



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS-TO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO**

**GIANNINA MARTINS BRUNO URBANO**

**AS DIRETRIZES CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO E A FORMAÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE NOS CURSOS PRESENCIAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAÍNA - TO**

**PALMAS-TO**

**2019**

GIANNINA MARTINS BRUNO URBANO

**AS DIRETRIZES CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO E A FORMAÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE NOS CURSOS PRESENCIAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAÍNA - TO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo José Cezari

PALMAS-TO

2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- U72d Urbano, Giannina Martins Bruno .  
As diretrizes curriculares de administração e a formação dos profissionais: uma análise nos cursos presenciais de administração em Araguaína - TO . / Giannina Martins Bruno Urbano. – Palmas, TO, 2019.  
113 f.  
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Educação, 2019.  
Orientador: Eduardo José Cezari  
1. Curso de administração. 2. Diretrizes curriculares. 3. Formação. 4. Competências. I. Título

**CDD 370**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

FOLHA DE APROVAÇÃO

GIANNINA MARTINS BRUNO URBANO

AS DIRETRIZES CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO E A FORMAÇÃO  
DOS PROFISSIONAIS: UMA ANÁLISE NOS CURSOS PRESENCIAIS DE  
ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAÍNA – TO

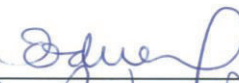
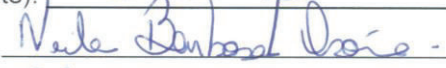

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPPGE) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), para obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: Currículos Específicos de Etapas e Modalidades de Educação.

Aprovada em 28/02/2019

Dr. Eduardo Cezari (Orientador/Presidente):

Dra. Neila Osório Barbosa (PPGE/UFT):

Dra. Denise Capuzzo (PPPGE/UFT):

Dedico este trabalho a meus pais, Antonio Bruno e Maria Madalena, que me ensinaram o valor da educação e a paixão pelo conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida!

Ao meu esposo, João Urbano, pelo amor, companheirismo e confiança, elementos essenciais em nossa vida a dois. Pela compreensão dos momentos de ausência durante a construção deste trabalho. Você é meu escudo, te amo!

Aos meus pais, Antonio Bruno e Maria Madalena, alicerces em minha vida, por me ensinarem que sonhar é preciso, mas a concretização do sonho só acontece com a realidade do trabalho diário. Pai, meu sonho favorito; Mãe, minha mais linda realidade. Amo vocês incondicionalmente!

Aos meus irmãos, Rosa Pierina, Gianpaolo e Paola Regina, pela alegria de poder partilhar a vida em todos os seus tons, pois a vida é colorida. Aos meus sobrinhos, Hugo, Pietro, Stéfani, Emanuel Matteo (in memoriam) Bruna Maiara e Isabela, por me fazerem acreditar em um mundo melhor.

Ao meu orientador, Eduardo Cezari, por partilhar comigo seus conhecimentos e me auxiliar na construção deste trabalho.

Aos professores doutores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação pela atenção e carinho dedicados ao repassarem o saber.

À Faculdade Católica Dom Orione pela oportunidade e confiança.

Aos amigos, Dr<sup>a</sup> Lúcia Maria e Dr. Ricardo Buss, pelo tempo dedicado a mim durante essa caminhada.

A todos os colegas de mestrado, quanta troca, experiência e aprendizado nestes dois anos de convívio. Em especial aos colegas Sérgio, Paulo e Ilda com quem dividi com mais proximidade questionamentos e ideias e a você Marlon Magno, compartilhamos dúvidas e angústias. Você tornou essa caminhada mais leve, te admiro.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que mais esse sonho fosse realizado, muito obrigada!

*“A vida é muito maior que a soma de seus momentos”.*

*Zygmunt Bauman*

## RESUMO

O Curso de Administração está entre os mais solicitados para quem procura uma formação superior. No Brasil mais de cinco mil instituições de ensino oferecem o curso que tem como base orientadora a Resolução nº04 de julho de 2005, que dispõe sobre as diretrizes curriculares para todos os Cursos de Administração. Apesar de orientadora as diretrizes deixam a cargo de cada instituição a elaboração de seus currículos de modo que o egresso possua uma identidade de formação que satisfaça as necessidades do mercado local. Portanto, este trabalho teve como objetivo analisar as matrizes curriculares das instituições que oferecem o Curso de Administração na modalidade presencial na cidade de Araguaína – TO. A pesquisa é de caráter documental e resultou em três artigos onde o primeiro buscou identificar trabalhos científicos, em nível *Strictu Sensu*, disponíveis na base de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações que tratassem do tema curso de administração, as pesquisas estudadas constataram que há interesse e preocupação com a formação do profissional em administração, porém os estudos ainda se limitam às regiões sul e sudeste. O segundo artigo objetivou discutir o perfil do egresso proposto pelas IES de Administração em Araguaína, conforme os eixos de competências previstos nas diretrizes curriculares e constatou-se que, embora apresentem diferenças ao descreverem o perfil de seus egressos as faculdades analisadas seguem um mesmo padrão formal e pouco se distinguem com base na análise das matrizes curriculares. O terceiro artigo propôs uma reflexão acerca da formação do profissional administrador, onde o objetivo foi caracterizar a tendência generalista ou especialista do currículo dos cursos presenciais de administração ofertados pelas faculdades em Araguaína – TO. A pesquisa revelou que as matrizes curriculares estudadas não demonstraram aspectos que caracterizam a predominância em uma formação generalista nem tão pouco especialista.

**Palavras-chave:** Curso de administração. Diretrizes curriculares. Formação. Competências.



## ABSTRACT

The Administration Course is among the most requested for those seeking a higher education. In Brazil more than five thousand educational institutions offer the course that is based on Resolution nº 04 of July of 2005, which provides on the curricular guidelines for all the Administration Courses. Although guiding the guidelines, it is up to each institution to draw up its curricula so that the egress has a training identity that meets the needs of the local market. Therefore, the objective of this work was to analyze the curricular matrices of the institutions that offer the Administration Course in the classroom in the city of Araguaína - TO. The research is of a documentary nature and resulted in three articles where the first one sought to identify scientific works, at the strictu sensu level, available in the database of the Digital Library of Theses and Dissertations that deal with the subject of administration course, the studied studies verified that there is interest and concern with the professional training in administration, but the studies are still limited to the south and southeast regions. The second article aimed to discuss the egress profile proposed by the IHE of Administration in Araguaína, according to the competency axes provided in the curricular guidelines and it was verified that, although they present differences when describing the profile of their graduates, the faculties analyzed follow the same formal pattern and are scarcely distinguishable on the basis of the analysis of the curricular matrices. The third article proposed a reflection about the formation of the administrator professional, where the objective was to characterize the general tendency or specialist of the curriculum of the presencial courses of administration offered by the faculties in Araguaína - TO. The research revealed that the curricular matrices studied did not demonstrate aspects that characterize the predominance in a generalist or not so specialized training.

**Keywords:** Administration course. Curricular guidelines. Formation. Skills.

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS CAPÍTULO 1

Gráfico 1- Distribuição dos trabalhos quanto ao tipo de pesquisa.....	33
---	----

### GRÁFICOS CAPÍTULO 2

Gráfico 1 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação da Faculdade Católica Dom Orione .....	51
Gráfico 2 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação do Instituto Tocantinenses Presidente Antônio Carlos .....	53
Gráfico 3 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação da Faculdade de Ciências do Tocantins .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação dos trabalhos que compõem a pesquisa.....	31
Quadro 2 - Classificação dos trabalhos quanto ao método da pesquisa, fonte de coleta dos dados e Instrumentos da pesquisa .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência de disciplinas de formação profissional administrativas .....	71
Tabela 2 - Frequência de disciplinas correlatas à administração .....	72
Tabela 3 - Análise do aspecto especialista ou generalista a partir da quantidade de disciplinas.....	73
Tabela 4 - Análise do aspecto especialista ou generalista a partir da carga horária de disciplinas.....	73

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGRADE	Associação Nacional dos Cursos de Administração
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CFE	Conselho Federal de Educação
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CIME	Comissão Interministerial para o Emprego
CPSAP	Certificado Profissional Superior em Administração Pública
CRA	Conselho Regional de Administração
CES	Câmara de Educação Superior
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
FACDO	Faculdade Católica Dom Orione
FACIT	Faculdade de Ciências do Tocantins
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FURB	Universidade Regional de Blumenau
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia
IDORT	Instituto de Organização Racional do Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
ITPAC	Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PUC	Pontifícia Universidade Católica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPLAN-TO	Secretaria de Planejamento e Orçamento do Tocantins
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFScar	Universidade Federal São Carlos

UNB

Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	15
Os caminhos percorridos pela autora .....	15
A educação e o processo de formação profissional .....	16
A história e a atuação do administrador .....	18
O papel social do administrador .....	19
Problema de pesquisa .....	21
<b>CAPÍTULO 1 – ESTUDOS SOBRE O CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: ENSAIO DO ESTADO DA ARTE DA PESQUISA</b> .....	23
INTRODUÇÃO .....	24
INDAGAÇÕES ACERCA DO CURRÍCULO .....	26
ESTADO DA ARTE DA PESQUISA .....	28
Resultado e discussão .....	30
CONCLUSÕES .....	35
REFERÊNCIAS .....	36
<b>CAPÍTULO 2 – O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAÍNA - TO: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO SOB O ENFOQUE DAS DIRETRIZES CURRICULARES</b> .....	41
INTRODUÇÃO .....	42
A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL .....	44
Os currículos mínimos de administração .....	45
Diretrizes Curriculares: Resolução nº 4, de Julho de 2005 .....	48
<b>MATRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAINA</b> .....	50
Metodologia .....	50
Resultados e discussões dos dados da pesquisa .....	51
CONCLUSÕES .....	55
REFERÊNCIAS .....	56

<b>CAPÍTULO 3 – CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO: FORMAÇÃO GENERALISTA OU ESPECIALISTA?</b> .....	58
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	59
<b>A FORMAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL</b> .....	61
<b>Currículo por competências</b> .....	63
<b>O mercado de trabalho para o profissional administrador</b> .....	65
<b>Formação especialista X formação generalista em administração</b> .....	67
<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	69
<b>ANÁLISE CURRICULAR DO ASPECTO GENERALISTA OU ESPECIALISTA DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NAS FACULDADES PRESENCIAIS EM ARAGUAÍNA</b> .....	70
<b>CONCLUSÕES</b> .....	74
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	
<b>REFERÊNCIAS DA APRESENTAÇÃO</b> .....	77



## **APRESENTAÇÃO**

### **Os caminhos percorridos pela autora**

Antes de iniciar a apresentação deste trabalho de pesquisa se faz necessário uma breve contextualização dos caminhos percorridos até este ponto.

A educação enquanto profissão está entrelaçada aos meus caminhos desde os primeiros passos, pois meus pais foram educadores e sempre os admirei. A docência começou a fazer parte de minha vida em 2007 quando tive a experiência de trabalhar com ensino fundamental e médio de uma escola estadual, esse curto período de tempo me mostrou quão desafiadora é a profissão de educador. Em 2008 ingressei no ensino superior, o primeiro contato foi em uma instituição privada em Araguaína -TO, os dois primeiros anos trabalhando na área administrativa e pedagógica e logo após na docência, onde estou há mais de oito anos.

Formada em administração de empresas, pois quando me formei havia a possibilidade de optar por uma especialidade, minha experiência na graduação sempre foi com acadêmicos do curso de administração ministrando disciplinas voltadas para a área de gestão. Dos oito períodos que compõem o curso em apenas dois períodos não ministrei nenhuma disciplina, essa convivência diária com os alunos de diferentes períodos me permite acompanhar o crescimento intelectual e motivacional dos mesmos.

Nos últimos anos tenho percebido uma mudança em relação às expectativas geradas nos alunos ao escolherem o curso de administração, uma exigência muito mais imediata por resultados que em anos anteriores. Nota-se, em conversas e discussões em sala de aula que a busca por realização financeira se sobrepõe a outras motivações.

As observações deram lugar a inquietações e por fim a questionamentos que me levaram a busca por maiores conhecimentos acerca do curso e do processo de formação dos discentes, buscando conhecer para transformar meu fazer docente surge à motivação para o mestrado em educação e a razão para esta pesquisa.

## A educação e o processo de formação profissional

A educação como eixo norteador da sociedade nos impõe, enquanto seres humanos, um desafio, pois como propõe Savater (2012, p. 33)

A verdadeira educação consiste não só em ensinar a pensar como também em aprender a pensar sobre o que se pensa, e esse momento de reflexão... exige que se constate nossa pertença a uma comunidade de criaturas pensantes [...].

Posto o desafio de ensinar a pensar e aprender a pensar o que se pensa, ensaia-se uma breve reflexão acerca da concepção de educação para a compreensão de como se dá o processo de formação profissional partindo da educação.

Tozoni-Reis (2010) propõe duas concepções antagônicas para a educação: a educação como instrumento de reprodução e a educação como instrumento de transformação da sociedade. A primeira concepção é aquela em que o sujeito se adapta, reproduz o que já está pronto e acabado na sociedade, neste modelo o ato de pensar e questionar não é incentivado e não há pensamento crítico. A educação como instrumento de transformação pressupõe uma formação crítica, que tem como finalidade a instrumentalização do sujeito como um ser social e transformador do meio.

Sobre este aspecto da educação Savater (2012) afirma que o fato de ensinar a nossos semelhantes e de aprender com nossos semelhantes é mais importante para o estabelecimento de nossa humanidade do que qualquer um dos conhecimentos concretos que assim se perpetuam ou se transmite, demonstrando que a educação como instrumento de transformação torna os seres mais humanos ao compartilhar e transformar conhecimentos uns com os outros.

Chizzotti (2001, p. 103) propõe uma definição transformadora de ensino.

O ensino é uma atividade voltada para a formação de um conhecimento que auxilie a descobrir o mundo em que vivemos, incorporando as experiências de vida e o saber já acumulado pela história humana, e ajudando a resolver os problemas atuais que a vida apresenta. Para isso, é preciso considerar que a pesquisa é uma atividade da vida cotidiana que se sistematiza e amplia o conhecimento, mas que também pode desenvolver muito o ensino, e, finalmente, é necessário considerar que o ensino precisa apoiar-se na pesquisa.

Para o autor a formação do conhecimento, base para uma descoberta do mundo, parte da busca de informações que são coletadas através da educação. Chizzotti (2001), assim como Savater (2012), afirma que as experiências vividas e transmitidas aos outros fazem parte da formação humana e que é através da história humana que são observadas as transformações sociais, tornando-os transformadores da sua própria realidade. O autor observa também que “o ensino não pode restringir-se à mera transmissão dos conhecimentos já acumulados e o aprendizado não pode reduzir-se a acumulações das informações” (CHIZZOTTI, 2001, p.106).

Consta-se que das concepções de educação propostas por Tozoni-Reis (2010), a de uma educação reprodutora da sociedade e uma educação transformadora da sociedade, o modelo que se tem por ideal é aquele que propõe uma educação transformadora, crítica e incentivadora de novos conhecimentos, visto que a busca é por uma educação que transforme o ser em humanos capazes de formar a sociedade em que vive, a partir de uma visão com consciência crítica.

Se esta concepção de educação transformadora da sociedade for aceita como modelo ideal para o desafio proposto inicialmente, o de ensinar a pensar e aprender a pensar o que se pensa, surge então outra questão: como fazer uma educação para que de fato haja transformação da sociedade?

Chizzotti (2001) propõe a pesquisa como ferramenta para a educação. Para o autor, a pesquisa é uma atividade cotidiana, uma busca de informações para a produção de conhecimentos novos, ampliação da compreensão do mundo e auxiliadora na solução de problemas concretos.

Tozoni-Reis (2010) corrobora com a concepção da pesquisa como ferramenta para a transformação educacional, para a autora a pesquisa é um processo de produção de conhecimentos para a compreensão de uma dada realidade, isto é, de conhecimentos que auxiliem na interpretação da realidade vivida.

A pesquisa está intrinsecamente associada ao conhecimento e só se transforma, critica ou modifica o que se conhece, pois assim, como propõe a autora, pode-se ter uma interpretação da realidade vivida. A partir do conhecimento e da interpretação da realidade a educação poderá então colaborar de forma significativa na construção e formação de profissionais competentes.

## **A história e a atuação do administrador**

A Etimologia da palavra administração vem do latim e significa “servir para”, “ajudar” e como a idéia de administrar é muito antiga o seu conceito evoluiu com as organizações. A noção de administração que é conhecida hoje possui diferentes definições, porém se toma como norte a visão de Drucker (1989, p. 85) de que “administração é o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Antes da revolução industrial as organizações humanas eram basicamente a família, a igreja, o exército e o estado, a industrialização proporcionou uma nova forma de organização, surge a organização privada e com finalidade lucrativa, despertando a necessidade de mão-de-obra especializada e com qualificação para a execução das atividades que o novo mercado exigia.

