

O PERFIL PROFISSIONAL DO GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO E SUA PROJEÇÃO ATRAVÉS DA OLA

APRESENTAÇÃO

É certo que a globalização é um fenômeno que proporciona mudanças em progressão à Administração. Aliada à tecnologia e à informação quebrou paradigmas, principalmente nos aspectos relacionados à estratégia, à posição das empresas em relação ao mercado, e mudanças no perfil dos atores que atuam nas organizações. A velocidade das mudanças, em nível econômico, social, político e cultural foi o fator determinante dessa quebra de paradigma no final do século.

Num futuro não muito distante a sociedade das informações substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais e organizacionais. A sobrevivência das organizações depende, neste momento, da sua capacidade de adaptação ao ambiente externo e interno, e o **profissional de Administração é um ator essencial**, pois é o principal agente de um processo de mudança na forma de pensar, de agir e de decidir os rumos da organização. A tecnologia e a informação são armas poderosas para ajudar as empresas a acompanharem a velocidade das mudanças, e podem ajudar a Administração a introduzir uma filosofia organizacional de ordem sistêmica, coerente, flexível, dinâmica, dotada de senso profundo do significado e de visão do futuro, entre outras características requeridas pela globalização.

Nessa conformidade, o curso de Administração não pode perder de vista, pois, a convivência dos paradigmas citados no contexto brasileiro; contudo, assume uma visão prospectiva, com base na constatação de uma tendência que é mundial: a incorporação das tecnologias inovadoras, o estímulo à flexibilização da produção, a interação entre os setores.

Os cursos de Administração devem, assim, abandonar as características que muitas vezes se revestem, quais sejam as de atuarem como meros instrumentos de transmissão de conhecimentos e informações, passando a orientar-se, de um lado, para formar sólidas competências na medida deste nível de ensino, por outro lado, na medida da **educação permanente**, dotando o futuro Administrador de **perfil e habilidades profissionais** requeridas para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições do exercício profissional.

O TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO FLEXÍVEL

A última década tem presenciado a intensificação e o aprofundamento de mudanças substantivas na dinâmica do capitalismo internacional, gestadas a partir dos anos 70.

Com o avanço tecnológico o trabalho está cada vez mais abstrato, mais intelectualizado, mais autônomo, coletivo e complexo. Por sua vez, o trabalho repetitivo e prescritivo é substituído por um trabalho de arbitragem, no qual é preciso diagnosticar, prevenir, antecipar e interferir em relação a uma dada situação concreta de trabalho.

As características do trabalho nos setores em que vigoram os novos conceitos de produção, com uso da tecnologia informacional e mudanças organizacionais, tornam-se questionáveis noções como **qualificação para o posto de trabalho** ou **qualificação para o emprego**. O trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de um determinado posto, mais de **“famílias de ocupações”**, que podem e devem ser consolidadas a partir de um conjunto de competências.

A formação para o posto de trabalho, traduzida no treinamento restrito às tarefas exigidas em uma dada ocupação, deve ser revista em face da realidade que se configura, a qual exige do Administrador, veterano ou novato, uma noção ampla de como opera a sua empresa; do mercado onde trabalha; do que pensa o consumidor final sobre o produto que está comprando. Verifica-se que a qualidade intelectual mais valorizada nas organizações empresariais é a capacidade de entender e se comunicar com o mundo que está a sua volta.

A atual revolução tecnológica, distintamente da primeira revolução industrial, que teve o mérito de substituir a força física do homem pela energia mecânica, caracteriza-se por ampliar a capacidade intelectual humana na produção. A nova forma de organização exigirá do trabalhador qualidades de natureza não apenas operacional como também conceptual.

A TAREFA ADMINISTRATIVA

Dentro dessa ordem de considerações, a tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por um cem número de variáveis e de mudanças e por informações carregadas de ambigüidades e de incertezas.

O Administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais diferenciados e complexos, e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados fora e dentro da empresa que proporcionarão informações contraditórias, complicando o seu diagnóstico e a visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, dos agentes regulamentadores; as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas, etc.

A natureza do trabalho revestir-se-á da imprevisibilidade das situações, nas quais o Administrador ou o coletivo de Administradores terão que fazer escolhas e opções todo o tempo, ampliando-se as operações mentais e cognitivas envolvidas nas atividades.

O conjunto de competências requeridas ampliar-se-ão em progressão para além da dimensão cognitiva, das competências intelectuais, exigindo o domínio de competências organizacionais, comunicativas, sociais, comportamentais, políticas.

Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas sofrem profundas mudanças que ultrapassam a capacidade que o Administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreendê-las adequadamente. Essas mudanças tendem a aumentar em face da inclusão de outras novas variáveis, à medida que o processo de desenvolvimento cria uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz.

PERFIL E HABILIDADES REQUERIDOS AO ADMINISTRADOR

Face à nova realidade, o mercado de trabalho está a exigir que a capacitação do profissional de Administração deve estar contextualizada no processo de globalização econômica, de reestruturação produtiva e de mudanças no conteúdo e natureza do trabalho e impactada pelos aspectos integradores e desintegradores deste processo.

Em outras palavras, a economia como um todo vem reivindicando, no atual contexto, mudanças até então inéditas no perfil do futuro do Administrador. Características tais como capacidade de raciocínio abstrato, de auto-gerenciamento, de assimilação de novas informações; compreensão das bases gerais, científico-técnicas, sociais e econômicas da produção em seu conjunto; a aquisição de habilidades de natureza conceitual e operacional; o domínio das atividades específicas e conexas; a flexibilidade intelectual no trato de situações cambiantes tornam-se requisitos do novo profissional.

Dentro dessa ordem de considerações, a **ANGRAD** – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração divulgou, em 1996, uma pesquisa que procurou traçar o **perfil e habilidades** do Administrador. Considera-se que os resultados dessa pesquisa são de grande importância na formação do Administrador, em virtude de refletirem uma realidade presente que pode direcionar o futuro desse profissional e da própria Administração. De acordo com a pesquisa, os itens que devem compor o perfil do Administrador são:

1. Formação humanista e visão global que habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.

2. Formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática organizacional.
3. Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.
4. Competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações.
5. Compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.
6. Atuação de forma interdisciplinar.

Além disso, vale salientar que todo Administrador, independente da área de atuação, do tipo e tamanho da empresa, exercita uma grande variedade de **papéis** para levar a organização a atingir seus objetivos.

Num sentido amplo, **papel consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social**. Em nível organizacional, **consiste nos padrões de comportamento que se podem esperar de alguém de uma unidade funcional**.

O perfil apresentado congrega padrões de comportamento que são condizentes com os papéis do Administrador na sociedade.

Em relação as habilidades, existem três tipos básicos de habilidades essenciais para o Administrador: a habilidade técnica, a habilidade humana e a habilidade conceitual.

A **habilidade técnica** é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização.

A **habilidade humana** é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las, como indivíduos ou como membros de grupos.

A **habilidade conceitual** é a capacidade de conhecer e integrar todos os interesses e atividades de uma organização, enxergando a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem uma das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afeta o todo.

Todas as habilidades são importantes para um Administrador. Entretanto o que vai determinar qual delas é mais importante é o nível hierárquico que ele ocupa na organização.

A pesquisa da ANGRAD afirma que um Administrador deve ter as seguintes habilidades:

1. Demonstração da compreensão do todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente externo.
2. Utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores, formulações matemáticas, e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos, além de expressar-se de modo crítico e criativo, frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais.
3. Comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade.
4. Resolução de situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas detectados.
5. Seleção de estratégias adequadas de ação visando a atender interesses interpessoais e institucionais.
6. Ordenação de atividades e programas, decisão entre alternativas, identificação e dimensionamento de riscos.
7. Proposição de modelos de gestão inovadoras.
8. Seleção de procedimentos que privilegiam formas interativas de atuação em prol de objetivos comuns.

