



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E  
TECNOLÓGICAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

ESPECIALIDADE EM GESTÃO

**NOVO PERFIL DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL NA  
ORGANIZAÇÃO ALAGOANA:  
O PAPEL DA UFAL NA DEFINIÇÃO DE NOVOS PADRÕES  
DE ENSINO/APRENDIZAGEM**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade em  
Gestão

Autor: Lauro Farias Junior

Orientador: Professor Doutor Renato Pereira

Lisboa, 2014

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS E  
TECNOLÓGICAS  
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS  
ESPECIALIDADE EM GESTÃO

**NOVO PERFIL DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL NA  
ORGANIZAÇÃO ALAGOANA:  
O PAPEL DA UFAL NA DEFINIÇÃO DE NOVOS PADRÕES DE  
ENSINO/APRENDIZAGEM**

Lauro Farias Junior

**Orientador:** Professor Doutor Renato Pereira

Dissertação apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialização de Planeamento e Estratégia Empresarial.

Lisboa, fevereiro de 2014

Aos meus pais,  
filhos e toda a minha família  
que serviram de motivação para a realização deste trabalho acadêmico.

## RESUMO

A pesquisa realizada aborda o tema do novo perfil do administrador profissional na organização alagoana, observando-se o papel da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) na definição de novos padrões de ensino-aprendizagem para a formação do desse profissional. Justifica-se pela ênfase na importância e contribuição da instituição na formação do profissional alagoano, pela importância de abordar acerca do paradigma organizacional contemporâneo no desenvolvimento de atividades produtivas em Alagoas com o papel da universidade na formação do profissional da organização empresarial alagoana. Objetiva destacar a importância da Ufal na formação de profissionais para a organização empresarial alagoana, identificando o perfil profissional para a organização empresarial contemporânea, levantando o papel da universidade no contexto educacional brasileiro e a sua importância na formação do perfil profissional para atendimento das exigências organizações contemporâneas. A metodologia compreende um estudo descritivo realizado por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com o universo da pesquisa compreendendo os alunos e professores do curso de Administração da Ufal. No primeiro capítulo é efetuada uma revisão da literatura no sentido de proceder à fundamentação teórica acerca do paradigma da administração contemporânea. No segundo capítulo é abordada a questão acerca da formação e do perfil profissional da administração na atualidade. No terceiro capítulo evidenciaram-se as questões atinentes à formação profissional e ao Ensino Superior, destacando a formação do perfil profissional com relação ao curso de graduação em Administração da Ufal, visando analisar o papel da universidade na formação profissional do empresariado alagoano. No quarto capítulo deu-se a realização do estudo empírico envolvendo professores e alunos do curso de Administração da Ufal, por meio de uma pesquisa de campo com distribuição e coleta do instrumento questionário em anexo, visando encontrar a realidade acerca do papel da Ufal na formação profissional dos estudantes alagoanos. Por resultados observou-se que a instituição em estudo se propõe a atender as exigências legais e as diretrizes curriculares vigentes, entretanto, na realidade, na percepção de professores e alunos do curso em estudo, a universidade precisa se adaptar e se adequar às previsões legais que se propõe cumprir e melhorar seu atendimento às perspectivas e desejos daqueles que procuram pela formação profissional na administração em Alagoas.

Palavras-Chaves: Administração, Educação Superior, Empreendedorismo.

