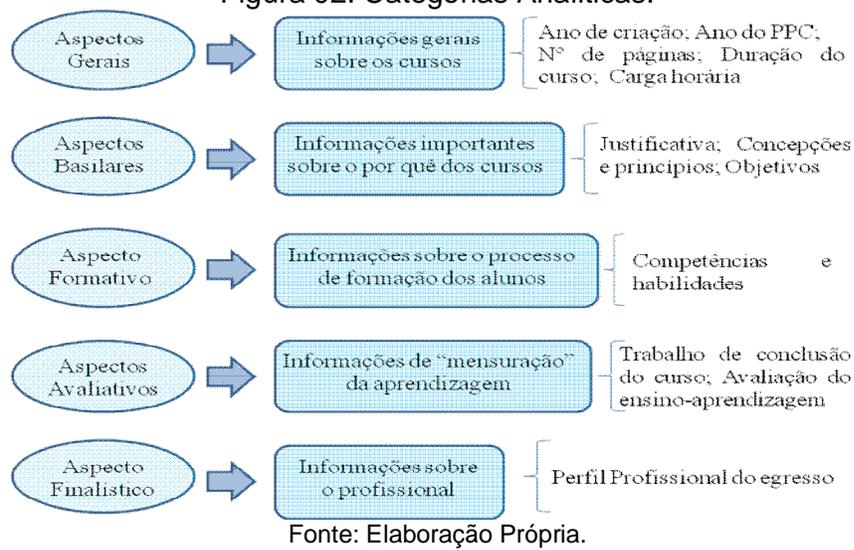
Em resumo, dentre as universidades públicas federais de cada região, foi sorteada uma universidade da qual seria considerado o projeto pedagógico do curso de bacharelado em administração, atentando-se, de forma eliminatória, para dois aspectos: 1) a universidade oferece o curso? e 2) o projeto pedagógico do curso foi localizado no site da universidade?

Assim, após a realização do sorteio de qual universidade seria considerada em cada região, eram feitas as verificações para validação. Destaca-se que, no caso das regiões Norte e Centro-Oeste, realizou-se um segundo sorteio, pois no primeiro os projetos pedagógicos não foram localizados no site das universidades, com foco no curso objeto deste estudo.

Ademais, destacamos que com a premissa de não expor nenhuma universidade, e tendo por foco o objetivo do presente estudo, as universidades sorteadas em cada região são denominadas conforme consta na Figura 01.

Para análise dos PPCs, à luz dos objetivos do estudo, após a leitura de cada PPC definido por meio do sorteio das universidades públicas federais, definiu-se as categorias analíticas apresentadas na Figura 02.

Figura 02. Categorias Analíticas.



Conforme pode ser observado na Figura 02, cada aspecto analítico possui uma definição acerca do que ele se refere e, em seguida, os elementos que o compõe, sendo estes elementos, de forma específica, abordados ao longo das análises realizadas.

### 3. Formando administradores: reflexões sobre currículo e percurso formativo

Desde que as primeiras ideias relacionadas à formação em administração surgiram no Brasil, muitos foram os acontecimentos que nortearam a trajetória de formação desse profissional como, por exemplo, o fato do administrador ser àquele que é formado, ainda que em outros cursos que não especificamente o de administração, para exercer, com competência, funções administrativas (NICOLINI, 2007; COELHO, 2008). Tal fato também era impulsionado porque, em termos de ensino, o curso de administração não tinha, até 1930, regulamentação.

Com relação ao ensino de administração, destaca-se que até meados de 1960, no Brasil, o ensino de administração pública era muito superior ao ensino de administração de empresas, sendo este quadro invertido, posteriormente, em função da regulamentação do ensino de administração (KERCH; ANTUNES, 2017), bem como devido as demandas da sociedade por técnicos que tivessem a capacidade de produzir e, também gerenciar, organizações burocráticas grandes e complexas (NICOLINI, 2003). Cabe ressaltar que essa necessidade por técnicos, inclusive, favoreceu mais a frente, em 1965, a regulamentação da profissão de Técnico em Administração.

Passou-se a observar, portanto, o avanço da formação de profissionais de administração voltados essencialmente para a máxima eficiência, preocupados excessivamente com o desenvolvimento e com a racionalidade dos processos. Nesse sentido, Fischer (1984, p. 283) destaca que a década de 1970 “caracteriza pelo declínio do papel do administrador público e pelo apogeu do tecnocrata, exacerbação máxima da racionalidade funcional e dos princípios desenvolvimentistas”.