Resumindo a pesquisa, pode-se afirmar que o **perfil do Administrador** é de um **generalista-humanista** que decide ética e responsabilmente, empreendendo transformações com competência técnica e científica e as **habilidades** correspondem a um profissional que **compreende o todo de forma integrada e**

sistêmica, com espírito crítico, lógico e analista.

Mutatis mutandis, o mercado não procura mais o especialista, mas acima de tudo o perfil profissional do **Administrador generalista/polivalente**, como um cidadão do mundo, com uma sólida formação global e humanista, hábil negociador, preditivo em suas análises, planejador incontestado para fazer frente aos novos imperativos conceituais derivados do novo paradigma, que institui e norteia a sociedade.

Nessa conformidade, o **conceito de polivalência aproxima-se do conceito de generalista**, em que o Administrador não apenas domina diferentes técnicas, equipamentos e métodos mas, acima de tudo, conhece a origem dessas técnicas, os princípios científicos e técnicos que embasam os processos produtivos, apreende as implicações do seu trabalho, seu conteúdo ético, compreendendo não só o “**como fazer**”, mas o “**porque fazer**”.

O desenvolvimento do **perfil generalista/polivalente** pode ser considerado através do aumento de capacitação, incorporação, incluindo a questão do contexto inovativo do trabalho, com o intuito de abrir espaço para criatividade dos envolvidos no processo.

A busca de referenciais para apreender as competências, detectar os seus conteúdos, captar sua dinâmica, os mecanismos como se articulam (diante da necessidade de resolver problemas e do modo como são postas em ação em uma situação concreta) representa o grande desafio para os cursos de Administração, com o objetivo de não mais formar o Administrador especialista.

PREMISSAS BÁSICAS PARA A CONSTRUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO ADMINISTRADOR

O alcance de níveis significativos e crescentes associados à tarefa de aproximar o profissional de Administração do perfil requerido pelo mercado de trabalho global vem sendo construído, nos últimos cinco anos, através de esforços conjuntos, envolvendo, nessa parceria, o Governo Federal (MED), as Universidades, o Sistema CFA/CRAs, instituições educacionais afins, etc. fundamentado nas premissas principais e seguintes:

- a. a nova **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**, que enfoca a formação do profissional de Administração como parte integrante de um contexto global que a determina e que, dependendo de seu funcionamento e sentido, pode colaborar na manutenção ou na transformação da sociedade;
- b. o processo de **Avaliação dos Cursos e Instituições de Ensino Superior**, instituído em decorrência da LDB, a partir de 1996, que estabelece procedimentos para o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior;
- c. a **Comissão de Especialistas de Ensino de Administração** da Secretaria de Educação Superior do Ministério de Educação e do Desporto, que inclui o Sistema CFA/CRAs, as Universidades (públicas e privadas) e instituições educacionais afins com o objetivo de sugerir recomendações sobre avaliação de cursos; perfil, competências e habilidades; campos de conhecimento, entre outras;
- d. a ênfase de cursos destinados à **formação continuada e permanente** nas áreas fundamentais do conhecimento, a fim de prover o Administrador de maiores níveis de empregabilidade requeridos pelo mercado.

As partes seguintes vão explicitar e especificar o conteúdo de cada uma das premissas mencionadas aqui.

1ª PREMISA: FORMAÇÃO E A LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO (LDB)

A nova LDB, diante da realidade, questiona a formação do profissional de Administração e propõe a

necessidade de redefinição de sua função social e científica, e que pense a educação enquanto **processo educativo e global e articulado**, através da compreensão da realidade, da abertura intelectual, do desenvolvimento da capacidade de interpretação, análise, produção, disseminação do saber.

É imperioso observar, à guisa de **roteiro** na adequação da formação à prática legislativa e de mercado, o seu manifesto interface com as dimensões a seguir analisadas.

1. FORMAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

A integração com a contemporaneidade do mundo implica maior desenvolvimento e apropriação da ciência e da tecnologia, enquanto principais instrumentos da dinâmica do sistema produtivo.

A dinâmica dos desenvolvimentos técnico-organizacionais, verificada no setor produtivo de bens, se faz também presente no setor de produção de serviços, dada a interpenetração crescente dos setores.

As mudanças tecnológicas respondem às exigências de qualidade em face do novo contexto econômico. Evidentemente, é a lógica capitalista – fenômeno universal que demanda – e estimula – a passagem do antigo modelo taylorista – fordista para o denominado paradigma de produção flexível.

O novo regime de acumulação capitalista reivindica mudanças na filosofia organizativa, administrativa e educacional como condição de sobrevivência empresarial.

Posto isso, o impacto da tecnologia no desenvolvimento requer uma permanente atualização daquelas ações educacionais, ante as transformações que se sucedem, principalmente em nível das técnicas, da organização e do controle do processo de trabalho.

É exatamente dentro desse quadro de considerações que a Escola tem de construir suas propostas curriculares com elevado comprometimento metodológico com o permanente repensar do seu cotidiano.

É imperioso que se consolide na ação educativa a convicção de que a Escola precisa educar para o desconhecido, ante um mundo de complexidade crescente que se transforma rapidamente. Antes que treinar e adestrar alunos, é indispensável iniciá-los na ultrapassagem das fronteiras do já conhecido.

A formação do profissional de Administração deve buscar a construção de uma base técnico-científica que permita aos alunos desenvolverem um processo de auto-questionamento e aprendizado, de modo a torná-los capazes de absorver, processar e se adequar, por si mesmos, às necessidades e aos requerimentos das organizações do mundo moderno.

2. FORMAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

À luz de uma visão **stricto sensu**, a formação do profissional de Administração busca a atender às demandas do mercado de trabalho, preparando-o ao mesmo tempo para a **realidade regional** e a **competição global**.

De outra parte, o processo de formação do Administrador transcende aos aspectos voltados diretamente ao suprimento do mercado de trabalho. Deve, pois, fazer uso das problemáticas relacionadas às questões sociais como conteúdo de saber, com o propósito de garantir a formação de Administradores competentes técnica e cientificamente, conscientes de seu papel enquanto cidadãos críticos e capazes social e politicamente, aptos a gerar uma sociedade mais justa e humana.

O curso de graduação em questão deve responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar o seu enfoque de solucionador de problemas, reproduzidor das forças produtivas e das

relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais.

3. FORMAÇÃO E IMAGINAÇÃO E CRIATIVIDADE

De acordo com essa filosofia, a educação é concebida como um instrumento que oferece ao indivíduo a oportunidade de construir a sua própria formação intelectual e profissional. Nessa linha, o curso caracteriza-se por uma orientação de permanente estímulo à imaginação e a criatividade dos alunos, procurando exercitar seu raciocínio analítico, inspirar sua capacidade de realização e desenvolver suas habilidades de expressão oral e escrita.

4. FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

As competências e habilidades demonstram um conjunto de saberes e conhecimentos provenientes de várias instâncias, tais como, da formação geral (conhecimento científico), da formação profissional (conhecimento técnico) e da experiência de trabalho e social (qualificações tácitas).

A qualificação real constitui-se mais no “**saber-ser**” do que no “**saber-fazer**”. Esta pode ser conquistada pela Escola através da articulação dos vários saberes oriundos de diferentes esferas, como por exemplo, formais, informais, teóricos, práticos e tácitos para ajudar o egresso a resolver problemas e enfrentar situações de imprevisibilidade incerteza e instabilidade.