Diante desta nova realidade a relação entre educação e trabalho se estreitou, pois as organizações privadas buscavam produtividade e a especialização era o melhor caminho. As teorias da administração, iniciadas por Taylor e Fayol, foram impulsionadas com novos estudos e pesquisas e com elas a exigência de se ter um profissional com competências específicas, assim para exercer a profissão de administrador a formação foi sendo cada vez mais necessária (SILVA, 2008; MAXIMIANO, 2009).

As abordagens científicas foram evoluindo e se modificando de acordo com as mudanças sociais da época, as fases históricas da teoria da administração não são estanques, elas se sobrepõem se completam e evoluem (KWASNICKA, 2006). O papel do administrador e a definição de suas características formadoras sofreram modificações ao longo do tempo. Nogueira (2007) propõe alguns autores e suas principais abordagens quanto às características que definem o papel dos dirigentes:

- Henri Fayol - Autoridade e disciplina;
- Chester Barnard - Cooperação e benefícios;
- Robert L. Katz - Habilidades e competências;
- Herbert Simon - Processo decisório;
- Peter Drucker - Desempenho;
- Henry Mintzberg - Liderança e iniciativa.

Nota-se que a evolução das competências não implica a exclusão de uma em detrimento da outra, mas sim o aumento cumulativo de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos do administrador. À medida que a sociedade se torna mais exigente, as organizações se tornam mais complexas e, conseqüentemente, é exigido do gestor/administrador maior capacidade de gerenciamento e qualificação.

### **O papel social do administrador**

As duas últimas décadas marcaram de forma significativas os cursos de graduação em administração, fato que reflete na formação dos currículos que as instituições de ensino superior apresentam buscando se atualizarem em função de demandas sociais. O papel das universidades, para além da formação de competências profissionais exigidas pelo mercado de trabalho, deve ser o de contribuir para a formação de uma consciência social, onde os sujeitos sejam preparados para serem éticos político e socialmente e comprometidos com o meio onde vivem (OLIVEIRA; SANT'ANNA; DINIZ, 2014).

A atuação do administrador vai muito além dos limites da empresa, superando abordagens tradicionais que vinculam o papel do administrador basicamente a funções administrativas, como planejamento, organização, direção e controle. Enxergar no administrador um mero construtor da eficiência de empresas ou organizações talvez seja não contemplar o potencial libertador da ciência que o apóia (CRISTALDO, 2009).

Nogueira (2007, p. 26) afirma que a administração está intrinsecamente relacionada à vida de cada pessoa do nascimento a morte:

Em uma sociedade em que quase tudo é mercadoria, as atividades dependem de organizações cada vez mais complexas e abrangentes. Tudo passa pelo crivo do cálculo de despesas e receitas. A administração e a gestão são sentidas como necessárias em todos os lugares e em todas as atividades: na indústria, nos serviços, no comércio, no lazer, na família – enfim, na vida de cada pessoa, dentro e fora do espaço doméstico.

Se a administração e a gestão são atividades necessárias na vida de cada pessoa, o administrador tem um papel importante no processo decisório em todos os ciclos da vida, desde o nascimento, passando pela infância, juventude, vida adulta e velhice até a morte, pois são estes profissionais que gerenciam organizações como:

as maternidades, as diversas instituições de ensino, os locais de trabalho e lazer, as funerárias e cemitérios.

A função social do administrador perpassa, portanto, o controle da empresa e o papel da administração, na condição de ciência, não podem ser confundidos com uma prática de gerir fatores a fim de se chegar a um objetivo, seja ele individual ou coletivo (CRISTALDO, 2009).

A composição da sociedade se modifica ao longo do tempo e o papel do administrador deve seguir às mudanças. As famílias se reconfiguraram, as mulheres assumiram outros papéis sociais, a expectativa de vida aumentou e a população brasileira está envelhecendo. Segundo dados do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a expectativa de vida dos brasileiros vem aumentando ano a ano, em 1940 era de pouco mais de 45 anos de idade, em 2015, chegou aos 75 anos, 5 meses e 26 dias, e estima-se que em 2050 cerca de 30% da população brasileira terá mais de 65 anos (IBGE, 2017).

Essa configuração social gera profundas mudanças nas organizações que devem estar atentas a essa faixa etária, considerando que esse já é ou será o público-alvo de diversos negócios. A população idosa também está ocupando postos de trabalho em diversas áreas administrativas, pois mesmo já tendo encerrado um ciclo de trabalho ainda voltam ao mercado, visto que ainda estão com saúde, capacidade produtiva e necessitam complementar a renda doméstica. O velho tem como vantagem a experiência de uma vida toda de trabalho e a paciência que só se adquire com a idade (MONTEIRO, 2018).

O administrador é o profissional que transita pelo processo social não como mero especialista ou espectador, mas como formulador, direcionador e articulador, é o profissional a quem cabe discernir alguns dos elementos totalizantes da teia de relações sociais, seus determinantes, seus limites, suas potencialidades e, porque não, as formas de como fazê-lo diante de um objetivo dado (CRISTALDO, 2009). O papel social do administrador, portanto, diz respeito ao modo como o profissional pode ver, rever e transver (CEZARI, 2014) o mercado e a sociedade, tendo consciência de que estes estão em constante transformação.

## Problema de pesquisa

Ao observar o que é proposto nas diretrizes curriculares acerca da formação profissional, do desenvolvimento do curso de administração e os perfis do egresso que as instituições almejam formar, nasce a questão problema que norteou este trabalho: Como as diretrizes curriculares norteiam as instituições de ensino na formulação de seus currículos para que o perfil profissional desejado seja atendido?

Estes questionamentos foram utilizados como fio condutor para este estudo. Tendo como objetivo entender como o currículo de Administração proposto pelas Instituições de Ensino Superior conduz a formação dos futuros profissionais. Neste sentido, o trabalho partiu de uma pesquisa investigativa e documental, a fim de atingir o objetivo geral delimitaram-se como objetivos específicos: Identificar os trabalhos científicos publicados acerca do tema currículo de administração de modo a mapear os estudos realizados nesta área; discutir o currículo dos cursos presenciais de administração em Araguaína – TO, tendo como base à diretriz curricular vigente, buscando correlacionar as matrizes curriculares ao perfil do profissional que as instituições se propõem formar e por último, caracterizar a tendência especialista ou generalista do currículo dos cursos presenciais de administração ofertados pelas faculdades em Araguaína – TO.

De acordo com o último senso da educação superior, realizado em 2016, havia no Brasil 2.407 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo 864 na capital e 1.543 em cidades do interior. Deste total de IES mais da metade, 1.745, ofereciam o curso de administração e quanto a sua natureza, as instituições estavam divididas em 215 públicas e 1.530 privadas. A educação superior disponibilizava 5.005 cursos de administração em todo o território nacional e tinha matriculado 1.212.231 estudantes somente para o curso de administração.

Esses dados demonstram a importância de se pensar à educação para esses estudantes e de compreender que profissional as academias estão formando e formando para que mercado. Serão reprodutores ou transformadores da sociedade? As indagações para estes questionamentos partiram de uma busca na raiz do processo de formação: o currículo e as diretrizes curriculares de administração.

O trabalho está estruturado, para além desta apresentação, em três capítulos:

O primeiro busca mapear os trabalhos que foram produzidos acerca do currículo de administração no Brasil no período de 2007 a 2017, o intuito foi

responder a seguinte questão: o que tem sido produzido acerca do currículo de administração na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) nos últimos onze anos?

A metodologia utilizada neste primeiro momento é um ensaio de uma pesquisa do tipo estado da arte, que de acordo com Pillão (2009 apud PALANCH; FREITAS, 2015, p. 45):

Estado da Arte tem sido entendido como modalidade de pesquisa adotada e adaptada/interpretada por diferentes pesquisadores de acordo com suas questões investigativas. Algumas vezes utilizando diferentes denominações – estado da arte, estado do conhecimento, mapeamento, tendências, panorama entre outras – os trabalhos envolvidos nessa modalidade de pesquisa apresentam em comum o foco central – a busca pela compreensão do conhecimento acumulado em um determinado campo de estudos delimitado no tempo e no espaço geográfico.

O segundo capítulo apresenta um levantamento histórico da construção curricular do curso de administração desde a implantação do primeiro currículo mínimo até a Resolução 04/2005 que institui as diretrizes curriculares do curso e por fim foi realizada uma investigação nas matrizes curriculares dos cursos de administração presenciais buscando discutir o currículo dos cursos, tendo como base à diretriz curricular vigente, correlacionando as matrizes curriculares ao perfil do profissional que as instituições se propõem formar. A metodologia utilizada nesta fase do trabalho foi a pesquisa documental.

No terceiro capítulo a reflexão se dá acerca da formação do profissional administrador, buscando caracterizar a tendência especialista ou generalista do currículo dos cursos presenciais de Administração em Araguaína -TO.

O resultado da pesquisa realizada para a formação de cada capítulo construiu um artigo distinto, porém complementar ao outro. A primeira pesquisa possibilitou não só o conhecimento das publicações como também serviu de embasamento e referência para as demais, a segunda, trouxe o conhecimento e a base crítica para o debate proposto no terceiro artigo.



## CAPÍTULO 1 – ESTUDOS SOBRE O CURRÍCULO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: ENSAIO DO ESTADO DA ARTE DA PESQUISA

Giannina Martins Bruno<sup>1</sup>

Eduardo José Cezari<sup>2</sup>

### RESUMO

A pesquisa teve como objetivo identificar trabalhos científicos em nível *Strictu Sensu* que tratassem do tema curso de administração, tendo como base o recorte de 11 anos, no período de 2007 a 2017. A fonte de consulta que serviu como aporte para o trabalho foi a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, base de dados gratuita disponível na internet, com o descritor “currículo de administração”. Após um refinamento foram selecionados da biblioteca digital de teses e dissertações 7 dissertações e 10 teses. Os resultados da investigação demonstraram que pesquisas com essa temática estão sendo feitas periodicamente, porém não alcançam grandes proporções se for levada em consideração a quantidade de estudantes que ingressam no curso e a quantidade de IES que o oferecem. As pesquisas estudadas constataram que há interesse e preocupação com a formação do profissional em administração, porém os estudos ainda se limitam às regiões sul e sudeste.

**Palavras-chave:** Currículo de administração. Pesquisa. Formação profissional.

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Fundação Universidade do Tocantins (2001). Especialista em Auditoria e Gestão pelo ITOP. Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Tocantins. Professora da Faculdade Católica Dom Orione. E-mail: gmbu1207@gmail.com.

<sup>2</sup>Graduado em Ciências Biológicas - CEULP/ULBRA (2006). Especialista em Docência do Ensino Superior - FALBE (2008). Mestre em Ciências do Ambiente - UFT (2010). Doutor em Educação em Ciências e Matemática - UFMT/REAMEC. Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins, no curso de Pedagogia - Palmas e Professor Pesquisador no Curso de Ciências Biológicas - EAD - UFT. Professor do Programa de Pós-graduação Profissional em Educação - UFT. É membro do Comitê de Graduação do Campus Universitário de Palmas e Coordenador do Curso de Pedagogia. E-mail: eduardo@uft.edu.br

## ABSTRACT

The research aimed to identify scientific studies at the *Strictu Sensu* level that deal with the subject of administration course, based on the 11 year cut, from 2007 to 2017. The source of the consultation that served as contribution to the work was the Library Digital Theses and Dissertations, a free database available on the internet, with the descriptor "management curriculum". After a refinement were selected from the digital library of theses and dissertations 7 dissertations and 10 theses. The results of research have shown that research on this subject is being done periodically, but it does not reach large proportions considering the number of students entering the course and the number of HEIs that offer it. The researches studied showed that there is interest and concern with the professional training in administration, but the studies are still limited to the south and southeast regions.

**Keywords:** Administration curriculum. Search. Professional qualification.

## INTRODUÇÃO

Historicamente a industrialização é um fenômeno recente, porém, os princípios administrativos são registrados desde as mais remotas civilizações, seja em relatos bíblicos ou nas imponentes construções arquitetônicas até hoje existentes. Ao executarem obras faraônicas como as Pirâmides do Egito ou desenvolverem regras e leis como Os Dez Mandamentos ou o Código de Hamurábi, essas civilizações já demonstravam pensamentos administrativos e habilidades como liderar, gerenciar pessoas, planejar, controlar, entre outros, sem os quais não seria possível executar tamanha tarefa com eficácia (SILVA, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Embora as atividades principais do administrador remetam a séculos de existência, o estudo da área como disciplina é recente, surgido com a revolução industrial e com a necessidade de especialização de mão-de-obra. No Brasil as escolas só foram introduzidas na década de 30 e a formação do administrador era embasada nas ciências sociais, consideradas indispensáveis à formação (CARNEIRO, 2015).

O ensino de administração hoje é regido pelas diretrizes curriculares nacionais, que em seu capítulo IV dispõem que a finalidade do ensino superior é, entre outras, a de “estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo” e “incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive”. Portanto, é tarefa das Instituições de Ensino Superior (IES) incentivar e estimular a produção científica de seus acadêmicos (BRASIL, 2005).

O curso de graduação em administração é um dos mais numerosos no Brasil, dados do censo da educação superior de 2016, revela que 1.212.231 matrículas foram efetivadas nos 2.407 estabelecimentos de ensino que disponibilizam o curso em todo o país. A região norte dispõe de 156 instituições de ensino superior que oferecem o curso e no estado do Tocantins, aproximadamente 9.900 matrículas são efetivados por ano, por futuros profissionais administradores (CENSO, 2016).

Pensar como se dá à formação destes futuros profissionais administradores é instigante para educadores da área da administração. Neste sentido surge a questão que se busca compreender com este estudo: o que tem sido produzido acerca do currículo de administração na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) nos últimos onze anos? O Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia (IBICT) desenvolveu e mantém a BDTD com o intuito de integrar e disseminar, “em um só portal de busca, os textos completos das teses e dissertações defendidas nas instituições brasileiras de ensino e pesquisa” (BDTD, 2018). O acesso ao portal é gratuito, tornando-o assim mais disponível e aproximando a população das pesquisas acadêmicas.

O objetivo desta pesquisa foi mapear os trabalhos que foram produzidos acerca do currículo do curso de administração no Brasil no período entre 2007 a 2017 tendo como fonte a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. O estudo foi realizado neste banco de dados por ser esta uma vitrine onde os principais resultados dos programas de pós-graduação, dissertações de mestrados e teses de doutorados são expostos e, conseqüentemente, dão origem aos principais artigos de periódicos.

Antes de iniciar a apresentação acerca da pesquisa investigativa do tipo estado da arte, que possibilitou a efetivação do balanço da pesquisa na área

delimitada realizada nos bancos de dados digitais, faz-se relevante uma breve reflexão sobre o currículo.

## **INDAGAÇÕES ACERCA DO CURRÍCULO**

O assunto currículo tem sido bastante discutido e analisado por diversos autores, porém chegar a um consenso de sua definição não é tarefa das mais fáceis. Partiu-se, portanto, da idéia apresentada por Gimeno Sacristán, autor consagrado do tema e referência de muitos trabalhos acadêmicos, para as discussões acerca do currículo.

O currículo é a expressão e a construção de um planejamento cultural que se concretiza na escola e, por tanto, permeado de complexidade, pois é vivo e se reconfigura através dos processos históricos, teóricos e práticos. Entre a cultura elaborada por especialistas e o saber percebido pelos alunos existem agentes mediadores imbuídos de culturas diversas, como os professores, os livros e demais materiais didáticos (SACRISTÁN, 2013).

O Conselho Federal de Educação por meio do parecer 433/1993 declara que

O currículo não é apenas uma relação de disciplinas e carga horária. Deve ser entendido como uma dimensão mais ampla que contemple o relacionamento das organizações interessadas tais como: gestores da escola, professores, alunos, pais, empresas parceiras, órgãos reguladores etc. Ademais, deve ir além das práticas institucionais e pedagógicas da escola (BRASIL, 1993).

O currículo não é, e não pode ser compreendido, como um amontoado de disciplinas distribuídas de forma fragmentada ao longo de um determinado período de tempo, nem tão pouco com a expectativa de aprendizagem e habilidades que as escolas têm em relação aos seus alunos. O currículo não é neutro.

Decisões micro e macro ambiental também compõem o currículo, tais como: os interesses político-administrativos; o sistema educativo, a criação cultural, a inovação e as práticas pedagógicas e pela decisão direta do professor e do aluno, “os professores pelo seu papel de construtores diretos de um projeto de formação, os alunos pelas suas experiências que legitimam e modificam este mesmo projeto” (PACHECO, 2001, p. 101). Todas essas decisões formam o modelo educativo que irá reger e desenhar o formato e o comportamento social através do currículo.

O currículo é, portanto, “uma forma de representação que se constitui com sistema de regulação moral e de controle. Tanto é produto das relações de poder e identidades sociais, quanto seu determinante” (LOPES; MACEDO, 2010, p. 28).