Na esteira das discussões sobre o ensino de administração pública e/ou de empresas – especialmente este último em função do *boom* que impulsionou o número de matrículas e o número de formados, inclusive pela facilidade tanto em se

criar quanto em se oferecer o curso de administração, já que não é um curso tão dispendioso (SARAIVA, 2007; KERCH, 2013) – são apresentados argumentos que acabam colocando em cheque, por exemplo, a qualidade dos cursos de administração e, conseqüentemente, dos profissionais que são formados, sendo, portanto, alvo de muitas críticas.

Nessa perspectiva, Fischer (2003) destaca que os cursos de Administração foram guiados por dois aspectos centrais: a) a herança paradigmática clássica e estrutural funcionalista; e b) os impositivos legais da Lei de Diretrizes e Bases (1961) e de Reforma Universitária (Lei nº 5.540/68), que tinham por ênfase os conteúdos mínimos para os currículos e a departamentalização não só do conhecimento, mas também do quadro docente e da gestão colegiada de cursos, caracterizando a configuração matricial que até hoje vigora nas universidades.

Esses aspectos canalizam a formação do administrador para o foco essencialmente técnico, cuja ênfase está no repasse de conhecimentos e em realidades trazidas de fora do contexto brasileiro, caracterizando-se, muitas vezes, como “camisas de força”, garantindo, portanto, uma formação incompleta do profissional. Kerch e Antunes (2017, p. 11) ressaltam que “não é admissível aceitarmos uma formação profissional parcial, ou seja, que contemple apenas a transmissão de conhecimentos importados de nações inseridas em contextos totalmente diversos do nosso país”.

No que se refere ao currículo, etimologicamente falando, o termo vem da palavra latina *scurrere*, ou seja, refere-se à carreira, à caminhada, à jornada, contemplando, dessa forma, uma concepção de algo contínuo, que apresenta sequência (KERCH, 2016). Para Fischer (2003, p. 49), o currículo se refere ao “conjunto de matérias, modos e meios de ensino aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e de natureza do conhecimento envolvido”.

Porém, na prática, a elaboração do currículo, como parte integrante do projeto pedagógico de qualquer curso, para a formação de profissionais nas mais diversas áreas, e não é diferente na área da administração, acaba ocorrendo de forma departamentalizada, o que acarreta uma desarticulação do próprio processo formativo que deve (ria) ser integrado, mas passa a ser realizado de forma estanque, descaracterizando a concepção de continuidade destacada por Kerch (2016).

Masetto (2003) resalta que o conceito de currículo pode ter várias compreensões, dentre elas “a ideia de currículo ligado a curso, a percursos, a uma organização de assuntos, ou de conhecimentos, ou tudo aquilo que você deveria aprender” (p. 65). Nesse sentido, há a necessidade de uma integração curricular que possibilite ao aluno, durante o seu processo formativo, perceber a integralidade de sua formação, ainda que os conteúdos trabalhados nos diferentes componentes curriculares não estejam, por exemplo, no mesmo semestre letivo (MASETTO, 2003).

#### **4. Perspectivas Formativas à luz dos Projetos Pedagógicos dos Cursos**

Este tópico apresenta os resultados do estudo após a leitura dos 05 projetos pedagógicos dos cursos (PPCs) de bacharelado em administração de Universidades Públicas Federais, conforme esquema apresentado na Figura 01.

É importante ressaltar que os 05 PPCs fizeram referência à Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, do Conselho Nacional de Educação (CNE) / Câmara de Educação Superior (CES), que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências (BRASIL,

2005). Destaca-se, inclusive, que essa referência fez com que muitas informações, nos PPCs das diferentes regiões, ficassem idênticas.

Na Tabela 01, tem-se os resultados referentes à categoria analítica “Aspectos Gerais”.

Tabela 01. Aspectos Gerais.