Compete a Escola a escolha estratégica das competências específicas que deverão ser desenvolvidas com o intuito de consolidar o perfil de egresso pretendido pelo curso e/ou habilitação. As competências e habilidades específicas depende da vocação regional em que se encontra localizado o curso. A escolha das competências e habilidades específicas pode ser resultantes do perfil, da vocação regional e, ainda, da organização diferenciada pelo currículo do curso e/ou habilitação que engloba o projeto pedagógico.

Compete a Escola em dar condições para o discente optar por habilitações e competências específicas.

5. FORMAÇÃO E INTERDISCIPLINARIDADE

A interdisciplinaridade marcará a gradativa substituição da especialização pela generalização.

No setor de serviços, o desenvolvimento do conteúdo informativo das atividades profissionais, a difusão das ferramentas de tratamento da informação e a sua inserção em uma rede de informação e comunicação estão desaparecendo com as fronteiras tradicionais entre os empregos da administração e os de outros setores (produção, armazenagem, distribuição) favorecendo a mobilidade entre os empregos, até agora separados em categorias isoladas.

6. FORMAÇÃO E MULTICULTURALIDADE

A organização global vai abrigar membros de diferentes culturas, valores, crenças e expectativas cada vez mais diversificadas. A livre circulação do trabalho entre fronteiras tende a crescer progressivamente.

Precisará por isso o Administrador a aprender a apreciar as diferente culturas que caracterizam as pessoas desses outros lugares, respeitar suas tradições e aprender a interpretar certamente suas altitudes.

Precisará dominar habilidades e conhecimentos necessários para a tomada de decisão em ambientes

multilínguas, multirraciais, multiculturais.

7. FORMAÇÃO E PREVALÊNCIA DO APRENDER-APRENDER SOBRE O APRENDER A FAZER

A Escola deverá adotar práticas pedagógicas/métodos de ensino-aprendizagem que tragam inovação em prol da melhoria da qualidade do curso/habilitação como um todo. Além do caráter inovativo as mesmas também deverão ser diversificadas e enfocadas como um valor, mais além do que uma metodologia.

O Administrador, para não ser objeto da modernidade, mas o seu sujeito criativo, precisa dotar-se de um tipo específico de competência que vai muito além do treinamento, da instrução, do ensino. Precisa chegar ao aprender a aprender, ao saber pensar, marca fundamental do cidadão moderno, capaz de atuar com autonomia crítica e criativa e principalmente de ser ator de um projeto moderno e próprio de desenvolvimento.

A capacidade de questionamento crítico e criativo que perfaz tanto o centro do conhecimento quanto uma das bases da cidadania, forja-se pela via do aprender a aprender, do saber pensar, nunca pela mera instrução do treinamento.

A visão geral da realidade em que o Administrador está inserido é condição fundamental do desempenho profissional para a economia competitiva. A visão crítica e criativa é o que mais garante a condição de sujeito histórico participativo, superando a situação de mera peça de engrenagem que reduz o profissional a objeto de manipulação externa.

A implementação da formação profissional aprender a aprender deve envolver a incorporação de uma pedagogia fundamentada numa concepção mais crítica das relações existentes entre educação, sociedade e trabalho, para que os cursos de graduação possam, entre outros:

- contribuir para transformar as relações sociais, econômicas e políticas, na medida em que conseguir assegurar, a todos, um ensino de qualidade, comprometido com a formação de cidadãos conscientes de seu papel na sociedade;
- utilizar uma abordagem que privilegie a sua dimensão crítica e criativa. O resgate da dimensão humana do trabalho é uma opção na medida em que possibilita a intervenção consciente no processo produtivo, fortalecendo o exercício da cidadania;
- utilizar métodos de ensino fundamentados nos princípios da psicologia cognitiva, que privilegie a atividade e iniciativa dos graduandos. Os métodos de ensino utilizados, além de propiciar o diálogo, respeitar os interesses e os diferentes estágios do desenvolvimento cognitivo dos graduandos, devem favorecer a autonomia e a transferência de aprendizagem, visando, não apenas ao aprender a fazer, mas sobretudo ao **“aprender a aprender”**, ao **“saber pensar”**.