A política curricular é construída de forma complexa e precária, sendo cenários de conflitos e disputas de poder, embates ideológicos e políticos. Torna-se então um campo minado de informações contextualizadas e recontextualizadas onde as identidades são produzidas de forma plural (CEZARI, 2014).

Diferentes nomenclaturas são utilizadas para definir as manifestações do currículo, recorreu-se às ideias definidas e defendidas por Perrenoud (2000) na divisão de currículo como formal, real e oculto.

O currículo formal é aquele constituído pelas normas federais, estaduais ou municipais que regem e descrevem os conteúdos que serão trabalhados nas disciplinas. É balizador do currículo real.

O currículo real, por sua vez é a concretização no dia a dia de sala de aula das propostas normatizadas. Por mais detalhadas que sejam as normas é de competência do professor a interpretação e a articulação no repasse de informação, portanto devem ser levadas em consideração, as referências e experiência dos professores e dos alunos e as instalações e recursos de cada instituição de ensino.

O currículo oculto, por outro lado, é caracterizado pelas influências que afetam o aprendizado dos alunos e o trabalho do professor, essas influências são determinadas pela vivência, cultura e comportamento compartilhados por cada um, seja dentro da sala de aula ou na informalidade dos corredores. Este modelo de currículo não é normatizado ou planejado ele acontece no cotidiano de forma espontânea e também faz parte do processo de ensino-aprendizagem de formação do aluno.

Estes formatos de currículos mostram que a formação de cada aluno passa por etapas planejadas e modeladas por diferentes atores no cenário educacional, porém, é na ação efetiva e no convívio do dia a dia que o futuro profissional vai se formando, se construindo.

A prática diária e real do cotidiano de sala de aula deve levar em consideração a formalidade prescrita pelas leis, a realidade de cada participante do processo e todos os aspectos externos que permeiam, física ou virtualmente, a vida dos envolvidos nas atividades de ensino (POSSANI; FELÍCIO, 2013).

A construção de um currículo envolve um sistema concatenado e peculiar, essa construção se dá em momentos diferentes de desenvolvimento e com diferente grau e força de influência. Dentre esses momentos destaca-se o currículo em ação, por se tratar do estágio em que se concretizam as práticas docentes e se destacam resultados (SACRISTÁN, 2010).

Sacristán (2013, p. 48-49) apresenta alguns princípios que norteiam a busca para um currículo em ação:

- a) O currículo deve ser uma prática sustentada pela reflexão enquanto *práxis*. Ou seja, é fundamental que o processo circular que envolve o planejamento, a ação e avaliação direcionem o refletir e o atuar no âmbito currículo em ação.
- b) O currículo deve considerar o mundo real, ou seja, o contexto social que inclui os aspectos políticos, econômicos e sociais de um determinado tempo histórico. Estes interferem na prática de uma instituição e nas escolhas que faz em termos curriculares.
- c) O currículo deve operar em um contexto de interações sociais e culturais, sobretudo porque o ambiente de aprendizagem é um ambiente social marcado pelas referências do grupo em que se insere a instituição educacional, na qual os sujeitos têm seu modo próprio de olhar e interferir na cultura, seja como consumidor ou produtor desta.
- d) O currículo deve assumir seu conteúdo como construção social. Nela o educando se assume como ativos participantes da elaboração de seu próprio saber, incluindo, também, o saber dos professores.
- e) Consequência do princípio anterior, o currículo deve assumir o seu processo de criação social e, como tal, é permeado de conflitos causados pelos diferentes sistemas de valores, de crenças e de ideias que sustentam ou servem de base ao sistema curricular.

O autor traça como princípios as ações de reflexão, consideração, interação, construção e processo de criação, aspectos que precisam ser pensados e discutidos ao analisar a aplicabilidade efetiva do currículo enquanto construção social e formação de seres humanos (SACRISTÁN, 2013). A aplicação do currículo se dá por professores, gestores e demais funcionários, são seres humanos formando outros seres humanos e esses carregados de valores, princípios e conceitos que serão inevitavelmente repassados aos demais.

O currículo, portanto, é entendido como uma construção sócio-cultural que, para além dos interesses de poder existente, define mecanismos formais ou informais, reais ou ocultos que servirão como balizadores de conteúdos e práticas educacionais e que determinarão o perfil do profissional que as instituições educacionais irão formar.

## **ESTADO DA ARTE DA PESQUISA**

Esse trabalho busca não se restringir a identificação de produções acadêmicas, mas mapear os enfoques e perspectivas que os trabalhos apresentam.

Segundo Soares (2016, p. 04), num estado da arte é necessário considerar “categorias que identifiquem, em cada texto e no conjunto deles as facetas sobre as quais o fenômeno vem sendo analisado”.

Palanch e Freitas (2015, p. 785) apontam que de uma forma geral, quando é apresentado nos manuais de pesquisa científica o estado da arte prescreve os seguintes passos:

- (i) definição dos descritores para direcionar a busca das informações; (ii) localização dos bancos de pesquisas (artigos, teses, acervos etc.); (iii) estabelecimento de critérios para a seleção do material que comporá o corpus do estudo; (iv) coleta do material de pesquisa; (v) leitura das produções, com elaboração de sínteses preliminares; (vi) organização de relatórios envolvendo as sínteses e destacando tendências do tema abordado; e (vii) análise e elaboração das conclusões preliminares.

Para a construção de um mapeamento dos estudos realizados acerca do currículo de administração ou um estado da arte, seguiram-se os passos apresentados pelos autores.

O estudo é uma pesquisa que teve como objetivo identificar trabalhos científicos em nível *Strictu Sensu* tendo como base o recorte de 11 anos, no período de 2007 a 2017. Este recorte temporal foi escolhido levando em consideração a resolução 04 de 13 de julho de 2005 que institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de administração a serem observadas pelas IES. A resolução propôs um prazo para que as instituições efetivassem as diretrizes em suas matrizes curriculares, esse prazo poderia ser no semestre ou no ano subsequente a data da publicação e promulgação da lei, portanto, a escolha do ano de 2007 como marco inicial da pesquisa se deu por ser este o período máximo de equiparação das instituições para o executar da resolução.

Para a efetivação da pesquisa foi feito um levantamento sistemático nos bancos de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), realizada em janeiro de 2018. A identificação dos trabalhos partiu de uma busca avançada na fonte de dados com os descritores “Currículo”, “Curso de administração” e “Diretrizes curriculares de administração”.

A busca na biblioteca digital de teses e dissertações inicialmente teve um resultado negativo, ou seja, não houve nenhum resultado encontrado de trabalhos que abordassem conjuntamente essas palavras-chave. Com esse impasse a pesquisa se concentrou na palavra-chave Currículo de Administração e com o novo descritor foram encontrados 3.506 trabalhos. Iniciou-se, portanto, a busca por um refinamento deste universo.

Inicialmente foi utilizado um recorte temporal de 11 anos, entre 2007 e 2017, o resultado ainda foi uma amostra muito grande de 3.020 trabalhos, o que mostra que pesquisas com este tema foram mais desenvolvidas a partir de 2007, período em que possivelmente surgiam os primeiros resultados da última mudança nas diretrizes curriculares de administração ocorrida em 2005.

Observa-se que deste universo de pesquisas a IES (Instituições de Ensino Superior) com maior número de trabalho foi a UNB (Universidade de Brasília) com 1.854, seguida da UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) com 813 trabalhos disponíveis na Biblioteca digital. Os trabalhos estão divididos em 2.067 dissertações e 953 teses, sendo que 350 são na área da educação e destes, 36 com abordagem em currículo e foram nestes trabalhos que se concentrou a atenção para a pesquisa.

Os critérios de inclusão foram pesquisas de caráter teórico ou de intervenção sobre currículo no curso de administração tomando como base as diretrizes curriculares e sua relação com a formação profissional. Os critérios de exclusão foram: pesquisas que não tivessem como foco o ensino superior, não contemplassem a temática de currículo de administração, trabalhos não repetidos e que estivessem disponíveis na biblioteca digital.

Após leitura dos resumos e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão obteve-se um resultado de 17 pesquisas para a análise desse estudo.

## **Resultado e discussão**

O levantamento dos dados coletados na pesquisa identificou que dos 17 trabalhos selecionados para estudo 7 são dissertações e 10 são teses. Deste universo 10 trabalhos têm como área de conhecimento a educação, 4 foram na área de administração e 3 em outras áreas, sendo 2 de gestão (ambiental e empresarial) que não difere do campo administrativo e 1 na área de contábeis. O fato de a grande maioria dos trabalhos concentrarem seu foco na área da educação demonstra a



preocupação dos pesquisadores no campo educativo, presume-se que o interesse pela educação como área de conhecimento seja pelo fato de grande parte dos pesquisadores atuarem no campo profissional da educação, o que os torna mais próximos a identificação dos problemas que nortearão suas pesquisas, pautando-se na relação ensino-aprendizagem dos acadêmicos dos cursos de administração.

Para uma melhor visualização dos trabalhos que compuseram o corpus da pesquisa e as temáticas estudadas em cada um, é apresentado um quadro de descrição dos trabalhos contendo título, nível (doutorado ou mestrado), ano de defesa e a IES de origem onde os trabalhos foram realizados:

Quadro 1- Apresentação dos trabalhos que compõem a pesquisa

Número	Título	Nível	Ano	IES
01	O estágio curricular obrigatório na educação superior do estudante de administração da Universidade Federal do Ceará	Dissertação	2007	UFC
02	Liberdade na formação acadêmica do estudante de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina	Dissertação	2007	UFSC
03	Formação em Administração: interdisciplinaridade e institucionalismo	Tese	2009	PUC SP
04	A dinâmica execução do estágio supervisionado de administração do Maranhão	Dissertação	2010	FGV SP
05	A contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em administração para implementação da cultura de excelência	Dissertação	2010	FGV RJ
06	Qualidade do ensino superior no curso de administração: avaliação dos egressos	Tese	2010	PUC RS
07	Sobre as artes de inventar currículo: os usos cotidianos pelos sujeitos praticantes da proposta curricular de um curso superior em administração	Dissertação	2011	UFES
08	Egressos do curso de administração: um estudo na Faculdade Atual da Amazônia no período de 2005 a 2009	Dissertação	2011	FURB
09	O currículo projetado e o currículo vivido no curso de graduação em administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: o projeto pedagógico e o ensino e aprendizagem da pesquisa sob a ótica dos professores	Tese	2011	PUC SP
10	A qualidade nos cursos de bacharelado em Administração à distância: um estudo comparativo nas principais IES privadas no Brasil	Tese	2013	PUC SP
11	Currículo de formação profissional superior em Administração Pública: servidores competentes para a efetivação dos direitos de cidadania em Moçambique	Tese	2013	PUC SP
12	Educação socioambiental nos currículos de Administração – uma análise dos currículos dos cursos em Caxias do Sul - RS	Dissertação	2014	Ufrgs

13	Bacharelado em Administração: o currículo e as necessidades contemporâneas para formação profissional	Tese	2015	PUC SP
14	Análise da formação do profissional de Administração a partir de dissertações e teses produzidas em programas de pós-graduação em educação	Tese	2015	UFScar
15	Mobilização para a aprendizagem: diagnóstico de fatores impactantes no aprendizado do aluno do curso de graduação em Administração	Tese	2015	PUC SP
16	A legitimação de currículo inovador de um curso de Administração na modalidade à distância: uma análise sob a ótica da teoria institucional	Tese	2015	FURB
17	Currículo e interdisciplinaridade profissional: base para uma nova gestão empreendedora	Tese	2016	PUC SP

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

O quadro apresentado mostra que os temas dos estudos versaram sobre: currículo e formação profissional (6 pesquisas); qualidade do curso (3 pesquisas); estágio curricular obrigatório (2 pesquisas); análise curricular (2 pesquisas); educação ambiental, perfil do egresso, técnicas de aprendizagem e liberdade acadêmica foi identificada apenas uma pesquisa sobre cada um dos temas. Observa-se que a preocupação com o currículo e o tipo de profissional que está sendo formado pelas IES no Brasil se sobressai com relação aos outros temas o que confirma a relação educação e formação profissional.

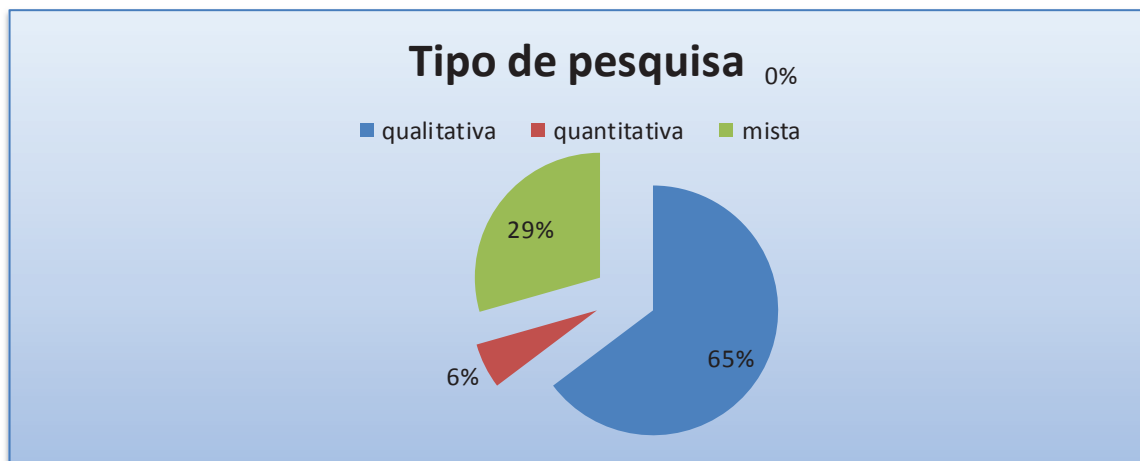
No período de 2007 a 2017 foram produzidos trabalhos com a temática em questão em praticamente todos os anos, com exceção dos anos de 2008, 2012 e 2017 onde não foi registrada nenhuma produção científica na base de dados escolhida, nos demais anos os trabalhos publicados variaram entre no mínimo um e no máximo quatro publicações por ano, sendo 1 trabalho nos anos de 2009, 2014 e 2016; 2 trabalhos nos anos de 2007 e 2013; 3 trabalhos nos anos de 2010 e 2011 e 4 trabalhos no ano de 2015 o que demonstra que a pesquisa sobre o tema é contínua.

Quanto à natureza das instituições de origem das pesquisas observou-se que 10 são privadas e 7 públicas e dos 10 trabalhos das IES privadas 8 são da PUC e destes 7 são da PUC São Paulo instituição esta que concentra o maior número de pesquisa de nosso estudo, as demais IES apresentam apenas 1 trabalho cada, com exceção da Universidade Regional de Blumenau, a outra IES privada, que apresentam 2 trabalhos.

Neste contexto de produção destaca-se às regiões de origem dos trabalhos, se grande parte das IES são do estado de São Paulo tem-se que a região onde as pesquisas se concentram também esteja na região sudeste, porém é relevante o fato de as regiões norte e centro-oeste não terem sido contempladas nas pesquisas, visto que da região nordeste apenas 1 trabalho foi foco de estudo e os outros 16 concentraram-se nas regiões sul, com 4 trabalhos, e sudeste, com 12 trabalhos.

Se a pesquisa amplia o conhecimento e o ensino precisa apoiar-se na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001), como essas regiões onde a pesquisa ainda não alcançou patamares relevantes de interesse podem estabelecer suas bases de formação do conhecimento?

Gráfico 1- Distribuição dos trabalhos quanto ao tipo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

O gráfico 1 mostra claramente que a grande maioria dos trabalhos, 65%, utilizou a pesquisa qualitativa e somente 6% a quantitativa, a pesquisa mista, ou seja, a pesquisa quanti-qualitativa foi utilizada por 29% dos trabalhos. Sendo a maior parte das pesquisas qualitativas, infere-se que os pesquisadores estão preocupados em realizar estudos teóricos acerca da administração e da formação do administrador. Se considerarmos a administração como uma área historicamente racionalista e, portanto com características mais quantitativas que qualitativas observa-se que na última década este cenário está sendo transformado pela pesquisa científica, pois ainda há uma preocupação em quantificar, considerando as pesquisas de cunho misto, mas também em qualificar e interpretar os resultados numéricos.

O método da pesquisa são as ferramentas que o pesquisador escolhe para coletar as informações de que precisa. O quadro 2 apresenta a classificação dos trabalhos quanto ao método da pesquisa, fonte de coleta dos dados e os instrumentos da pesquisa.

Os dados expostos no quadro 2 seguem a mesma ordem numérica dos trabalhos apresentados no quadro 1.