PPCs / Elementos	Ano de criação	Ano do PPC	Nº de páginas	Duração do curso	Carga horária
<b>Norte</b>	1980	2017	375	4 anos (mínimo) / 6 anos (máximo)	3.200 h
<b>Nordeste</b>	2007	2009	73	4 anos (mínimo) / 8 anos (máximo)	3.580 h
<b>Centro-Oeste</b>	2005	2016	100	4 anos (mínimo) / 7 anos (máximo)	3.130 h
<b>Sudeste</b>	2009	2015	136	5 anos (mínimo) / 8 anos (máximo)	3.030 h
<b>Sul</b>	1999	2014	186	4,5 anos, porém 4 anos (mínimo) / 7,5 anos (máximo)	3.010 h

Fonte: Elaboração própria, com base nos PPCs de Administração de 05 Universidades Públicas Federais, sendo uma de cada região do Brasil.

Com relação ao elemento “Ano de criação” merece destaque o curso da região norte, especialmente porque o Universidade em questão foi criada, oficialmente, em 1982. Em todo caso, conforme consta no PPC, o curso de administração foi criado no segundo semestre de 1980, porém a Universidade tinha outro nome.

Outro elemento que chama atenção no caso do curso da região Norte é o “Nº de páginas”, que é pouco mais que o dobro do PPC que apresenta o segundo maior número de páginas (PPC da região Sul). Cabe destacar que o número de páginas não significa que, efetivamente, o PPC contemple, para além das exigências legais, todos os requisitos de um documento que poderia ser considerado “perfeito”. Em todo caso, no PPC da região Norte, localizado no site da Universidade, observou-se que o arquivo consta no formato de processo institucional, ou seja, há registros de que o documento passou por todas as instâncias institucionais para a sua aprovação. Assim, no documento em questão consta, por exemplo, mais de uma versão do PPC propriamente dito, além de documentos burocráticos necessários para a efetivação dos trâmites legais internos.

No que se refere ao “Ano do PPC”, com exceção do curso da região Nordeste, todos os outros PPCs apresentam menos de 10 anos de elaboração. Os elementos “Duração do curso” e “Carga horária” apresentaram certa padronização, sendo que a carga horária variou de 3.010h (região Sul) a 3.580h (região Nordeste). As cargas horárias dessas regiões, assim como as das outras, foram distribuídas de diferentes formas, considerando as particularidades do processo formativo como, por exemplo, o fato de ser considerar, ou não, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) como uma disciplina obrigatória e, portanto, tendo sua carga horária já incluída na carga horária geral do curso.

Partindo para a análise dos elementos que compõem à categoria analítica “Aspectos Básicos” – Justificativa; Concepções e princípios; e Objetivos –, observou-se que apenas o elemento “Objetivos” está claramente definido nos 05

PPCs analisados, o que pode está atrelada ao atendimento do que preconiza à Resolução nº 4 do CNE/CES (BRASIL, 2005).

De forma geral, os objetivos apresentaram convergência e foi possível perceber que, com exceção do PPC da região Sul, todos têm um direcionamento para a compreensão do administrador como tecnocrata, com foco, como pôde ser observado em um dos PPCs, “[...] no retorno satisfatório para os investimentos e a maximização da riqueza”. Em todo caso, é oportuno destacar que a questão humana e ética do profissional também foi pontuada quando da apresentação dos objetivos do curso nos PCCs. Neste elemento (objetivos), apenas o PPC da região Sul mencionou a interdisciplinaridade.

Contrariamente ao elemento “objetivos”, os de “Justificativa” e “Concepções e princípios” não foram claramente identificados em todos os PCCs. De qualquer forma, no caso do elemento “Justificativa”, foi possível identificar em todos os PPCs, com exceção do PPC da região Sul. Naqueles, percebeu-se uma vinculação ao contexto da região onde o curso é ofertado, com foco no atendimento das demandas dessas regiões com a disponibilização desses profissionais, ainda que a ênfase seja tecnicista, conforme mencionado anteriormente. No caso do PPC da região Sul, embora ele apresente uma contextualização da região, com foco na apresentação da instituição, a justificativa do curso propriamente dito não ficou clara e bem definida no documento.

Quanto ao elemento “Concepções e princípios”, o PPC da região Sul também merece destaque com relação à falta de clareza na sua apresentação. Os PPCs das regiões Norte e Sudeste ressaltam uma concepção baseada em uma formação mais ampla e não especialista, com ênfase naquele profissional que não é meramente detentor de conhecimentos específicos, mas que possui competências e habilidades para construir o conhecimento necessário, possibilitando, por exemplo, a identificação de problemas e a proposição de soluções adequadas.