8. FORMAÇÃO E ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

A Escola deve buscar um currículo que atenda às necessidades do meio social e, eventualmente, aos projetos deste ou daquele segmento da sociedade, significa imprimir a esse currículo, antes que uma arquitetura monolítica, uma construção que, sendo organicamente articulada, também seja permeável às demandas de entradas e reentradas, tanto de clientela, como de conteúdos que venham ao encontro das necessidades de um país em processo de definição, como o nosso, ainda em busca de modelos institucionais que sejam mais próximos dos fatos, e por isto mesmo, mais aptos a fomentar-lhes a força criadora.

A Escola deve também respeitar os princípios de valor, como por exemplo, o fortalecimento dos laços de solidariedade e de tolerância recíproca; formação de valores; aprimoramento como pessoa humana;

formação ética e exercício da cidadania quando da elaboração do currículo.

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

Na construção do currículo a Escola deve respeitar os princípios pedagógicos da **identidade**, **diversidade** e **autonomia**, da **interdisciplinaridade**, da **contextualização** e da **flexibilidade**.

As instituições devem convencer-se de que o currículo é apenas um instrumento a serviço da aprendizagem e não um fim em si mesmo. Sua concepção há de ser um conjunto solidário de matérias suficientemente nucleares para atenderem, na sua faculdade e segundo uma metodologia dinâmica, os objetivos gerais e específicos de determinado curso.

As novas Diretrizes se inova através do Currículo Mínimo, a chamada matéria prima a ser trabalhada no currículo pleno de cada Escola.

Toda liberdade criadora em torno daquelas matérias entendidas como fontes exploratórias, constitui o princípio mais importante nessa mudança de atitude e implica ter no currículo mínimo um parceiro indicativo e não uma norma limitativa e inibidora.

Significa dizer que o currículo mínimo constitui-se numa ponte para a escola promover as mais diversas explorações, combinando livremente os seus elementos sob a forma de atividades ou disciplinas, no jogo situações concretas x conhecimentos.

Com a liberdade que sempre teve e raramente exercitou, a escola pode ministrar as matérias do currículo com diferentes dosagens em função de seus objetivos, assim como, implicitamente associados a elas.

Cumprido, portanto, à escola, no exercício de competência que é sua, construir com seus elementos novos pontos de enfoque, ou mesmo novas disciplinas. O problema essencial não é criar uma arquitetura curricular com uma lista de tópicos a serem atingidos, numa visão empobrecida, negativa que, usualmente, tem limitado e inibido a autonomia e a criatividade da escola na formulação e implementação de sua proposta pedagógica.

O fundamento é a utilização, na construção do currículo pleno, de uma metodologia que utilize o currículo mínimo como um instrumento que propicia desempenhos esperados e não como uma proposta acabada em si mesmo.

Uma metodologia que enseje, no caso da Administração, por exemplo, a cada escola conferir organicidade ao estudo de todos as variáveis que interferem no fato administrativo, sejam elas políticas, sociais ou econômicas em função de seus objetivos, sua história e herança em função das necessidades de sua clientela. Uma metodologia que enfatize uma sólida formação intelectual, que estimule o senso crítico e a mente analítica, pois, se há uma lógica e uma metodologia quase que imanente para as matérias tradicionais de um curso de administração, o mesmo não se pode dizer para os demais aspectos hoje necessariamente envolvidos com a evolução da Administração.

Uma estrutura curricular segundo esse senso de organização, envolve um trabalho metodológico das matérias de cultura geral, instrumentais e as de formação profissional, despojado de fronteiras rígidas e conseqüente compartimento estanque.

A incorporação de algumas características intelectuais indispensáveis a um moderno curso de Administração, tais como: comunicação interpessoal, ética profissional, capacidade de adaptação, são exigências dos dias de hoje.