## ABSTRACT

The research addresses the issue of the new administrator profile professional organization in Alagoas, noting the role of the Federal University of Alagoas (Ufal) in setting new standards of teaching and learning for the training of these professionals. Justified by the emphasis on the importance and contribution of professional training institution in Alagoas, about the importance of addressing the contemporary organizational paradigm, in order to allow the development of activities and processes for improved efficiency and effectiveness in productive organizational context, in addition to compliance contemporary paradigm of the university's role in the formation of professional business organization Alagoas. Aims to highlight the importance of Ufal in training professionals for the business organization Alagoas, identifying the professional profile for contemporary business organization, raising the role of the university in the Brazilian educational context and their importance in shaping the professional profile to meet the requirements of contemporary organizations. The methodology comprises a descriptive study carried out by means of literature and field research, the research universe comprising students and professors of Directors of Ufal. The first chapter is a literature review carried out in order to make the theoretical foundation about the administration paradigm contemporânea. The second chapter addressed the issue about training and professional profile management today. In the third chapter showed up issues relating to vocational training and higher education, emphasizing the training of the professional profile in relation to the degree course in Business Administration UFAL in order to analyze the role of the university in the training of entrepreneurs Alagoas. In the fourth chapter gave up conducting the empirical study involving teachers and students of Directors of Ufal, through a field survey distribution and collection of the instrument attached questionnaire in order to find the truth about the role of training in Ufal professional students Alagoas. For results showed that the studied institution proposes to meet legal requirements and curriculum guidelines in force, however, in reality, the perception of teachers and students of the course of study the university must adapt and adjust to the legal provisions it proposes to fulfill and improve its service to the perspectives and desires of those who seek for professional training in administration in Alagoas.

Key Words: Administration, Education, Entrepreneurship.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA	
1.1. Revisão da literatura: fundamentação teórica	12
1.2. O paradigma da administração contemporânea	23
CAPÍTULO II – O PERFIL PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA	
2.1. O perfil profissional na contemporaneidade	26
2.2. A formação para o profissional de administração	29
CAPÍTULO III – O PAPEL DA UFAL NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO	
3.1. A UFAL e o Ensino Superior	40
3.2. O Ensino Superior e a formação profissional	49
3.3. A formação do perfil profissional na administração alagoana	51
3.4. O curso de graduação em Administração na Ufal	56
CAPÍTULO IV – ESTUDO EMPÍRICO: CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS-BRASIL	
4.1. A realidade do curso de Administração da Ufal	61
4.1.1. Tipo da Pesquisa	61
4.1.2. Universo da Pesquisa	61
4.1.3. Coleta dos dados	62
4.2. Análise e interpretação dos dados	62
4.3. Resultados apurados	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	95

## LISTA DE GRÁFICOS, QUADROS E FIGURAS

### FIGURAS

Figura 1 – As competências individuais básicas	30
--	----

### QUADROS

Quadro 1 – Respondentes	67
Quadro 2 – Respondentes por disciplinas	67
Quadro 3 – Gênero	70
Quadro 4 – Faixa etária	70
Quadro 5 – Estado civil	71
Quadro 6 – Profissão	72
Quadro 7 – Avaliação do curso	73
Quadro 8 – Avaliação da infraestrutura	74
Quadro 9 – Avaliação do ambiente	75
Quadro 10 – Avaliação dos conteúdos	76
Quadro 11 – Assimilação dos conteúdos	77
Quadro 12 – Atendimento das expectativas	78
Quadro 13 – Curso e atuação profissional	79
Quadro 14 – Avaliação do corpo docente	80
Quadro 15 – Atendimento das necessidades	81
Quadro 16 – Competências	82
Quadro 17 – Desenvolvimento das competências	83
Quadro 18 – Formação e competência	84
Quadro 19 – Expectativas	85
Quadro 20 - Avaliação da Ufal	86
Quadro 21 – Respondentes	87
Quadro 22 – Comentários	88

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	68
Gráfico 2 – Faixa etária	69
Gráfico 3 – Estado civil	70
Gráfico 4 – Profissão	71
Gráfico 5 – Avaliação do curso	72
Gráfico 6 – Avaliação da infraestrutura	73
Gráfico 7 – Avaliação ambiente	74
Gráfico 8 – Avaliação dos conteúdos	75
Gráfico 9 – Assimilação dos conteúdos	76
Gráfico 10 – Atendimento das expectativas	77
Gráfico 11 - Curso e atuação profissional	78
Gráfico 12 – Avaliação do corpo docente	79
Gráfico 13 – Atendimento das necessidades	80
Gráfico 14 – Competências	81
Gráfico 15 – Desenvolvimento das competências	82
Gráfico 16 – Formação e competência	83
Gráfico 17 – Expectativa	84
Gráfico 18 – Avaliação da Ufal	85
Gráfico 19 – Respondentes	86



## INTRODUÇÃO

O paradigma contemporâneo da administração organizacional, reconhecendo as constantes e dinâmicas mudanças ocorridas nas últimas décadas, pressupõe a exigência da capacidade de absorção dessas transformações com planejamento e processo de gestão para adoção de posicionamento proativo e horizontal nas suas relações internas e externas.