Na Tabela 02, tem-se os resultados referentes à categoria analítica “Aspecto Formativo”.

Tabela 02. Aspecto Formativo.

PPCs / Elemento	Competências e habilidades
<b>Norte</b>	Dentre as sete pontuadas: a) difundir e aplicar novas tecnologias administrativas; b) desenvolver a capacidade de identificar problemas [...] e de forma coletiva propor sugestões para solucioná-los; c) ter compromisso com a ética de atuação profissional [...]; d) estimular a cooperação, o espírito em equipe e a liderança.
<b>Nordeste</b>	Dentre as oito pontuadas: a) reconhecer e definir problemas, equacionar soluções; b) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; c) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.
<b>Centro-Oeste</b>	Dentre as oito pontuadas: a) reconhecer e definir problemas, equacionar soluções; b) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; c) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.

<b>Sudeste</b>	Dentre as oito pontuadas: a) aprender de forma autônoma e contínua; b) empreender formas diversificadas de atuação profissional; c) atuar inter/multi/transdisciplinarmente; d) pautar-se na ética e na solidariedade, enquanto ser humano, cidadão e profissional.
<b>Sul</b>	As habilidades pretendidas para os egressos do curso [...] estão relacionadas a competência profissional e a capacidade de adaptação às novas realidades e necessidades do mercado; bem como a garantia de identidade nacional em relação a categoria profissional.

Fonte: Elaboração própria, com base nos PPCs de Administração de 05 Universidades Públicas Federais, sendo uma de cada região do Brasil.

Em geral, verificou-se que todos os PPCs elencaram “Competências e habilidades” semelhantes. Tal semelhança foi percebida, inclusive, pela possível preocupação da equipe que elaborou o documento em atender, estritamente, o que preconiza à Resolução nº 4 do CNE/CES (BRASIL, 2005). Esse atendimento fez com que PPCs de diferentes regiões (Nordeste e Centro-Oeste), no que se refere ao elemento “Competências e habilidades”, ficassem idênticos.

Cabe destacar que o PPC deve ser compreendido como um documento institucional que deve ser pensado e elaborado de forma coletiva, por meio da promoção de diálogos e de reflexões de/com todos os envolvidos no processo de formação dos alunos, de forma a garantir que essa formação seja sólida, ultrapassando os conteúdos profissionais, e que, portanto, se efetive o compromisso social da instituição com a sociedade (MASETTO, 2003).

Ainda sobre o elemento “Competências e habilidades”, é importante ressaltar que o PPC da região Sudeste fez menção ao fato do profissional em administração, ao longo do seu processo formativo, obter conhecimentos que o permitam “atuar inter/multi/transdisciplinarmente”.

Na categoria analítica “Aspectos Avaliativos”, temos os elementos “Trabalho de conclusão de curso” (TCC) e “Avaliação do ensino-aprendizagem”. No caso do elemento “Trabalho de conclusão de curso”, percebeu-se uma diversidade de possibilidades e, justamente em função disso, algumas particularidades que podem, possivelmente, estar relacionadas ao contexto das universidades públicas, inclusive por meio de suas experiências. Um fator comum observado neste elemento foi o fato de, em todos os PPCs, ser ressaltado a necessidade de se relacionar a teoria com a prática.

Um ponto que merece destaque é o fato de que ora o TCC é tido como um componente curricular obrigatório – portanto, a carga horária já está inclusa na carga horária total do curso que, geralmente, vem apresentada na matriz curricular –, ora o TCC não se configura como componente curricular, ainda que seja obrigatório a sua efetivação para a integralização do curso – nesse caso, a carga horária é contabilizada a mais, entrando no cômputo da carga horária total do curso (PPCs das regiões Nordeste e Sudeste). Nesse sentido, foi possível perceber que nem sempre o nome dado ao documento em questão é TCC (PPC da região Sul) ou, até mesmo, é desenvolvido em outras disciplinas do curso, sendo estas obrigatórias (PPC da região Norte).

Destaca-se que, no caso do PPC da região Sul, o termo TCC nem aparece no documento. De qualquer forma, os estudantes têm duas possibilidades para a integralização do curso: a) Monografia em Administração; ou b) Plano de negócios 1 e 2. As duas opções se configuram como disciplinas obrigatórias. Já no caso do

PPC da região Sudeste, um artigo publicado, quando o aluno for o primeiro autor, pode ser protocolado como TCC.