Quadro 2 - Classificação dos trabalhos quanto ao método da pesquisa, fonte de coleta dos dados e Instrumentos da pesquisa

Nº	Método	Fonte de coleta dos dados	Instrumentos da pesquisa
01	Pesquisa descritiva e Pesquisa de campo	Alunos do curso de administração que estivessem cursando as disciplinas de estágio I e II no mês de junho	Documentos, questionários e visita <i>in loco</i>
02	estudo de caso	Coordenadores dos cursos	Documentos e questionários
03	Pesquisa documental	Documentos	Documentos e bibliografia
04	Pesquisa descritiva e pesquisa de campo	Faculdades de administração autorizadas pelo MEC no estado do Maranhão	Questionários
05	Pesquisa descritiva e pesquisa com survey	Empresários e coordenadores de cursos de administração	Questionário
06	Pesquisa documental e pesquisa com survey	Egressos	Documentos, questionário e grupo focal
07	Pesquisa do cotidiano	Docentes	Observação, notas de campo, narrativas e conversas
08	Pesquisa descritiva e pesquisa com survey	Egressos do curso de administração formados entre 2005 e 2009	Questionário
09	Pesquisa documental e pesquisa de campo	Professores do curso de administração	Documentos e questionário
10	Pesquisa documental e pesquisa de campo	Gestores das IES privadas EaD com graduação em administração	Documentos, entrevista, questionários e observação
11	Pesquisa documental e pesquisa de campo	Funcionários do curso CPSAP em Moçambique	Documentos, entrevistas, questionários e depoimentos
12	Estudo de caso, e pesquisa documental	Coordenadores dos cursos, documentos da IES	Entrevista, documentos, questionários, sites e dados do sistema e-mec
13	Estudo de caso, e pesquisa de campo	Projeto Pedagógico do curso, egressos, coordenação, docentes e ambiente institucional.	Entrevista, questionário e observação
14	Revisão bibliográfica	25 trabalhos científicos publicados de 2004 a 2013	Banco de teses da CAPES, BDTD, Domínio público e sites de universidades que oferecem pós-graduação em educação
15	Pesquisa documental e pesquisa de campo	144 formandos em 2014-1 de uma IES de São Paulo	Questionário

16	Estudo de caso	Docentes	Documentos, entrevista e observação
17	História de vida	6 experiências de vida relatadas	Biografia e relatos

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

Observa-se no quadro a variedade de métodos de pesquisa utilizados nos trabalhos, porém, o que chama a atenção são as pesquisas de campo e estudos de caso, que comumente são característicos dos estudos em administração, e neste caso tais pesquisas totalizaram apenas 9, sendo 4 estudos de caso e 5 pesquisas de campo. A pesquisa documental foi destacada como método em 8 trabalhos sendo os documentos mais citados como fonte de pesquisa: as diretrizes curriculares nacionais, as leis, pareceres e resoluções que regem o curso e formam o currículo de administração.

Quanto à fonte de coleta de dados observa-se que a prevalência foi de informações obtidas no interior das academias com destaque aos coordenadores de curso com 5 trabalhos e os docentes com 4 trabalhos, em apenas 1 trabalho houve a preocupação de avançar os muros da academia e coletar informações no mercado de trabalho com os empresários. Os instrumentos mais utilizados foram questionários, entrevistas e análise documental. Não foram pesquisas excludentes podendo ter sido utilizada mais de uma fonte de coleta de dados e instrumentos de pesquisa.

O referencial teórico foi bem rico em diversidade de autores, são apresentados aqui os que mais se destacaram nos dois eixos que se considera de maior relevância para a pesquisa: Administração e Currículo. Na área de administração os autores mais citados foram: Andrade e Ambroni, 9 trabalhos, Mintzberge e Drucker, 5 trabalhos e Oliveira, 4 trabalhos; na área de currículo o pensamento mais aceito foi o de Sacristán, 6 trabalhos, e Perrenoud, 5 trabalhos, dos 17 trabalhos analisados 13 tiveram citações de obras estrangeiras.

## CONCLUSÕES

Os trabalhos científicos identificados nesta pesquisa revelam o interesse acadêmico em pesquisas voltadas à formação do profissional administrador, o que é bastante favorável visto que são trabalhos na área da educação e as pesquisas contribuem para o crescimento profissional e educacional.

A pesquisa realizada nas bases de dados digitais mostra que, apesar do grande número de instituições que oferecem cursos de administração no Brasil, as pesquisas científicas em nível *Strictu Sensu* ainda não são tão difundidas quanto poderiam, considerando o grande número de estudantes que ingressam na graduação, de acordo com o último censo da educação superior, em 2016 o curso de administração recebeu 1.212.231 matrículas.

Apesar de a região norte dispor de um considerável número de instituições de ensino superior que oferecem o curso de graduação em administração, não foi registrado por esta pesquisa nenhum trabalho com a temática estudada fato que leva a inferir que a temática necessita de maior atenção por parte dos pesquisadores, pois, pensar e discutir a formação dos acadêmicos em administração não pode ser tarefa delegada apenas às academias da região sudeste, região onde se concentra o maior número de trabalhos científicos registrados por esta pesquisa.

O norte do país não deve ser apenas mero reprodutor de currículo, pois se o currículo é fruto de uma construção cultural ele deve ser adequado a cultura e a realidade de cada região, considerando a formação desejada pelo mercado e as habilidades que cada indivíduo pode desenvolver.

## REFERÊNCIAS

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. **Acesso e visibilidade às teses e dissertações brasileiras**. 2018. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BEZERRA, Eliane Pontes. **O estágio curricular obrigatório na educação superior do estudante de administração da UFC**. 2007. 163f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará – UFC, Fortaleza, 2007. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15388/1/2007\\_dis\\_epbezerra.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15388/1/2007_dis_epbezerra.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2018.

CARNEIRO, Adele de Toledo. **A escola superior de administração e negócios nos primeiros vinte anos (1941-1961): uma análise sobre o currículo em administração**. 2015. 164f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola Superior de Administração de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15388/1/2007\\_dis\\_epbezerra.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/15388/1/2007_dis_epbezerra.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2018.

CARNEIRO, Wanderlei. **Bacharelado em administração: o currículo e as necessidades contemporâneas para formação profissional.** 2015. 260f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/9878/1/Wanderley%20Carneiro.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

CECCONELO, Antônio Renato. **Mobilização para a aprendizagem: diagnóstico de fatores impactantes no aprendizado do aluno de curso de graduação em administração.** 2015. 258f. Tese (Doutorado em Educação) – PUC-SP, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/9844/1/Antonio%20Renato%20Cecconello.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

CEZARI, Eduardo José. **Integração curricular em tempos de modernidade líquida: uma análise do contexto do curso de ciências biológicas do consórcio setentrional.** 2014. 111f. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências e Matemática) – UFMG, Cuiabá, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. Metodologia do ensino superior: o ensino com pesquisa. In: CASTANHO, Sérgio; CASTANHO, Maria Eugenio (orgs). **Temas e textos em metodologia do ensino superior.** Campinas (SP): Papyrus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

CRISTOFOLINI, Arlei. **Liberdade na formação acadêmica do estudante de graduação em administração da universidade federal de Santa Catarina.** 2007. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/90741/237034.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

GAMA, Célio de Oliveira. **A dinâmica execução do estágio supervisionado de administração no Maranhão.** 2010. 123f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8643/Celio%20de%20Oliveira%20Gama.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

GOMES, Daniel Fernando Matheus. **Análise da formação do profissional de administração a partir de dissertações e teses produzidas em programas de pós-graduação em educação.** 2015. 156f. Tese (Doutorado em Educação) – UFSCar, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7312/TeseDFMG.pdf?sequence=1&isAllowed=yy>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

LIMA, Glória Maria Souto Maior Costa. **Egressos do curso de administração**: um estudo na Faculdade Atual da Amazônia no período de 2005 a 2009. 2011. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FURB, Blumenau, 2011. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2011/350612\\_1\\_1.PDF](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2011/350612_1_1.PDF)>. Acesso em: 13 jul. 2018.

LOPES, Alice Casimiro; MACEDO, Elizabeth (Org.). **Currículo**: debates contemporâneos. São Paulo: Cortez, 2010.

LUCENA, Wellington Machado. **Sobre as artes de inventar o currículo**: os usos cotidianos pelos sujeitos praticantes da proposta curricular de um curso superior de administração. 2011. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFES, Vitória, ES, 2011. Disponível em: <[http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese\\_6030\\_WELLINGTON%20MACHADO%20LUCENA.pdf](http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_6030_WELLINGTON%20MACHADO%20LUCENA.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2018.

NHAMPULE, Ana Maria. **Currículo de formação profissional superior em administração pública**: servidores competentes para a efetivação dos direitos de cidadania em Moçambique. 2013. 411f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9747/1/Ana%20Maria%20Nhampule.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

PACHECO, José Augusto. **Currículo**: teoria e práxis. 3 ed. Porto: Porto Editora, 2001.

PALANCH, Wagner Barbosa de Lima; FREITAS, Adriano Vargas. Arte como método de trabalho científico na área de Educação Matemática: possibilidades e limitações. **Perspectivas da Educação Matemática – UFMS. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**, v. 8, número Temático, 2015.

PERINI, Rafael de Lucena. **Educação socioambiental nos cursos de administração**: uma análise nos cursos em Caxias do Sul – RS. 2014. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/98313/000929123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

PERRENOUD, P. **Pedagogia diferenciada**: das intenções à ação. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.



POSSANI, L. F. P.; FELÍCIO, Helena M. dos S. Análise crítica de currículo: um olhar sobre a prática pedagógica. **Currículo sem Fronteiras**, v. 13, p. 129-142, 2013.

SACRISTÁN, José Gimeno (Org.). **Saberes e incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Luiz Otávio Silveira dos. **A contribuição dos conteúdos programáticos dos cursos de graduação em administração para a implantação da cultura da excelência**. 2010. 171f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – FGV; Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9827/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Luiz%20Otavio%20-%20FGV%20Professor%20Luiz%20Cesar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

SAVATER, Fernando. **O valor de educar**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

SILVA, Júlio César da. **A legitimação do currículo inovador de um curso de administração na modalidade à distância: uma ótica da teoria institucional**. 2015. 181f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – FURB, Blumenau, 2015. Disponível em: <[http://www.bc.furb.br/docs/TE/2015/360799\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/TE/2015/360799_1_1.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2018.

SOARES, Odair Silva. **Currículo e interdisciplinaridade profissional: base para uma nova gestão empreendedora**. 2016. 242f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/19191/2/Odair%20Silva%20Soares.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

STARDTLOBER, Cláudia de Salles. **Qualidade do ensino superior no curso de administração: a avaliação do egresso**. 2010. 162f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCRS, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3642/1/422042.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

TORDINO, Cláudio Antônio. **Formação crítica em administração: interdisciplinaridade versus institucionalismo**. Curitiba: Honoris Causa, 2010.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **A pesquisa e a produção de conhecimentos: introdução à pesquisa em educação**. 2010. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/195>>. Acesso em:

TUDDA, Luciane. **O currículo projetado e o currículo vivido no curso de graduação em administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: o projeto pedagógico e o ensino de aprendizagem da pesquisa sob a ótica dos professores.** 2011. 402f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2011. Disponível em: <  
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9615/1/Luciane%20Tudda.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

VOLPATO, Luís Antônio. **A qualidade nos cursos de bacharelado de administração a distância: um estudo comparativas nas principais IES privadas do Brasil.** 2013. 383f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2013. Disponível em: <  
<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9758/1/Luis%20Antonio%20Volpato.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

## **CAPÍTULO 2 – O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAÍNA - TO: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO SOB O ENFOQUE DAS DIRETRIZES CURRICULARES**

Giannina Martins Bruno<sup>1</sup>

Eduardo José Cezari<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O currículo dos cursos de Administração é regido pela resolução 04 de julho de 2005 que define as diretrizes curriculares nacionais. Essas diretrizes direcionam as instituições para a composição de suas matrizes curriculares e estas conduzem a formação dos futuros profissionais. Esta pesquisa tem como objetivo discutir o perfil do egresso proposto pelas IES de Administração em Araguaína, conforme os eixos de competências previstos nas diretrizes curriculares. Para tanto, realizou-se levantamento de dados tanto bibliográficos quanto documentais acerca do currículo do curso de Administração. Logo, a pesquisa teve abordagem quanti-qualitativa por meio de análise da matriz curricular, das cargas horárias de cada de cada disciplina e do perfil do egresso almejado pelas IES correlacionando estes elementos com a proposta de currículo definida pelo Ministério da Educação Federal. Constatou-se que, embora apresentem nítidas diferenças ao descreverem o perfil do egresso, no quesito humanista e técnico, os processos de formação apresentados pelas faculdades analisadas seguem um mesmo padrão formal e pouco se distinguem com base na análise das matrizes curriculares.

**Palavras-chave:** Diretrizes curriculares. Currículo. Curso de administração. Formação profissional.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Fundação Universidade do Tocantins (2001). Especialista em Auditoria e Gestão pelo ITOP. Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Tocantins. Professora da Faculdade Católica Dom Orione. E-mail: gmbu1207@gmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Biológicas - CEULP/ULBRA (2006). Especialista em Docência do Ensino Superior - FALBE (2008). Mestre em Ciências do Ambiente - UFT (2010). Doutor em Educação em Ciências e Matemática - UFMT/REAMEC. Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins, no curso de Pedagogia - Palmas e Professor Pesquisador no Curso de Ciências Biológicas - EAD - UFT. Professor do Programa de Pós-graduação Profissional em Educação - UFT. É membro do Comitê de Graduação do Campus Universitário de Palmas e Coordenador do Curso de Pedagogia. E-mail: eduardo@uft.edu.br

## ABSTRACT

The curriculum of the courses of Administration is governed by the resolution July 4, 2005 that defines the curricular guidelines. These guidelines direct the institutions to the composition of their curricular matrices and these lead to the training of future professionals. The research aims to discuss the egress profile proposed by the IES of Administration in Araguaína, according to the axes of competences foreseen in the curricular guidelines. For that, a bibliographical and documentary data collection about the curriculum of the Administration course was carried out. Therefore, the research had a quantitative-qualitative approach by analyzing the curricular matrix, the hourly loads of each of each subject and the egress profile sought by HEI, correlating these elements with the curriculum proposal defined by the Federal Ministry of Education. It was observed that, although they present distinct differences when describing the profile of the egress, in the humanistic and technical aspects, the training processes presented by the analyzed faculties follow a same formal pattern and are little distinguishable based on the analysis of the curricular matrices.

**Keywords:** Curricular Guidelines. Curriculum. Administration course. Professional qualification

## INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei nº 9.394/96, institui e regulamenta o sistema educacional brasileiro em seu artigo 1º discorre sobre a educação:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

A lei esclarece que é através da educação que a formação do indivíduo se dá e a escolarização faz parte desse processo de formação. No ensino superior as diretrizes curriculares de cada curso norteiam as instituições para que elas desenvolvam seus projetos pedagógicos e suas matrizes curriculares. O curso de

administração tem como base norteadora para a elaboração de seus planos pedagógicos e conseqüentemente, suas matrizes curriculares a Resolução nº 4, de julho de 2005 (BRASIL, 2005).

O estado do Tocantins, o mais novo da federação, tem uma população estimada de 1.550.194 pessoas, conforme o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e para atender a essa demanda o estado contava em 2016, conforme dados do censo da educação superior, com 33 instituições de ensino superior que oferecem o curso de administração, tendo um total de 9.912 alunos matriculados no curso (IBGE, 2016).

A cidade de Araguaína, região norte do Estado, tem atualmente 21 instituições de ensino superior que oferecem o curso de administração, sendo 3 presenciais e 18 na modalidade a distância. Esta diversidade de instituições leva a questionamentos acerca das bases que formam estes acadêmicos, futuros profissionais.

A educação, base do sistema formador de nossa sociedade, vem se reconfigurando ao longo do tempo e com ela o currículo, instrumento norteador das práticas de formação. Pesquisar as bases formadoras pressupõe estudar a educação e o currículo.

O trabalho tem como base de pesquisa as três instituições que oferecem o curso de Administração na modalidade presencial, todas são instituições privadas. Para tanto, propõe-se discutir o alinhamento entre o currículo legal, validado pela resolução CNE/CSE 04/2005, e a matriz curricular das IES que ofertam o curso de Administração na modalidade presencial, em Araguaína, a saber, há correlação entre as bases curriculares dos cursos ofertados e o profissional que se propõem formar?

Este artigo objetiva discutir o currículo dos cursos presenciais de administração em Araguaína–TO, tendo como base a diretriz curricular vigente, buscando correlacionar as matrizes curriculares ao perfil do profissional que as instituições se propõem formar. Para atingir o objetivo exposto a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e documental com abordagem quanti-qualitativa.

O trabalho está exposto em etapas onde na primeira apresenta-se um breve histórico do processo de construção da escola de administração no Brasil até a formação da atual resolução que norteia os currículos dos cursos de administração e em seguida é apresentada a composição das matrizes curriculares das três

instituições de ensino superior estudada, num terceiro momento as discussões dos resultados da pesquisa e as considerações parciais.