2ª PREMISA: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS CURSOS E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O processo em questão compreende os procedimentos seguintes, na forma do Decreto nº 2026/96:

- I. análise dos principais indicadores de desempenho global do sistema nacional de ensino superior, por região e unidades da federação, segundo as áreas de conhecimento e o tipo de natureza das instituições de ensino;
- II. avaliação do desempenho individual das instituições de ensino superior, compreendendo todas as modalidades de ensino, pesquisa e extensão;
- III. avaliação do ensino de graduação, por curso, por meio da análise das condições de oferta pelas diferentes instituições de ensino e pela análise dos resultados do Exame Nacional de Cursos;
- IV. avaliação dos programas de mestrado e doutorado, por área de conhecimento.

O Exame Nacional de Cursos, à sua vez, tem como objetivo:

- i. contribuir para a avaliação das instituições que ministram cursos de Administração com o intuito de estabelecer um diagnóstico permanente e possibilitar ações voltadas à melhoria da qualidade do ensino;
- ii. contribuir para a melhoria de qualidade na formação do Administrador, como cidadão e profissional, para colaborar na elevação das condições de vida em sociedade;
- iii. subsidiar o estabelecimento de novos parâmetros e o redirecionamento contínuo do processo de ensino-aprendizagem;
- iv. integrar um processo de avaliação continuada da formação pessoal e profissional do Administrador, propiciada pelas instituições.

O Exame Nacional de Cursos tirou a graduação da inércia e acentuou o debate nas universidades sobre a qualidade do ensino superior.

Os resultados da avaliação vêm causando respostas imediatas nas faculdades com desempenho ruim:

- os professores exigem condições de trabalho mais dignas;
- os alunos cobram a melhoria do ensino dos cursos, principalmente nas instituições particulares, além de reivindicarem, em muitos casos, a contratação de professores mais qualificados.

3ª PREMISA: COMISSÃO DE ESPECIALISTAS DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Linhas gerais, com o advento da LDB, a Comissão de Especialistas tem por objetivo exercitar o processo de avaliação dos cursos e instituições de ensino superior de Administração, focalizado na parte anterior.

Dentro de sua linha de trabalho também tem realizado seminários com o objetivo de oportunizar o intercâmbio de informações e experiências sobre o futuro dos cursos de graduação em Administração, bem como os fundamentos que devem delinear o Projeto Pedagógico como do verdadeiro papel dos Coordenadores de curso; instrumentalizar os participantes sobre as recomendações do Conselho Nacional acerca das Diretrizes Curriculares, com o intuito de se coletar subsídios para a sistematização, síntese e elaboração de proposta sobre as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração.

4ª PREMISA: FORMAÇÃO CONTINUADA E PERMANENTE

A nova LDB ressalta a necessidade de uma profunda revisão de toda a tradição que burocratiza os cursos,

dificultando o acompanhamento das tendências contemporâneas para que os cursos possam colocar no mercado profissionais com boa formação ao nível de graduação, como uma etapa inicial da **formação continuada**.

Os **Cursos Seqüenciais por Campo de Saber** situam-se nessa área. Sua principal finalidade é ampliar ou atualizar, em vários níveis de extensão ou profundidade, as qualificações técnicas, profissionais ou acadêmicas, bem como os horizontes intelectuais nas áreas fundamentais do conhecimento, atendidas as exigências do mercado e das instituições de ensino que os ofertar.

São cursos que devem atender aos princípios da flexibilidade, da abrangência específica, da **formação contínua associada à empregabilidade**.

Nunca é demais afirmar que a competência globalizada, em busca de qualidade e produtividade, vem mudando o conceito de empregabilidade, tornando o indivíduo responsável pelo seu próprio sucesso profissional e pelo planejamento de sua carreira, instrumentando-o para o destino e para o futuro.

A **empregabilidade e a obsolescência do conhecimento** estão immanentemente associados à medida em que aquela localiza os conhecimentos, habilidades e competências comuns entre as ocupações e identifica as maneiras como cada profissional possa usá-las em novas ocupações, ou seja, transmite-se-lhe o conjunto de competências necessárias para manter-se qualificado dentro e fora de sua empresa.