No que se refere ao elemento “Avaliação do ensino-aprendizagem”, identificou-se, ainda, a predominância de métodos tradicionais no processo de avaliação dos estudantes (PPCs das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sul). Apesar dessa predominância do tradicionalismo do/no processo de avaliação é oportuno mencionar que, no PPC da região Centro-Oeste, é possível perceber que há possibilidades de flexibilização desse processo.

Sobre o caráter tradicional do ensino em administração, Silva e Fischer (2008, p. 4) ressaltam que “no campo do ensino em administração, é visível a influência norte-americana, tanto na concepção do currículo, como nos métodos de ensino e na formação dos professores”.

Neste elemento (Avaliação do ensino-aprendizagem), os PPCs das regiões Norte e Sudeste são os que mais se distanciam dos métodos tradicionais de avaliação, uma vez que, mesmo sendo utilizados em parte, não há predominância deles. No caso do PPC da região Norte, por exemplo, dentre as possibilidades apontadas no processo de avaliação, tem-se: a) explorar as experiências dos universitários [...]; b) envolvimento dos alunos no planejamento e na responsabilidade pelo aprendizado; c) apresentação de seminários, painéis ou minicursos [...]; d) eventuais avaliações escritas ou trabalhos, conforme o conteúdo a ser ministrado, se necessário.

Na Tabela 03, tem-se os resultados referentes à categoria analítica “Aspecto Finalístico”, que tem como elemento o “Perfil profissional do egresso”, sendo este o elemento que representa, digamos, o “produto final” do processo formativo, ou seja, como o administrador sai da universidade.

Tabela 03. Aspecto Finalístico.

<b>PPCs / Elemento</b>	<b>Perfil profissional do egresso</b>
<b>Norte</b>	[...] o acadêmico terá uma visão global, integrada e interdisciplinar das Ciências Sociais Aplicadas, bem como as conexões entre essas ciências e a administração com área de conhecimento e prática social.
<b>Nordeste</b>	Capacidade de definir problemas e propor soluções. Atuar de maneira efetiva, lógica e flexível dentro das organizações e na sociedade, com uma postura racional e empreendedora.
<b>Centro-Oeste</b>	Para atender às expectativas da sociedade, [...] procura formar profissionais de competência sólida e moderna, em condições plenas de atuação eficiente e eficaz, preocupados com a relevância social e ética do seu trabalho.
<b>Sudeste</b>	O Perfil do Bacharel em Administração [...] é de um profissional adequadamente preparado para compreender, atuar e modificar o ambiente sócio-cultural no qual a prática da administração se desenvolve.
<b>Sul</b>	[...] são esperadas as seguintes habilidades profissionais do egresso: responsabilidade social, consciência da qualidade e das implicações da justiça e ética no exercício profissional; formação humanística e visão global [...]; capacidade técnica e científica para atuar na administração das organizações [...].

Fonte: Elaboração própria, com base nos PPCs de Administração de 05 Universidades Públicas

Federais, sendo uma de cada região do Brasil.

É possível perceber que o foco ainda é o da formação de um profissional centrado na eficácia, na eficiência, na performance, no fazer acontecer, perpassando eixos como a transformação social, a ética profissional e, de forma específica, os PPCs das regiões Norte e Sul fazem menção à necessidade do profissional ter uma visão global, o que abre espaço para se pensar outras formas de se organizar, de se empreender.

Nessa perspectiva, ao longo do processo formativo, alguns PPCs apresentam a oferta de disciplinas relacionadas à Gestão Social e ao Terceiro Setor, sendo que tal oferta têm características particulares a depender da região do PPC analisado. Apenas os PPCs das regiões Nordeste e Norte não fazem referência a oferta dessas disciplinas. Cabe destacar que apenas no PPC da região Sudeste a oferta é considerada como de formação profissional e obrigatória, enquanto nos PPCs das regiões Sul e Centro-Oeste a oferta caracteriza-se como optativa, ou seja, apenas àqueles que tiverem interesse. Porém, até mesmo àqueles que tenham interesse em fazer a disciplina podem não conseguir, uma vez que, sendo optativa, pode acabar não sendo ofertada, a depender da gestão do curso.