## **A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

A escola de administração no Brasil é fruto da necessidade de mão-de-obra especializada já que a economia do país sofreu transformações constantes com a chegada das indústrias, a base da economia passou de agrária para industrial. O setor industrial exigia habilidades administrativas específicas como: planejar, organizar e controlar e havia uma necessidade latente de profissionais com diplomas e conhecimento técnico. Em outros países, como nos Estados Unidos, por exemplo, nesta mesma época as universidades já formavam bacharéis, mestres e doutores em administração (CONSELHO FEDERAL DE ADMINSITRAÇÃO, 2018).

O ensino de administração no Brasil teve início na década de 30, segundo o Conselho Federal de Educação, tendo como precursor o Instituto de Organização Racional do Trabalho, IDORT, fundado em 27 de julho de 1931 por iniciativa de Armando Sales de Oliveira. Esse Instituto tinha como função propagar os métodos e técnicas das ciências administrativas da época, tais ciências estavam fundamentadas nos teóricos da administração científica e clássica, ou seja, Taylor e Fayol.

Nesse mesmo período o Decreto-lei nº 20.158, de 30 de julho de 1931 cria o curso superior em administração e finanças, no qual as teorias administrativas passam a ser tratadas de forma direta, sem vínculo com outras áreas de estudo (BARROS, 2011).

Além desses dois acontecimentos citados a criação da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN foi outro fator que contribuiu para o crescimento e expansão do curso no Brasil. Sua criação se deu em 1961 com a assinatura, pelo presidente João Goulart, de um decreto tornando-a oficialmente a primeira escola de Administração do país, o mesmo decreto reconheceu a validade dos diplomas expedidos a partir de 1941(CARNEIRO, 2015).

A profissão foi regulamentada com a Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965, com essa lei o acesso do profissional ao mercado administrativo seria restrito aos que possuíssem títulos expedidos pelo sistema universitário (BRASIL, 1965).

## Os currículos mínimos de administração

Após ter a profissão regulamentada o Conselho Federal de Educação estabelece o currículo mínimo de administração em 1966 com o Parecer nº 307/66. O currículo mínimo era entendido como o conjunto mínimo de matérias que o estudante deveria cursar para ter uma adequada formação profissional (BRASIL, 1966).

As matérias que compunham o primeiro currículo de administração e capacitavam o profissional ao exercício era:

- 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;
- Legislação Tributária;
- Teoria geral da administração;
- Administração financeira e orçamento;
- Administração de pessoal;
- Administração de material (BRASIL, 1966).

Era obrigatória também a realização de um estágio supervisionado de seis meses e a escolha de uma disciplina que o estudante poderia optar, entre o direito administrativo ou administração de produção e vendas.

A partir dessa regulamentação buscou-se instituir órgãos que controlassem o exercício da profissão e foram então criados os CRAs (Conselho Regional de Administração) que tinham como objetivo a fiscalização e também a emissão de carteiras profissionais.

Além dos CRAs outros órgãos foram sendo criados devido à expansão dos cursos. Merece destaque a Associação Nacional dos Cursos de Administração –

ANGRAD – que surgiu em 1990, como resultado do I Encontro Nacional de Avaliação dos Cursos de Graduação em Administração, tendo como objetivo, além troca de experiências e informações sobre os cursos de administração, elevar a qualidade do ensino ministrado nas instituições de administração.

Este formato curricular do curso perdurou até quando o Ministério da Educação constituiu uma equipe de trabalho como propósito de reformular o currículo do curso de Administração.

Parecer nº 433/93:

Considerando a rapidez de alterações dos paradigmas da área de Administração e a conseqüente necessidade de agilidade de revisão dos pressupostos que orientam a construção das propostas curriculares, já em 1982, a SESu/MEC constituiu Grupo de Trabalho com o propósito de produzir um anteprojeto de Reformulação Curricular dos Cursos de Administração e submetê-lo à avaliação crítica de universidades, faculdades, associações de profissionais e segmentos outros da área da Administração (BRASIL, 1993).

O grupo de trabalho instituído pelo Ministério da Educação promoveu diversos seminários regionais e um nacional onde às propostas de mudanças foram estudadas, como resultado deste seminário surgiu à primeira proposta do novo currículo mínimo de administração.

Tendo como discussão o papel do currículo na formação do profissional essa nova proposta buscou atender as necessidades do profissional para o novo mercado em mudança, a intenção não era apenas de uma alteração na relação de matérias a ser cursada ou de carga horária. Era necessário entender o papel do que se propunha acerca do currículo.

O currículo pleno há de ser entendido dentro de sua dimensão mais ampla de desempenhos esperados, de desejado relacionamento com o meio a que serve, suas instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo se sobrepujar mesmo ao pragmatismo da própria escola, envolvendo-se com sua ideologia e filosofia de educação (BRASIL, 1993).

O olhar para o administrador não era voltado apenas para o profissional enquanto solucionador de problemas, mas como um agente de mudanças, promotor de novas relações produtivas e sociais.

A proposta tinha uma visão de currículo desafiadora, pois, apesar de propor um currículo mínimo enfatizava a mudança de postura do ensino tradicional. As



instituições devem convencer-se de que o currículo é apenas um instrumento a serviço da aprendizagem e não um fim em si mesmo (BRASIL, 1993).

Significa dizer que o currículo mínimo constitui-se em uma fonte onde a escola deve promover as mais diversas explorações, combinando livremente os seus elementos sob a forma de atividades ou disciplinas, no jogo situações concretas x conhecimentos sistematizados (BRASIL, 1993).

O novo currículo mínimo de administração foi aprovado em 1993, dois anos depois da primeira proposta, tendo como indicadores fixos que o período de duração mínima do curso será de 3.000 horas/aula, integralizáveis, no mínimo em quatro e no máximo em sete anos letivos tanto para cursos diurnos quanto para noturnos.

Os grupos nucleares de matérias que compõem o currículo mínimo a ser trabalhado no currículo pleno de cada instituição ficam assim reunidos:

*Matérias de Formação Básica e Instrumental:*

- Economia;
- Direito;
- Matemática;
- Estatística;
- Contabilidade;
- Filosofia;
- Psicologia;
- Sociologia;
- Informática.

Total: 720 h/a -24%

*Matérias de Formação Profissional:*

- Teoria da Administração;
- Administração Mercadológica;
- Administração de Produção;
- Administração de Recursos Humanos;
- Administração Financeira e Orçamentária;
- Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais;
- Administração de Sistemas de Informação;
- Organização, Sistemas e Métodos.

Total: 1.020 h/a - 34%

- Disciplinas Complementares: 960 h/a - 32%
- Estágio Supervisionado: 300 h/a - 10%
- Carga horária global: 3.000 h/a -100%

Apesar de o parecer propor outro olhar para o currículo, de afirmar que as instituições devem convencer-se de que o currículo é apenas um instrumento a serviço da aprendizagem e não um fim em si mesmo, no Parecer nº 433/93 as matérias a serem cursadas eram listada e tinham suas cargas horárias definidas o que não deixava margem para que as instituições de ensino pudessem imprimir em seus projetos pedagógicos traços culturais de suas regiões (BRASIL, 1993).

Em 2005 uma nova resolução alterou a proposta de formação curricular do curso de administração. As diretrizes para o curso apresentavam agora a liberdade e autonomia almejada por muitos.

#### **Diretrizes Curriculares: Resolução nº 4, de Julho de 2005**

O curso de bacharelado em administração é regido pela Resolução nº4, de 13 de julho de 2005 que estabelece as diretrizes curriculares para o curso de administração. Esta resolução trouxe uma nova proposta em relação à formação do profissional administrador, pois permitiu que as instituições de ensino tivessem maior flexibilidade na organização de suas matrizes curriculares podendo adequar o perfil do profissional que desejam formar.

Este novo documento esclarece como as IES devem conduzir o planejamento e a produção de seu projeto pedagógico e nele deve estar claro o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como conclusão de curso, que pode ser opcional da instituição, além do regime acadêmico de ofertas e outros aspectos que completem o projeto pedagógico (BRASIL, 2005).

A resolução não apresenta mais um elenco de disciplinas com cargas horárias específicas como outrora era apresentado nos currículos mínimos. A

proposta é que a formação seja pautada em áreas de conhecimento disposta em quatro eixos de formação, a saber:

Eixos de formação apresentado pela Resolução nº 4 de 2005:

**I - Conteúdos de Formação Básica:** relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

**II - Conteúdos de Formação Profissional:** relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

**III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias:** abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

**IV - Conteúdos de Formação Complementar:** estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2005).

Esse novo formato proporcionou as instituições de ensino adequar seus currículos às realidades de cada região, tendo a liberdade de decidir as cargas horárias que serão destinadas para as disciplinas e de fomentar novas possibilidades de estudo tendo como foco o mercado de trabalho predominante local.

A educação vai sendo moldada conforme a sociedade evolui, ou vice-versa, a sociedade é moldada conforme a educação evolui, seja como for, a mudança é inevitável. As escolas devem preparar o aluno tanto para o conhecido e previsível quanto para o desconhecido e imprevisível, porque o mercado está cada vez mais volátil e agressivo (TUDDA, 2011).

Educar para o conhecido e desconhecido pressupõe o desenvolvimento do senso crítico e da capacidade de aprendizagem autônoma e contínua do aluno, assim como o reconhecimento do conhecimento como algo inacabado e a necessidade de sua reconstrução por meio do questionamento sistemático (TUDDA, 2011, p. 63).

A metodologia adotada pela diretriz vigente, onde são desenvolvidos os currículos baseados em eixos de formação, abre espaço para uma possível educação para o conhecido e o desconhecido, ou como propõe Savater (2012) em aprender a pensar sobre o que se pensa. O desenvolvimento do senso crítico

desperta no profissional em formação maior capacidade de percepção das mudanças e transformações na sociedade.

## **MATRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM ARAGUAINA**

A cidade de Araguaína está situada na região norte do estado do Tocantins e o município foi criado em 14 de novembro de 1958, de acordo com o último censo demográfico feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em 2010 a população era de 150.486 pessoas, porém a estimativa para 2017 era que a população chegasse a aproximadamente 175.960 pessoas.

A economia do município é aquecida principalmente pelas atividades de serviço, indústria e comércio, sendo o serviço o setor que mais emprega seguido respectivamente pelos outros dois setores (TOCANTINS, 2017).

A educação superior em 2016, segundo dados da Secretaria do Planejamento e Orçamento, era composta por 23 instituições em atividade que ofertavam 108 cursos, sendo 75 à distância e 33 presenciais, números que hoje certamente são maiores pela chegada de novas instituições de ensino à distância (TOCANTINS, 2017).

### **Metodologia**

A cidade de Araguaína dispõe de três instituições de ensino superior que ofertam o curso de administração na modalidade presencial sendo elas: Faculdade Católica Dom Orione (FACDO), Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos (ITPAC) e a Faculdade de Ciências do Tocantins (FACIT) e será este o universo de pesquisa deste estudo.

O estudo tem abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Como instrumento de abordagem qualitativa foi feita uma análise das matrizes curriculares das IES tomando como base de análise o que preconiza as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de administração, sob a ótica da pesquisadora. Como análise quantitativa foi feito um levantamento das cargas horárias de cada matéria com o intuito de visualizar o tempo destinado ao estudo de cada área podendo demonstrar se estão de acordo com o perfil desejado por cada instituição.

Os dados foram pesquisados no período de junho e julho de 2018. Todas as informações coletadas são de domínio público e estão disponíveis nos respectivos sites oficiais das instituições.

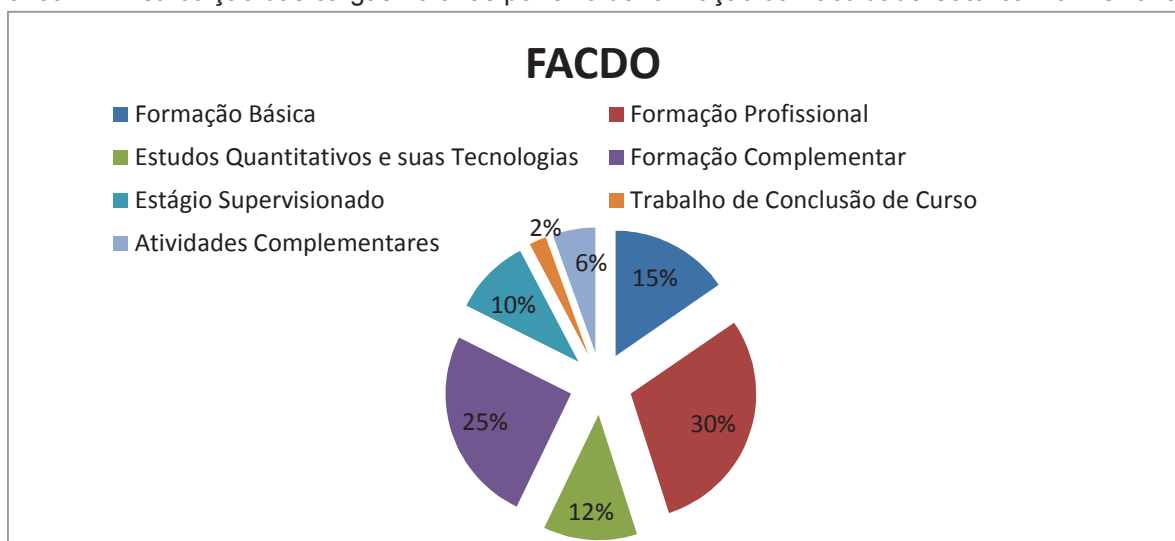
## Resultados e discussões dos dados da pesquisa

A análise dos dados partiu de um levantamento sobre o profissional administrador egresso que cada instituição apresenta como o desejável para formar. Logo após foi realizada uma classificação das disciplinas dos cursos conforme a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005 e suas respectivas cargas horárias. As disciplinas foram divididas nos seguintes eixos: formação básica, formação profissional, estudos qualitativos e suas tecnologias, formação complementar, estágio supervisionado, trabalho de conclusão de curso e atividades complementares (BRASIL, 2005).

Com os resultados dos dados obtidos por eixo de formação e a carga horária destinada a cada eixo foram elaborados os gráficos que serão apresentados a seguir juntamente com o perfil do egresso que cada instituição publica em seus portais, sites oficiais.

Distribuição de carga horária das IES conforme os eixos de formação propostos pelas diretrizes curriculares:

Gráfico 1 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação da Faculdade Católica Dom Orione



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

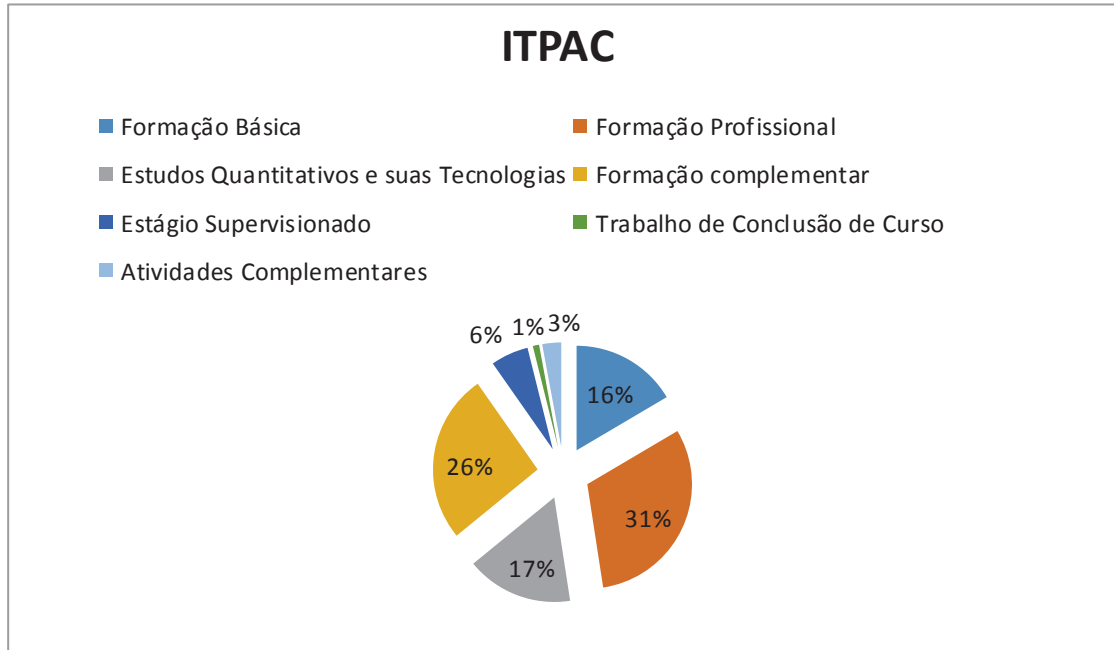
Perfil do profissional que Faculdade Católica Dom Orione (2018) deseja formar, dados do site oficial:

O curso de Administração da Católica Orione foi concebido com a finalidade de formar um profissional com forte base humanística capaz de planejar, organizar, dirigir, coordenar e gerenciar instituições de qualquer natureza. O egresso do curso de Administração de Empresas deverá ser um administrador polivalente, conhecedor da gestão de negócios onde são necessárias a criatividade e a agilidade, capaz de criar estruturas organizacionais, descrever rotinas, elaborar regimentos, normas e procedimentos técnicos para toda a organização. Destacando o seu conhecimento em metodologias de fluxos de trabalho e processos, que irão decidir sobre técnicas de comercialização, finanças, administração de pessoas e talentos, material e tecnologia.