Nesses novos tempos, cabe ao profissional precaver-se contra a desatualização dos saberes, criando a necessidade de dedicar parte considerável de seu tempo ao aprendizado de novos conhecimentos a fim de que a sua experiência não se torne inútil dentro de 3 a 5 anos, que é o período de tempo médio estimado para a completa obsolescência dos conhecimentos adquiridos.

Os conhecimentos na área tecnológica, grosso modo, crescem exponencialmente com o tempo, o que torna praticamente impossível para o técnico acompanhar o processo. Por essa razão, a **educação profissional** continuada torna-se importante para não apenas a manutenção da produtividade profissional, como também torná-lo apto ao domínio de ferramentas qualitativas e quantitativas atualizadas, o que evitará certamente a sua estagnação. Ocioso seria dizer que dentro de um processo de “**velocidade de geração de conhecimentos**” que evolui exponencialmente, a **estagnação será fator de anulação do próprio profissional**.

Em oposição a “**velocidade de geração de conhecimentos**”, a “**velocidade de esquecimento**” (perda dos conhecimentos adquiridos) é uma função que depende da complexidade do interesse inerente e uso do conhecimento adquirido.

A “**velocidade do esquecimento**” comparada com a “**velocidade de geração de conhecimento**” indica claramente a enorme dificuldade que tem o profissional para manter-se atualizado com os novos conhecimentos.

A educação profissional continuada cria e agrega conhecimento às pessoas, às empresas e à sociedade.

A permanente ampliação e atualização dos níveis de empregabilidade contribui, portanto, para ajudarem as pessoas a conquistar as **habilidades e auto-confiança** necessárias para dominar o novo ambiente, para encontrar segurança e apoio quando não mais puderem contar com as grandes empresas as quais proporcionam esses valores. Contribuirá ainda, para o aumento da inclusão social, da auto-estima e do resgate da cidadania.

CONCLUSÃO

Com o advento da sociedade globalizada as empresas passam a buscar, ininterruptamente, novos padrões produtivos em decorrência da necessidade de inserção competitiva num mercado extremamente

homogêneo, onde qualidade e produtividade são fatores de competitividade.

O novo desafio da Administração, em tempos de grandes mudanças, é inserir as organizações nesse novo cenário globalizado, competitivo e de mudanças rápidas.

É nesse sentido que a LDB, no que tange ao ensino em geral e ao ensino superior em especial, procura assegurar maior flexibilidade na organização de cursos e carreiras, para atender à crescente heterogeneidade da formação prévia e as expectativas de todos os interesses neste nível de ensino.

A nova LDB ressalta a necessidade de uma profunda revisão de toda a tradição que burocratiza os cursos, dificultando o acompanhamento das tendências contemporâneas para que os cursos possam colocar no mercado profissionais com boa formação ao nível de graduação, preparados ao mesmo tempo para a realidade regional e a competição global, ou seja, de **perfil profissional generalista mas com sólida especialização**, tendo como eixo:

- a. visão global da empresa e conhecimento das repercussões do trabalho na própria instituição e na sociedade;
- b. formação de cidadão com uma visão sistêmica do mundo;
- c. ênfase na formação do profissional empreendedor, tanto no ambiente interno das organizações como na consolidação de novos negócios.

BIBLIOGRAFIA

- CFA. **Anais do II Seminário Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração** / Vitória-ES. CFA, Brasília. 1997
- MEC. **Revista do Provão**. Volume 2, nº 1 – Brasília. 1997
- MEC. **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração**. MEC / Comissão de Especialistas de Ensino de Administração. Brasília. 1999
- SILVA, Anielson Barbosa da. **Globalização, Tecnologia e Informação a Tríade que Desafia a Administração**. Revista Brasileira de Administração nº 22, CFA – Brasília 1998
- STONER, James A. F. **Administração nº 5. PHB**. Rio de Janeiro. 1995