É possível compreender que uma adequada formação profissional está atrelada, também, a elaboração de um currículo que seja coerente e pertinente às atividades que serão desenvolvidas pelo administrador, em consonância com as demandas da sociedade. Corroborando com essa percepção, Silva e Fischer (2008, p. 2) destacam que “[...] acredita-se que uma formação conveniente do administrador depende, entre outras coisas, de um currículo adequado”.

## **5. Reflexões conclusivas**

O estudo possibilitou traçar um panorama do percurso formativo dos profissionais de administração, de diferentes regiões do país, à luz dos projetos pedagógicos dos cursos. Além disso, foi possível identificar, ainda que de forma sutil, percursos formativos que consideram novas formas de empreender, de organizar, uma vez que são ofertadas disciplinas que não focam, essencialmente, na eficiência, na performatividade.

Percebeu-se que a preocupação excessiva em atender as normativas legais geram uma padronização dos documentos norteadores dos cursos o que, de certa forma, engessa o processo formativo, inclusive por meio da descaracterização das particularidades de cada região do país, a qual se resume, no documento analisado, apenas ao aspecto de apresentação contextual, porém, sem efetivo impacto na formação dos profissionais.

Foi possível perceber, talvez também em função dessa padronização mencionada, que os cursos, ainda que considerem a necessidade de formar um profissional que apresente uma visão global, acabam por adotar métodos e estratégias estritamente tradicionais, inclusive nos aspectos relacionados à avaliação do ensino e aprendizagem.

Por se tratar de um artigo com base em análise documental, e considerando os objetivos e os aspectos metodológicos definidos, o estudo não apresentou limitações. Porém, a partir dos resultados, é possível apontar como possibilidades de pesquisas futuras a realização de estudos práticos que permitam analisar, comparativamente, o perfil profissional dos egressos, de forma a compreender, por exemplo, se o que é previsto nos PPCs se reflete na prática.

## Referências

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília – DF. 1961. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília – DF. 1968. Disponível em:

<<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BRASIL. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília – DF: Conselho Nacional de Educação (CNE) / Câmara de Educação Superior (CES). 2005. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2021.

ClAVATTA, M. O papel dos profissionais da educação enquanto formadores de cidadãos emancipados. **Revista Trabalho Necessário**, ano 4, n. 4, 2006. p. 1-11.

COELHO, F. S. Revisitando as Origens do Ensino de Graduação em Administração Pública no Brasil. In: Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD – EnAPG ANPAD, Salvador, 2008.

FISCHER, T. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando Rotas de Ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 10, n. 28, ago./dez, 2003. p. 47-62.

\_\_\_\_\_, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, out./dez, 1984. P. 278-288.

KERCH, A. L. **O desenvolvimento dos "talentos artísticos profissionais" de estudantes de Administração nas atividades de Empresas Juniores.** 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2013. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77749/000897161.pdf?sequence>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

\_\_\_\_\_, A. L. A administração no Brasil: refletindo sobre cursos, currículos e formação do administrador. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2016.

KERCH, A. L.; ANTUNES, E. D. D. Formação de administradores no Brasil e educação para a cidadania: é possível pensar numa intersecção entre elas? In: XX

Seminários em Administração (XX SemeAd), nov. 2017, São Paulo, 2017.

MASETTO, M. T. **Competência Pedagógica do Professor Universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

NICOLINI, A. M. **Aprender a Governar**: a Aprendizagem de Funcionários para as Carreiras de Estado. 2007. 205 f.. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: <[http://.anesp.org.br/userfiles/tese\\_alexandre\\_nicolini\\_06\\_ago07.pdf](http://.anesp.org.br/userfiles/tese_alexandre_nicolini_06_ago07.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2021.

\_\_\_\_\_, A. M. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 2, 2003. p. 44-54.

NOGUEIRA, A. J. F. M.; BASTOS, F. C. Formação em Administração: o gap de competências entre alunos e professores. **REGE**, São Paulo-SP, v. 19, n. 2, p. 221-238, abr./jun., 2012.

SARAIVA, L. A. S. O Túnel no Fim da Luz: A Educação Superior em Administração no Brasil e a Questão da Emancipação. **In**: Anais do XXXI Encontro da Anpad – EnAnpad, Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, M. R.; FISCHER, T. Ensino de Administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. **In**: Anais do XXXII Encontro da Anpad – EnAnpad, Rio de Janeiro, 2008.