O perfil descrito como o desejado para o egresso da Faculdade Católica Dom Orione sugere um profissional com habilidades técnicas. Existe uma ênfase acentuada na carga horária destinada a formação profissional, passando de 1.000 horas, tal qual propunha o currículo mínimo de 1993. É notório também que o eixo de formação complementar recebe uma parcela considerável de tempo, acima de 900 horas, para as disciplinas de caráter transversal e interdisciplinar. Neste eixo observou-se que a instituição, por seu caráter confessional, busca imprimir no currículo sua identidade, porém de forma discreta, através de disciplinas como Gestão do Terceiro Setor e Ciência das Religiões.

A matriz curricular da IES não contempla disciplinas específicas nas áreas onde a empregabilidade da cidade é mais latente, ou seja, serviço e indústria. Na área de estudos quantitativos e tecnologias, a carga horária destinada é na grande maioria focada nos estudos quantitativos como: estatística, contabilidade e matemática, ficando uma única disciplina com o encargo das tecnologias.

Gráfico 2 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação do Instituto Tocantinenses Presidente Antônio Carlos



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

Perfil do profissional que Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos (2018) deseja formar, dados do site oficial:

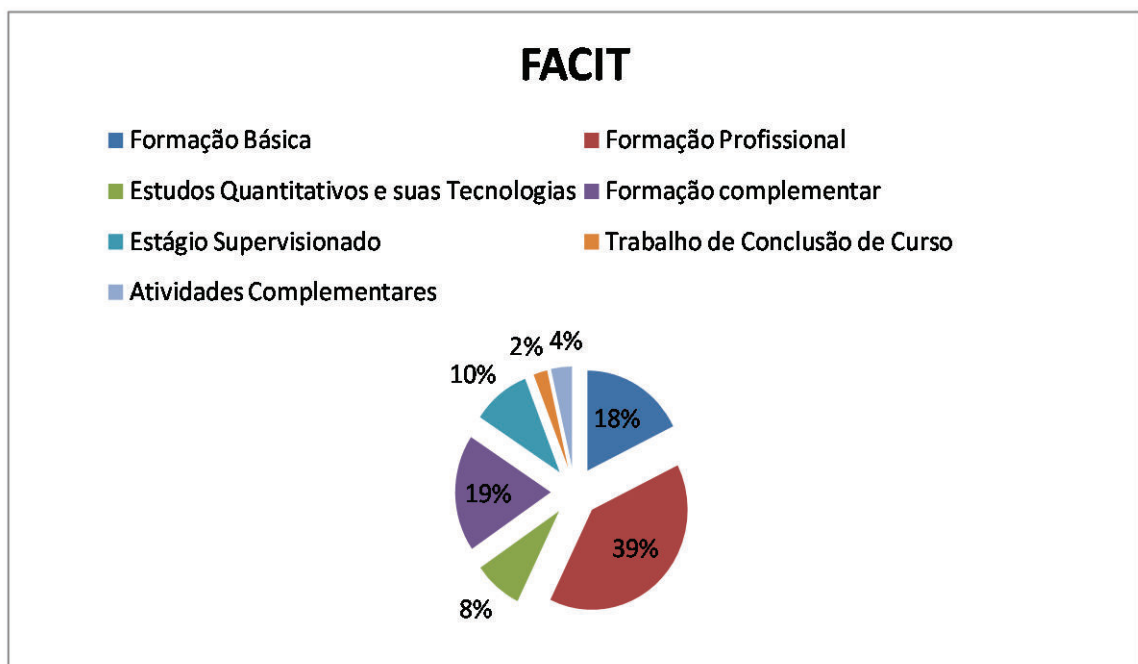
O curso de Administração do Centro Universitário ITPAC, se propõe a garantir a formação de um profissional, com habilidades de expressão, comunicação, cooperação, diálogo e capacidade de negociação com equipes de trabalhos. O nosso principal desafio, passa pela obrigação de preparar um profissional, cujos conhecimentos, habilidades, atitudes e valores possam ser reconhecidamente aplicados em prol do desenvolvimento do homem e da sociedade. O administrador necessita estar em constante atualização e exercer a liderança eficaz, utilizando de raciocínios lógicos, analíticos e críticos para a sua tomada de decisão.

O egresso que o Instituto Tocantinense Presidente Antonio Carlos se propõe a formar, apresenta características mais próximas àquelas indicadas pelas diretrizes. Com relação às cargas horárias há uma maior dedicação de tempo para os eixos de formação profissional e complementar, horas também muito próximas àquelas propostas em 93.

Destaca-se também que na área de estudos qualitativos e tecnologias, há disciplinas específicas para as tecnologias digitais, como: laboratório de criação de página web e comportamento aplicado às mídias digitais, com carga horária dedicada as aulas teóricas e as aulas práticas. A carga horária destinada ao trabalho

de conclusão de curso é mínima, 30 horas, infere-se, portanto, que esta atividade não é o foco da instituição. Há, entretanto, a preocupação com o mercado local, visto que das três instituições pesquisadas esta é a única que oferece uma disciplina específica para o estudo da administração de serviço, área com maior índice de empregabilidade em Araguaína.

Gráfico 3 – Distribuição das cargas horárias por eixo de formação da Faculdade de Ciências do Tocantins



Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

Perfil do profissional que Faculdade de Ciências do Tocantins (2018) deseja formar, dados do site oficial:

O curso tem o objetivo de preparar acadêmicos para serem empreendedores e empresários e, assim, profissionais competentes em diversas áreas, buscando ser uma alavanca para o desenvolvimento e a inovação, tanto na região onde está inserido, como em todo território brasileiro, acompanhando a velocidade da ciência e da tecnologia, e exigências do mercado de trabalho.

A Faculdade de Ciências do Tocantins tem como objetivo a formação de um profissional específico: empreendedores e empresários, e para o cumprimento de tal objetivo disponibiliza a maior carga horária entre todas as IES, 39% do total, para a formação profissional, ato que precisa ser repensado uma vez que as disciplinas do eixo profissional não especificam conteúdos que, necessariamente, formem



empreendedores ou empresários e sim gestores/administradores. Neste eixo de formação chamou atenção o fato de disciplinas como administração mercadológica e marketing estarem divididas em I e II, respectivamente no 5º e 6º períodos, disciplinas que conceitualmente são idênticas.

Com relação ao eixo de estudos qualitativos e tecnologias a FACIT disponibiliza a menor carga horária, apenas 8%, eixo que alias, nem é contemplado na divisão de carga horária que a instituição apresenta. O percentual estipulado no gráfico é referente às disciplinas que a pesquisadora entende fazerem parte deste eixo, conforme o que dispõe as diretrizes, e estas juntamente com trabalho de conclusão de curso e atividades complementares está incluída e contabilizada pela IES na carga horária de formação complementar.

## **CONCLUSÕES**

Ao correlacionar as matrizes curriculares dos cursos de administração ao perfil do egresso constata-se que, apesar da liberdade que cada instituição tem em diferenciar seu curso personalizando com disciplinas que tragam a identidade de cada IES e as características da cultura ou do mercado local e regional, distingui-se pouca diferença entre uma matriz e outra, e menor ainda é a diferença entre o que as matrizes oferecem hoje e o que era proposto como currículo no parecer aprovado em 1993.

Entende-se que para além da liberdade de formação curricular as instituições de ensino precisam compreender os anseios da comunidade estudantil e do mercado, e identificar, de forma clara, a necessidade local/regional que o currículo se propõe a resolver.

No que se refere ao perfil do egresso que cada instituição deseja formar, chama a atenção a falta de identificação entre o perfil descrito e o que as matrizes curriculares apresentam enquanto disciplinas e cargas horárias destinadas a cada uma. A identidade de cada faculdade, sua visão e valores não são claramente identificáveis se observados somente suas matrizes curriculares, o que seria um possível diferencial para a IES. Em suma, apesar de apresentarem diferenças ao descreverem o perfil do egresso, os processos de formação apresentados pelas faculdades analisadas seguem um mesmo padrão não demonstrando características marcantes entre o profissional formado em uma ou em outra instituição.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. N. de. O desenvolvimento das escolas superiores de administração: os saberes administrativos brasileiros no contexto de hegemonia estadunidense. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR464.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Brasília, DF, 9 set. 1965. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4769.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4769.htm)>. Acesso em: 14 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 13 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 307/66**: currículos mínimos de administração. Brasília, DF, 1966. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 433/93**. Aprova o novo currículo mínimo do curso de graduação em Administração. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <[http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf)>. Acesso em: 14 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **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, 13 jul. 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: 17 jul. 2018.

CARNEIRO, Wanderlei. **Bacharelado em administração**: o currículo e as necessidades contemporâneas para formação profissional. 2015. 260f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/9878/1/Wanderley%20Carneiro.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNITPAC. **Cursos**: administração: matriz curricular. 2018. Disponível em: <<https://www.unitpac.com.br/cursos/graduacao/administracao>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. **História da profissão.** Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FACULDADE CATÓLICA DOM ORIONE - FACDO. **Graduação:** administração: matriz curricular. Disponível em: <<https://www.catolicaorione.edu.br/cursos/graduacao/administracao/matriz-curricular>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

FACULDADE DE CIÊNCIAS DO TOCANTINS - FACIT. **Cursos:** administração: matriz curricular. 2018. Disponível em: <<http://www.faculdefacit.edu.br/pt-br/infoCurso.asp?Registro=102-13>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades.** 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/araguaina/panorama>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em:

SAVATER, Fernando. **O valor de educar.** 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

TOCANTINS. Secretaria de Planejamento e Orçamento – SEPLAN–TO. **Perfil socioeconômico dos municípios.** Palmas: SEPLAN, 2017.

TUDDA, Luciane. **O currículo projetado e o currículo vivido no curso de graduação em administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo:** o projeto pedagógico e o ensino de aprendizagem da pesquisa sob a ótica dos professores. 2011. 402f. Tese (Doutorado em Educação) – PUCSP, São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/9615/1/Luciane%20Tudda.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

## CAPÍTULO 3 – CURRÍCULO DE ADMINISTRAÇÃO: FORMAÇÃO GENERALISTA OU ESPECIALISTA?

Giannina Martins Bruno<sup>1</sup>

Eduardo José Cezari<sup>2</sup>

### RESUMO

O currículo mínimo estabelecido em 1966 que embasou a formação dos administradores passou por readequações e hoje as Instituições de Ensino Superior tem como norte as Diretrizes Curriculares, instrumento que estabelece uma formação baseada em eixos de competências. A formação em Administração no Brasil é um tema de discussão recente, se comparado ao tempo de efetivação da atividade no mundo. Assim, este trabalho se propõe a refletir acerca da formação do profissional administrador, apresentando as competências que lhe são exigidas para o exercício da profissão. O assunto é abordado sob uma perspectiva teórica, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, onde objetiva-se caracterizar a tendência generalista ou especialista do currículo dos cursos presenciais de administração ofertados pelas faculdades em Araguaína – TO. A pesquisa revelou que as matrizes curriculares das Faculdades presenciais que ofertam o Curso de Administração em Araguaína – To não demonstram aspectos que caracterizam a predominância em uma formação generalista nem tão pouco especialista.

**Palavras-chave:** Curso de Administração; Formação Especialista; Formação Generalista; Competências.

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Fundação Universidade do Tocantins (2001). Especialista em Auditoria e Gestão pelo ITOP. Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Tocantins. Professora da Faculdade Católica Dom Orione. E-mail: gmbu1207@gmail.com.

<sup>2</sup>Graduado em Ciências Biológicas - CEULP/ULBRA (2006). Especialista em Docência do Ensino Superior - FALBE (2008). Mestre em Ciências do Ambiente - UFT (2010). Doutor em Educação em Ciências e Matemática - UFMT/REAMEC. Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins, no curso de Pedagogia - Palmas e Professor Pesquisador no Curso de Ciências Biológicas - EAD - UFT. Professor do Programa de Pós-graduação Profissional em Educação - UFT. É membro do Comitê de Graduação do Campus Universitário de Palmas e Coordenador do Curso de Pedagogia. E-mail: eduardo@uft.edu.br

## ABSTRACT

The minimum curriculum established in 1966, which supported the training of administrators, has undergone adjustments and today the Institutions of Higher Education have as its basis the Curriculum Guidelines, an instrument that establishes a training based on competencies axes. The training in Administration in Brazil is a subject of recent discussion, when compared to the time of effectiveness of the activity in the world. Thus, this work aims to reflect on the training of the administrator, presenting the skills required for the exercise of the profession. The subject is approached from a theoretical perspective, based on bibliographical and documentary research, which aims to characterize the general tendency or specialist of the curriculum of the presencial courses of administration offered by the faculties in Araguaína - TO. The research revealed that the curricular matrices of the Faculties present that offer the Course of Administration in Araguaína - To do not demonstrate aspects that characterize the predominance in a generalist training nor so little specialist.

**Keywords:** Administration course. Specialist training. General training. Skills.

## INTRODUÇÃO

A Administração enquanto profissão foi regulamentada no Brasil a pouco mais de meio século, apesar de suas atividades efetivas serem registradas desde o início da civilização, com os Sumérios.

Quando as indústrias, após a revolução industrial, começaram a contratar mão-de-obra para as fábricas, fazendo com que muitas pessoas migrassem do campo para a cidade, a necessidade de qualificação para este novo mercado fez com que a escola se adequasse às exigências sociais e em meados da década de 60 a profissão de administrador foi regulamentada (CRA-TO, 2019).

Em meio século as empresas, as tecnologias e as pessoas evoluíram e modificaram seus comportamentos, as necessidades observadas e elencadas como essenciais à formação de um profissional foram sofrendo transformações ao longo do tempo. As organizações deixaram de ser exclusivamente públicas, agrárias e industriais e se transformaram também em empresas de serviços, o comércio se

expandiu e diversificou, surgiu o terceiro setor, o empreendedorismo nasceu e um perfil profissional com competências e habilidades novas foi exigido para administrar esses mercados. O profissional foi se transformando de generalista, com conhecimentos em diversas áreas, em especialista, detentor de conhecimentos e habilidades específicas.

Houve, porém, grandes impasses até que o curso de administração se estabelecesse de forma independente, considerando que nas primeiras décadas do século XX o ensino era associado ao das ciências econômicas, o que perdurou até a instituição do currículo mínimo (CARNEIRO, 2015). O currículo mínimo foi estabelecido em 1966 e tinha como intuito institucionalizar a formação e a profissão de técnico em Administração e também fornecer uma base flexível para a criação dos cursos de Administração nacionais. Porém, muitas instituições se limitaram a cumprir os requisitos básicos sugeridos e não acompanharam a dinâmica do mercado e visando atender a demanda social alterações foram sendo feitas e hoje as Instituições de Ensino Superior tem como norte as Diretrizes Curriculares, instrumento que estabelece uma formação baseada em eixos de competências (BOAVENTURA et al., 2018).

A formação por competência tem como finalidade promover o encontro entre formação e emprego. Uma base curricular voltada para competências busca redefinir o sentido dos conteúdos aplicados na escola para situações práticas do cotidiano (RAMOS, 2009).

Dessa forma as diretrizes abrem possibilidades para que as instituições promovam seus currículos baseados nas competências que cada uma julga mais adequada à sua realidade. É sobre essa perspectiva que se estabelece o problema que este trabalho se propõe a estudar. O tema Formação em Administração é delimitado pela seguinte questão norteadora: As bases curriculares dos cursos presenciais de Administração das Faculdades de Araguaína – TO conduzem a uma formação especialista ou generalista?

O objetivo da pesquisa é, portanto, caracterizar a tendência especialista ou generalista do currículo dos cursos presenciais de administração ofertados pelas faculdades em Araguaína – TO, sendo elas: Faculdade Católica Dom Orione (FACDO), Faculdade de Ciências do Tocantins (FACIT) e Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos (ITPAC).

A pesquisa se justifica pela necessidade de conhecer a realidade dos cursos que são ofertados na localidade e a relação com a realidade e identidade local. O assunto é abordado sob uma perspectiva teórica onde são discutidas as habilidades e competências predispostas para a formação do profissional administrador, as tendências para uma formação especialista ou generalista e como os currículos das Instituições de Ensino de Araguaína conduzem a formação de seus acadêmicos de administração.

## **A FORMAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL**

A Comissão Interministerial para o Emprego - CIME (2001, p. 25 apud ANDREZ, 2014, p. 4) define Formação como

um conjunto de atividades que visam à aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de atividade econômica.

A formação profissional, então, é entendida como o conjunto de atividades feitas para adquirir conhecimento teórico e prático buscando alcançar um melhor desempenho profissional. Quanto mais conhecimento se adquire maiores são as chances de ter oportunidades no mercado.

A Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro de 1986) considera a Formação Profissional como uma modalidade especial da educação escolar. De acordo com este diploma legal, a formação profissional, para além de complementar a preparação para a vida ativa iniciada no ensino básico, visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, como forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica.

O Parecer nº 433 do Conselho Federal de Educação, orienta a atividade profissional do Administrador da seguinte forma:

Deve responder não somente as atividades de mercado devem mudar seu enfoque de solucionador de problemas, reprodutor das forças produtivas e das relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais (BRASIL, 1995, p. 05).

As mudanças na formação do profissional acompanharam as mudanças sociais, o perfil desejado para o profissional foi se ajustando às demandas do mercado e as competências passaram a integrar o processo de formação.

Para Perrenoud (1999, p. 30) competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Entende-se que para solucionar quaisquer situações ou problemas com competência é preciso levar em consideração os recursos teóricos aprendidos na escola, mas também os recursos adquiridos através das experiências vividas no cotidiano.

Se aceitarmos que competência é uma capacidade de agir eficazmente num determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem se limitar a eles, é preciso que alunos e professores se conscientizem das suas capacidades individuais que melhor podem servir o processo cíclico de Aprendizagem-Ensino-Aprendizagem (PERRENOUD, 1999, p. 7).

A concepção de competência também se dá como uma soma de conhecimentos, habilidades e atitudes sendo todos interligados e interdependentes, pois cada item isoladamente não pode proporcionar o resultado esperado, a competência desejada na ação executada.

A competência é entendida também como o misto entre conhecimento, habilidades e atitudes, o que na administração é conhecido como o acrônimo CHA. O *conhecimento* (saber), considerado um dos meios importantes para o ingresso do ser humano no mundo do trabalho, é obtido através da educação que, conforme Rodrigues (2001, p. 232), “é um processo integral de formação humana, pois cada ser humano ao nascer necessita receber uma nova condição para existir no mundo [...]” As Instituições de ensino formam um campo fértil para a criação e formação do conhecimento, instrumento necessário para a atuação do profissional no mercado do trabalho. A busca pelo conhecimento é o que impele o homem a novas descobertas, o interesse pelo saber: saber o quê, o porquê e quem? As *habilidades* (saber fazer) estão associadas às técnicas, tecnologias e práticas adquiridas por cada indivíduo e a *atitude* (saber ser) é a motivação que leva a ação, está associada à vontade, comportamento e identidade.

A noção de competência foi introduzida no âmbito da formação do administrador a partir de 2005 com a Resolução nº 4 do CNE/CSE que institui as



Diretrizes Curriculares, nela consta o perfil desejado do formando e as competências e habilidades que este deve revelar ao final do curso (BRASIL, 2005).

### **Currículo por competências**

Escreve Saviani (2005, p. 01) em relação ao currículo que:

A análise de sua história, do ponto de vista da evolução dos termos e das concepções e práticas, ao mesmo tempo em que indica uma tradição conservadora, sinaliza a possibilidade de transformação, por ser o currículo uma construção social marcada por constante movimento de interesses e perspectivas, entre sujeitos históricos que, ao se apropriarem dessa história, podem imprimir nela outra marca e mudar seu rumo.

A idéia de um currículo voltado às competências reporta-se a década de 1970 sendo uma estratégia metodológica de definição para o perfil do profissional a ser formado identificando as características e competências que o mesmo deveria ter ao concluir o curso (DIAS, 2001).

As competências almejadas para o profissional que conclui graduação encontram-se elencadas nas Diretrizes Curriculares Gerais dos Cursos de Graduação. “Diretrizes são orientações para o pensamento e a ação [...] orientações explicitadas de como deveria ser pensada e conduzida à ação educacional nas escolas” (CIAVATTA; RAMOS, 2012, p. 11). Para o Curso de Administração essas orientações estão apresentadas na Resolução nº 04 de julho de 2005.

A resolução traz as competências e habilidades que o administrador graduado deve possuir para exercer de forma adequada a profissão, ou seja, ela traça um perfil do profissional que deverá ser formado pelas instituições de ensino.

O Artigo 4º da Resolução nº 4/2005 elenca as competências e habilidades que o profissional administrador deve revelar:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - 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;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

Observa-se que as competências e habilidades sugeridas pelas DCN para que o futuro profissional administrador desenvolva no período da faculdade são vastas, e o desafio posto às IES é, então, elaborarem uma matriz curricular que contemplem, dentro dos eixos de formação disciplinas e cargas horárias capazes de revelar em seus alunos durante os quatro anos, período mínimo de formação, tais competências e habilidades.

Há que se levar em conta que na relação conhecimento, habilidades e atitudes (saber-fazer-ser) a escola, de uma forma geral, proporciona o conhecimento através das disciplinas e em alguns casos estimula as habilidades através de casos práticos, no Curso de Administração essas atividades se dão especialmente em Incubadoras, Empresa Júnior e mesmo no Estágio Supervisionado, porém a atitude dependerá da motivação de cada ser e da identidade que o mesmo traça com o conhecimento e a habilidade adquirida ao longo da vida.

As competências elencadas propõem a formação de um profissional com características diversas, pois algumas habilidades como, por exemplo, reconhecer e definir problemas exigirá do profissional uma visão sistêmica e conhecimentos gerais em diversas áreas, já a habilidade de analisar e operar com valores matemáticos exigirá conhecimentos bem específicos para a execução eficiente da atividade, portanto, o desenvolvimento de habilidades generalistas ou especialistas dependerá da atuação do profissional no mercado em que escolher atuar.

## O mercado de trabalho para o profissional administrador

Uma reportagem do site [www.g1.globo.com](http://www.g1.globo.com) de junho de 2017 foi apresentado um raio x do curso de administração. Segundo a matéria o curso está entre os 10 mais procurados no Sisu, Sistema de Seleção Unificada gerenciado pelo MEC, e entre as áreas de atuação para o profissional formado estão: Operações, marketing e comercial, finanças, recursos humanos, empreendedorismo e estratégia. O salário de um estagiário varia entre R\$ 1.600,00 a 3.000,00 e o recém-formado costuma ganhar R\$ 4.500,00, a mesma matéria, porém aponta que uma pesquisa da Catho (site brasileiro que funciona como um classificado online de empregos) aponta que a média nacional de salário é de R\$ 2.520,00. O conselho federal de administração recomenda que um profissional com mais de dois anos de experiência ganhe R\$ 6.520,00 (TENENTE, 2017).

Em uma pesquisa no buscador Google para identificar quais “vagas de emprego para administrador” estavam sendo ofertadas, foi encontrado no site [www.adzuna.com.br](http://www.adzuna.com.br) 75 vagas descritas como “para administradores” no estado do Tocantins, sendo 62 vagas para Palmas, 4 para Araguaína, 4 para Guaraí, 2 para Gurupi, 1 para Paraíso e 1 para Porto Nacional. Fez-se então uma pesquisa nas vagas disponibilizadas pelo site para saber quais áreas de atuação, salários e pré-requisitos eram solicitadas para o cargo (ADNUZA, 2018).

A busca demonstrou que das 75 vagas disponibilizadas algumas eram para as mesmas funções, ou seja, estavam repetidas, restaram assim apenas 58 anúncios e destes 11 não configuravam como postos que se adequassem as características do administrador, os demais, 10 eram para o cargo de assistente administrativo com salário variando entre R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00 em grande parte a exigência era apenas do ensino médio, foram registrados apenas cinco vagas para estagiário e em apenas um caso houve a exigência de estarem cursando administração, os salários em sua maioria eram a combinar. De forma geral as vagas eram para as áreas de vendas, finanças, supervisão e gerência, as funções raramente são descritas e os salários quase sempre são a combinar ou não informados e quando o são variam entre R\$ 1.800,00 a R\$ 2.600,00. Os cargos com salários mais altos foram de gerente comercial, R\$ 4.000,00 a R\$ 4.500,00, coordenador comercial, R\$ 4.000,00 e coordenador de vendas, R\$ 8.000,00, em

todos os casos era exigido curso superior completo em administração (ADNUZA, 2018).

Observa-se que, neste caso, as competências exigidas dos candidatos para o exercício da função são provenientes de uma formação especialista, pois as vagas disponíveis são para áreas específicas de uma organização, no caso pesquisado a área comercial. A pesquisa identificou também que a média salarial no Tocantins não difere muito da média nacional, porém está um pouco distante do que propõe o conselho federal de administração. Em pouquíssimos casos é efetivamente exigido ao candidato que pretende ocupar o cargo que tenha curso superior e quando é exigido, este candidato formado em administração pode concorrer também com outros profissionais formados em economia, ciências contábeis e gestão financeira como se as habilidades e competências de um fossem as mesmas adquiridas pelos outros em seus processos de formação.

As possibilidades de inserção no mercado de trabalho não se restringem a ser empregado, o administrador também pode ser um empreendedor. O termo empreendedor deriva do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

Para Chiavenato (2008, p. 3) o empreendedor é

a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente ... Mas o espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que – mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios – estão preocupadas e focalizadas em assumir riscos e inovar continuamente.

Assumir riscos e inovar continuamente é atividade que exige do profissional visão sistêmica, para tanto, as competências a serem desenvolvidas no empreendedor são provenientes de uma formação generalista considerando que para operar um negócio são necessárias habilidades em gestão de pessoas, finanças, vendas, marketing, produção entre outras áreas existentes em uma organização, independente do seu tamanho.

Apesar de não estar explicitamente elencada no rol de matérias propostas nas diretrizes curriculares muitas universidades já oferecem a matéria de empreendedorismo em seu currículo proporcionando ao aluno um contato com as teorias e incentivando o espírito empreendedor.

Uma pesquisa realizada em 2016, pela ENDEAVOR (Organização não governamental que apóia empreendedores) em parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) intitulada “Empreendedorismo nas universidades” revela que 1 em cada 4 alunos no ensino superior tem ou quer ter um negócio e 60,2% já tiveram contato com o empreendedorismo. A pesquisa mostra também que para mais de 70% daqueles que não querem empreender, a primeira opção de carreira é trabalhar no setor público (43%) ou em uma grande empresa (27%) (SEBRAE, 2016).

O setor público é outra grande porta para o ingresso do profissional administrador no mercado de trabalho. De acordo com o site [www.pciconcursos.com.br](http://www.pciconcursos.com.br) estavam abertas no Brasil, na data da pesquisa (19/07/18), 20.693 vagas para concursos públicos, distribuídos para os mais diversos cargos e níveis de ensino (PCI CONCURSOS, 2018). Oportunidades atraentes para quem deseja este mercado e considerando os níveis salariais e a estabilidade muitos a desejam. Entre os meses de novembro e dezembro de 2017 estiveram abertas 90 vagas para o cargo de administrador em concurso público no Brasil, distribuídas nas três esferas públicas, sendo: 24 vagas para cargos federais, 35 estaduais e 31 municipais, conforme o site [www.editora2b.com.br](http://www.editora2b.com.br) (EDITORA 2B, 2017).

Diferente da iniciativa privada o setor público necessita de administradores com habilidades específicas, Keinert (1994) aponta algumas: habilidade humana: possibilitando o desenvolvimento da capacidade de liderança, comunicação, negociação, administração de conflitos, enfrentamento de crises e lidar com mudanças descontínuas; habilidade profissional: visão estratégica, incentivo a criatividade e a inovação, a fim de ampliar a qualidade da gestão das organizações públicas; habilidade pública: que lhe imbua de responsabilidade social baseada em noções de ética, democracia e de compromisso com um projeto político nacional fundado na noção de cidadania. Portanto, competências advindas de uma formação generalista.

### **Formação especialista X formação generalista em administração**

O Conselho Federal de Educação expediu a Resolução nº 2, de 4 de outubro de 1993, instituindo o currículo pleno dos cursos de graduação em Administração,

permitindo que as instituições criassem habilitações específicas, mediante intensificação de temáticas como Recursos Humanos, Marketing, ou por perfil de negócios, como Administração de Bares e Restaurantes, Administração Agropecuária, dentre outras (BRASIL, 1883).

Na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, o Ministério da Educação revogou a Resolução nº 2/93 eliminando as formações específicas ou habilitações na nomenclatura dos cursos de Administração. O único nome aceito passou a ser “Bacharelado em Administração” e quaisquer detalhes de especificidades só deveriam constar no Projeto Pedagógico do respectivo curso (BRASIL, 2005).

Apesar de o curso passar a ser legalmente de formação generalista, muitas IES configuram em suas matrizes curriculares disciplinas que caracterizam aspectos especialistas buscando atender determinadas demandas do mercado. A questão, porém, ainda é controversa quando o assunto é a formação profissional e a melhor opção para o mercado: generalista ou especialista?

Em março de 2015 o Estadão publicou uma entrevista com James Wright, coordenador do Instituto Profuturo, falando sobre a formação no Brasil. Para o coordenador

Na formação superior, precisamos buscar uma especialização maior. O sistema educacional brasileiro tende a enfatizar uma formação extremamente generalista, nas graduações de ciências, tecnologia, engenharia e saúde. Esse ensino consegue ser de alto padrão só em um número pequeno de universidades. Para formar profissionais mais qualificados, precisamos de formação mais especializada (VIEIRA, 2015).

Em maio de 2016 uma matéria no catho.com.br, site de ofertas de emprego, teve como tema a demanda do mercado acerca do profissional generalista ou especialista e em entrevista ao jornal O Globo o diretor de marketing de uma empresa de soluções de treinamento empresarial fala sobre a expectativa para um ou outro perfil de profissional:

Espera-se que o profissional de TI, por exemplo, seja um especialista. Afinal, quanto mais conhecimento ele tiver das áreas para as quais presta serviço, melhores serão os resultados. Já para o administrador pode ser interessante ter uma visão geral a ponto de compreender as relações entre vários setores da empresa, na tentativa de definir estratégias (CATHO COMUNICAÇÕES, 2016).

Nesta mesma matéria a coordenadora de MBAs de Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas da FGV (Fundação Getúlio Vargas) sugere que o profissional ideal seja o generalista sistêmico, ou seja, aquele que tem entendimento panorâmico de outras áreas relacionadas à sua, podendo atuar de forma mais efetiva e colaborativa (CATHO COMUNICAÇÕES, 2016).

Já em 2017 a revista Exame divulgou o resultado de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com o intuito de saber qual profissional era mais requisitado pelo mercado: o especialista ou o generalista? A pesquisa foi realizada com 400 estudantes de MBAs que se formaram entre 2008 e 2009 e o resultado revelou que o bônus recebido pelos especialistas era de até 36% menor que dos generalistas (GASPARINI, 2017).

De um lado, o bom profissional é o especialista: aquele que conhece muito de um único assunto e que passa muito tempo numa única empresa, de outro, o bom é o generalista, pois, conhece um pouco de tudo e trabalhou em várias empresas ou departamentos, adquirindo um pouco de conhecimento sobre vários assuntos. Porém, o mercado, atualmente, tende a buscar os especialistas-generalistas: profissionais que tenham uma visão ampla do mundo corporativo e que preferencialmente tenha trabalhado em diversos departamentos, mas que ao mesmo tempo, tem um foco de carreira e trabalho, uma especialidade.

## **REFERENCIAL METODOLÓGICO**

A presente pesquisa empregou uma abordagem qualitativa e quantitativa. Qualitativa, pois se examinou quais disciplinas compõem os cursos de graduação em Administração ofertados pelas faculdades presenciais em Araguaína, por intermédio de suas matrizes curriculares enquanto fontes primárias de dados. Quantitativa, porque se usou análise estatística descritiva para expressar e discutir os dados coletados por meio de tabelas de frequência.

Segundo taxionomia de Vergara (2011, p. 44), este estudo, em relação a seus fins, caracterizou-se como exploratório, por sua configuração de sondagem, e descritivo, por expor determinados aspectos dos Cursos de Administração em Araguaína sem, contudo, explicar os fenômenos descritos e, em relação a seus meios, considera-se que a pesquisa é documental, tendo em vista que ela baseou-

se em documentos conservados no interior das instituições de ensino superior e disponibilizados através de seus sítios oficiais.

Constituíram-se como população do estudo, as faculdades que oferecem o Curso de Administração na modalidade presencial em Araguaína – Tocantins, sendo elas: Faculdade Católica Dom Orione (FACDO), Faculdade de Ciências do Tocantins (FACIT) e Instituto Tocantinense Presidente Antônio Carlos (ITPAC).

Os dados coletados para a realização da pesquisa foram retirados dos sites oficiais das instituições e são de domínio público. Inicialmente identificou-se a composição de disciplinas de cada matriz curricular, bem como a representatividade de carga-horária das disciplinas em relação ao total de horas-aula da matriz curricular. Por conseguinte, analisou-se o aspecto generalista e especialista da formação em Administração estimando-se o percentual de concentração de disciplinas específicas do curso e de disciplinas gerais relacionadas com áreas de conhecimento correlatas dentro da matriz curricular de cada componente da amostra.

Sabe-se que a análise da formação especialista ou generalista de um curso com base apenas na quantidade e na carga-horária de disciplinas específicas e de disciplinas de outras áreas de conhecimento correlatas constantes de sua matriz curricular, é uma análise limitada. Para um melhor resultado e aprofundamento, seria necessário também analisar o Projeto Político Pedagógico e entrevistar os coordenadores de curso. Todavia, essa fragilidade não invalida a presente pesquisa uma vez que os critérios de análise de resultados adotados neste estudo, além de serem argumentos válidos, são imparciais, replicáveis, sistemáticos e o mais próximo de uma observação empírica que se pode chegar.

## **ANÁLISE CURRICULAR DO ASPECTO GENERALISTA OU ESPECIALISTA DA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NAS FACULDADES PRESENCIAIS EM ARAGUAÍNA**

A análise curricular do aspecto generalista ou especialista da formação em Administração nas Faculdades presenciais parte das disciplinas obrigatórias constantes das matrizes curriculares dos cursos e da carga-horária de cada uma dessas disciplinas, divididas em disciplinas administrativas e disciplinas não administrativas. Consideram-se disciplinas administrativas todas as disciplinas



específicas do curso de Administração referentes à Teoria da Administração e Organizações; Finanças e Orçamento, Materiais, Produção e Logística; Mercado e Marketing; Planejamento Estratégico; Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas; Serviços e Sistema de informações.

Taxaram-se como disciplinas não administrativas as disciplinas concernentes a outras áreas de conhecimento correlatas, tais como: Direito, Contabilidade, Economia, Estatística, Matemática, Filosofia, Psicologia e Sociologia.

Desconsideraram-se disciplinas como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Monografia, Atividades Complementares, Estágio Curricular Supervisionado, pois, além de não se tratarem de disciplinas propriamente ditas no que tange a conteúdos ensinados através de aulas expositivas dentro de sala, elas possuem, em sua grande maioria, carga-horária elevada que, se somada e levada em consideração, poderia macular a pesquisa no sentido de equivocadamente resultar em uma grande concentração de carga-horária nessas disciplinas em relação às demais.

A Tabela 1 mostra a frequência das disciplinas de formação profissional preconizadas pela Resolução CNE/CES nº 04 de julho de 2005, extraídas das matrizes curriculares das IES pesquisadas. A letra X representa a existência das disciplinas nos currículos oferecidos pelas faculdades estudadas.

Tabela 1 - Frequência de disciplinas de formação profissional administrativas

<b>Disciplinas Administrativas</b>	<b>FACDO</b>	<b>ITPAC</b>	<b>FACIT</b>	<b>%</b>
<b>Finanças e Orçamento</b>	X	X	X	100%
<b>Materiais, Produção e Logística</b>	X	X	X	100%
<b>Mercado e Marketing</b>	X	X	X	100%
<b>Planejamento Estratégico</b>	X	X	X	100%
<b>Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas</b>	X	X	X	100%
<b>Serviços</b>	-	X	-	33,3%
<b>Sistema de Informação</b>	X	X	X	100%

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

As disciplinas de finanças e orçamento; materiais, produção e logística; mercado e marketing, planejamento estratégico, recursos humanos e sistema de informação estão presentes em todas as instituições de ensino pesquisadas, a exceção da disciplina de gestão de serviços, que foi encontrada em apenas uma das

faculdades. Sendo o setor de serviços um dos que mais geram emprego na cidade de Araguaína, conforme dados da Secretaria de Planejamento e Orçamento do Tocantins – SEPLAN-TO, a presença da disciplina na formação curricular traz ao curso identificação regional, podendo satisfazer necessidades latentes do mercado local.

Tabela 2 - Frequência de disciplinas correlatas à administração

<b>Disciplinas Não Administrativas</b>	<b>FACDO</b>	<b>ITPAC</b>	<b>FACIT</b>	<b>%</b>
<b>Contabilidade</b>	X	X	X	100%
<b>Direito</b>	X	X	X	100%
<b>Economia</b>	X	X	X	100%
<b>Estatística</b>	X	X	X	100%
<b>Filosofia</b>	X	-	-	33,3%
<b>Matemática</b>	X	X	X	100%
<b>Psicologia</b>	X	X	X	100%
<b>Sociologia</b>	X	X	X	100%

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

A Tabela 2 mostra a existência de disciplinas não administrativas nas matrizes curriculares das faculdades pesquisadas. As disciplinas de contabilidade, direito, economia, estatística, matemática, psicologia e sociologia tiveram 100% de frequências e apenas a disciplina de filosofia não foi contemplada em todas as instituições, ou seja, somente uma tem em seu currículo a disciplina. A filosofia é uma disciplina recomendada para o curso de administração, visto que, seu estudo tem como essência o despertar para o conhecimento da verdade estimulando no acadêmico o questionamento das realidades vividas, o porquê das coisas, processo que auxilia na formação do profissional tornando-o, através da compreensão, mais adaptável às mudanças e com potencial para atender as exigências do meio, como preconiza as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação (BRASIL, 2005).

Tabela 3 - Análise do aspecto especialista ou generalista a partir da quantidade de disciplinas

IES Estudadas	Disciplinas específicas		Disciplinas gerais	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
<b>FACDO</b>	29	59%	20	41%
<b>ITPAC</b>	22	50%	22	50%
<b>FACIT</b>	25	53%	22	47%

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

A Tabela 3 mostra a análise do aspecto especialista ou generalista a partir da quantidade de disciplinas específicas obrigatórias nas áreas administrativa e as disciplinas correlacionadas à administração existentes nas matrizes curriculares pesquisadas. O percentual de disciplinas específicas das IES variou entre 50% a 59%, números consideravelmente próximos. A Faculdade ITPAC foi a que apresentou um menor número de disciplinas relacionadas exclusivamente à administração e a Faculdade FACDO a que contabilizou a maior quantidade. Dentre as disciplinas de abrangência geral o ITPAC e a FACIT dispõe da mesma quantidade de disciplinas e a FACDO a menor quantidade. Os percentuais registrados nas análises das disciplinas gerais da FACIT e ITPAC apresentaram divergências, apesar de terem a mesma quantidade de disciplinas, devido ao número total de disciplinas que cada matriz curricular apresenta, sendo a FACDO 49 disciplinas, ITPAC 44 disciplinas e FACIT 47. Foram desconsideradas para análise além das disciplinas como Estágio Supervisionado, Trabalho de conclusão de curso, monografia e Atividades Complementares as disciplinas de eixo optativo e/ou eletivas, visto que, não se pode ter lisura na análise por serem ofertadas de modo muito diversificadas quanto à tendência especialista ou generalista.

Tabela 4 - Análise do aspecto especialista ou generalista a partir da carga horária de disciplinas

IES Estudadas	Disciplinas específicas		Disciplinas gerais	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
<b>FACDO</b>	1.760	62%	1.080	38%
<b>ITPAC</b>	1.320	52%	1.230	48%
<b>FACIT</b>	1.404	57%	1.062	43%

Fonte: Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa (2018)

A Tabela 4 expressa a análise do aspecto especialista ou generalista partindo da distribuição de carga horária destinada às disciplinas de áreas específicas e

gerais. A análise da carga horária confirma os dados apresentados na tabela anterior. Observa-se que o percentual das disciplinas tem uma variação de 10% entre a menor e a maior carga horária, não demonstrando diferenças consideráveis entre as instituições. Todas as instituições, porém, destinam uma parcela maior de horas para as disciplinas de natureza administrativa, ainda que esta diferença não seja tão relevante de modo que se possa caracterizar o currículo das faculdades pesquisadas como especialista ou generalista.

## **CONCLUSÕES**

A pesquisa teve como objetivo refletir acerca da formação do profissional administrador, a partir de uma análise do currículo dos cursos presenciais de administração ofertados pelas faculdades em Araguaína – TO caracterizando a tendência especialista ou generalista na formação dos acadêmicos. Por tanto, foram discutidas as competências exigidas para o exercício da profissão de administrador, o cenário do atual mercado de trabalho, as perspectivas para a formação especialista X a formação generalista e foram analisadas as matrizes curriculares das três faculdades que oferecem o curso de administração na modalidade presencial em Araguaína.

A Resolução CNE/CSE nº 04/2005 que institui as diretrizes curriculares para o Curso de Administração traz como normativa que as graduações serão exclusivamente generalista, não podendo as instituições optarem por especialidades. As controvérsias são inúmeras quando o assunto é qual formação é melhor para o profissional, a especialista ou a generalista?

A pesquisa revelou que as faculdades estudadas, de forma geral contemplam em suas matrizes curriculares o que preconiza as diretrizes curriculares em se tratando de oferta de disciplinas, tanto na área administrativa quanto na área geral e que as horas destinadas às disciplinas que compõem cada área são muito próximas não exibindo diferenças significativas para a formação.

Partindo da premissa de que uma maior carga horária de disciplinas na área de administração possibilita uma formação mais especialista, enquanto currículos com espaços maiores preenchidos por disciplinas de áreas correlatas formam profissionais mais generalistas, entende-se que as instituições pesquisadas não

definem a predominância em nenhuma das duas modalidades de formação, visto que, tanto as disciplinas quanto as horas-aula destinada às mesmas são similares.

## REFERÊNCIAS

ADNUZA. **260 vagas – Tocantins**. 2018. Disponível em: <<https://www.adzuna.com.br/search?q=emprego&w=Tocantins%2C%20Norte>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

ANDREZ, Cristina Filipa Duarte. **O impacto da transferência da formação e da empregabilidade no engagement e na satisfação profissional**. 2014. Disponível em: <[https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8040/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_CristinaAndrez.pdf](https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/8040/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_CristinaAndrez.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2018.

BOAVENTURA, Patrícia Silva Monteiro et al. Desafios na formação de profissionais em administração no Brasil. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 1–31, jan./abr. 2018.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993**. Estabelece o currículo pleno e permite a criação de habilitações pela intensificação dos estudos em uma área da Administração, Brasília, DF, 1993.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação. **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, 13 jul. 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: 10 out. 2018.

CARNEIRO, Adele de Toledo. **A escola superior de administração e negócios nos primeiros vinte anos (1941-1961): uma análise sobre o currículo em administração**. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13506>>. Acesso em: 15 out. 2018.

CATHO COMUNICAÇÃO. **Generalista ou especialista: você é o que o mercado quer?** 2016. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/vida-pessoal/generalista-ou-especialista-voce-e-o-que-o-mercado-quer/>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2008.

CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A “era das diretrizes”: a disputa pelo projeto de educação dos mais pobres. **Revista Brasileira de Educação**. v. 17, n. 49, jan.-abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a01v17n49.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO TOCANTINS – CRA-TO. Disponível em: <<http://www.crato.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

DIAS, Rosanne Evangelista. Competências: um conceito recontextualizado no currículo para a formação de professores no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 24, 2001, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: AMPED, 2001. Disponível em: <<http://www.anped.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

EDITORA 2B. **Concursos públicos abertos com vagas para administradores**. 2017. Disponível em: <[www.editora2b.com.br/blog/concursos-abertos-com-vagas-para-administradores](http://www.editora2b.com.br/blog/concursos-abertos-com-vagas-para-administradores)>. Acesso em: 16 jul. 2018.

GASPARINI, Claudia. Especialista ou generalista, qual profissional ganha mais? **Exame**, 14 nov. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/especialista-ou-generalista-qual-profissional-ganha-mais/>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

KEINERT, T. M.M. Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun.1994.

PCI CONCURSOS. 2018. Disponível em: <<https://www.pciconcursos.com.br/>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens**: entre duas lógicas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PERRENOUD, Phillippe et al. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.

RAMOS, Marise Nogueira. Currículo por competências. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. 2009. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/curcom>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

RODRIGUES, Neidson. Educação: da formação humana à construção do sujeito ético. **Educ. Soc. [online]**, v. 22, n. 76, p. 232-257, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000300013>>. Acesso em: 10 out. 2018.

SAVIANI, Nereide. **Currículo**: um grande desafio para o professor. 2005. Disponível em: <[http://files.educar-e-uma-arte.webnode.com/200000808-60ed861e7c/Curr%C3%ADculo%20-%20Um%20grande%20desafio%20para%20o%20professor\(1\).pdf](http://files.educar-e-uma-arte.webnode.com/200000808-60ed861e7c/Curr%C3%ADculo%20-%20Um%20grande%20desafio%20para%20o%20professor(1).pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018.

SEBRAE. **Empreendedorismo nas universidades brasileiras**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Endeavor%20impressao.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

TENENTE, Luiza. Quem faz administração vai ganhar bem? Veja raio X do curso e da profissão. **G1**, 08 jun. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/guia-de-carreiras/noticia/quem-faz-administracao-vai-ganhar-bem-veja-raio-x-do-curso-e-da-profissao.ghtml>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

TOCANTINS. Secretaria de Planejamento e Orçamento – SEPLAN–TO. **Perfil socioeconômico dos municípios**. Palmas: SEPLAN, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Victor. 'A formação no Brasil é generalista'. O Estado de S. Paulo, 31 mar. 2015. Disponível em: <<https://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,a-formacao-no-brasil-e-generalista,1661012>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao concluir este estudo é possível que algumas considerações sejam feitas acerca do Curso de Administração na região norte do país, especificamente na cidade de Araguaína – TO.

Entende-se que os estudos relacionados à Administração ainda são escassos na região norte. Apesar de ter mais de cento e cinquenta instituições de ensino superior e quase dez mil matrículas anuais as produções científicas realizadas pela região ainda não estão sendo publicadas, ou ao menos não foi registrada nenhuma publicação na base de dados pesquisada, a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Essa falta de atenção aos estudos voltados ao Curso de Administração na região norte do país é um forte indício de que o pensamento e a discussão sobre a formação do administrador estão sendo delegada a região sudeste, onde as pesquisas se concentram.

Quanto à realidade do curso na cidade de Araguaína, região norte do estado do Tocantins, onde é oferecido o curso na modalidade presencial por três instituições de ensino, a pesquisa constatou pouca distinção entre as matrizes curriculares e as cargas horárias destinadas às disciplinas, apresentadas por cada uma. O resultado da análise sugere também uma falta de identificação entre o perfil do egresso e a proposta de formação dada pelas matrizes curriculares, ou seja, apesar de descreverem perfis distintos de egressos as IES não se diferenciam enquanto processo de formação disciplinar.

Outro aspecto analisado foi à tendência quanto a uma formação profissional especialista ou generalista dos cursos presenciais de administração em Araguaína. A pesquisa revelou que de forma geral os cursos seguem a oferta de disciplinas que sugere as DCN e não existem grandes diferenças na destinação das cargas horárias das instituições, tanto para uma base generalista quanto especialista, o que inviabiliza uma definição quanto à predominância na modalidade de formação dos cursos analisados.

## REFERÊNCIAS DA APRESENTAÇÃO

- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses estatísticas da educação superior: graduação**. 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- CHIZZOTTI, Antonio. Metodologia do ensino superior: o ensino com pesquisa. In: CASTANHO, Sérgio; CASTANHO, Maria Eugenio (orgs). **Temas e textos em metodologia do ensino superior**. Campinas (SP): Papyrus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).



CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Sobre o papel social do administrador. **Revista Brasileira de Administração Política**. v. 2, n. 1, 2009. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15491>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

DRUCKER, Peter. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1989.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**.3.ed.São Paulo: Atlas, 2006.

MONTEIRO, Lara. **Mercado contrata profissionais com mais de 50 anos**. 2018. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/03/26/interna\\_emprego,946818/mercado-contrata-profissionais-com-mais-de-50-anos.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/03/26/interna_emprego,946818/mercado-contrata-profissionais-com-mais-de-50-anos.shtml)>. Acesso em: 08 fev. 2019.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.

PALANCH, Wagner Barbosa de Lima; FREITAS, Adriano Vargas. Arte como método de trabalho científico na área de Educação Matemática: possibilidades e limitações Perspectivas da Educação Matemática – UFMS.**Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**, v. 8, número Temático, 2015.

SAVATER, Fernando. **O valor de educar**. 2. ed. São Paulo: Planeta, 2012.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **A pesquisa e a produção de conhecimentos: introdução à pesquisa em educação**. 2010. Disponível em: <<http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/195>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; DINIZ, Daniela Martins. Contribuição dos cursos de graduação em administração: desenvolvimento de lideranças socialmente responsáveis? **E&g - Revista economia e gestão**. v. 14, n. 34, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.pucminas.br>>. Acesso em: 01 fev. 2019.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007.