Tal fato leva as organizações a serem flexíveis, competitivas, responsáveis e estruturalmente integradas e organizadas para o enfrentamento das transformações que visam reduzir incertezas e preparando as perspectivas estratégicas para o atingimento de metas e objetivos. Isso se deve às transformações tecnológicas ocorridas nos últimos anos, que proporcionaram uma série de mudanças próprias de um processo nitidamente revolucionário, principalmente com a instauração da Era da Informação, ocorrida no início da década de 90, quando o capital financeiro foi substituído pelo capital intelectual. Tal fato provocou uma ruptura com os paradigmas seculares, fazendo emergir uma nova possibilidade paradigmática direcionada no homem e ao seu conhecimento.

Nesse contexto, o complexo organizacional adotou uma feição múltipla, compreendendo sua construção e reconstrução, estruturação e reestruturação, definição e redefinição, ações essas articuladas com seus propósitos, planejamentos e estratégias, com o objetivo de alcançar metas minimizando custos e esforços, maximizando ganhos e lucros.

Essas ações procederam para uma postura flexível permitindo a assimilação rápida das mudanças no cenário da atualidade, mudanças essas provocadas pela globalização das economias e pela emergência tecnológica, instaurando turbulências e incertezas.

Com isso, tais ações passaram a exigir de todos os envolvidos e em todos os níveis organizacionais, sejam gestores, executivos e trabalhadores, uma participação interativa para enfrentamento das tensões e relacionamentos.

Vê-se, portanto, que o fator humano adquiriu uma preponderância na gestão organizacional, pelo fato de que o processo formativo e a qualificação passaram a ser a tônica para o processo de adaptação, ajustamento e organização no contexto dos sistemas dinâmicos que permeiam a organização empresarial.

É nesse sentido que o presente estudo trabalha a temática acerca do novo perfil do administrador profissional na organização alagoana, observando-se o papel da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) na definição de novos padrões de ensino-aprendizagem para a

formação do desse profissional, problematizando de que forma a Universidade em questão contribui para a formação de um perfil profissional no administrador da organização alagoana.

Justifica-se este estudo pela ênfase da importância e contribuição da instituição na formação do profissional alagoano, pela importância de abordar acerca do paradigma organizacional contemporâneo, no sentido de possibilitar o desenvolvimento das atividades e processos para melhor eficiência e eficácia no contexto produtivo organizacional, além da observância do paradigma contemporâneo com o papel da universidade na formação do profissional da organização empresarial alagoana.

Objetiva destacar a importância da Ufal na formação de profissionais para a organização empresarial alagoana, identificando o perfil profissional para a organização empresarial contemporânea, levantando o papel da universidade no contexto educacional brasileiro e a sua importância na formação do perfil profissional para atendimento das exigências organizações contemporâneas.

A metodologia compreende um estudo descritivo realizado por meio de duas formas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Assim sendo, foi desenvolvido por meio de método misto, que corresponde ao uso da técnica qualitativa e quantitativa, tendo em seu bojo a pesquisa bibliográfica (manuseio de obras literárias, impressas ou capturadas na internet) e pesquisa de campo envolvendo a UFAL e as necessidades das organizações privadas em Alagoas. Assim, a investigação será qualitativa e quantitativa, de nível analítico-descritivo, empírica e participativa em razão de ser constituída pela exposição de característica de determinado fenômeno ou população.

O universo da pesquisa compreende os alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas que serão instados pelo instrumento questionário que foram aplicados no universo compreendido.

No primeiro capítulo é efetuada uma revisão da literatura no sentido de proceder à fundamentação teórica acerca do paradigma da administração contemporânea.

No segundo capítulo é abordada a questão acerca da formação e do perfil profissional da administração na atualidade.

No terceiro capítulo evidenciaram-se as questões atinentes à formação profissional e ao Ensino Superior, destacando a formação do perfil profissional com relação ao curso de graduação em Administração da Ufal, visando analisar o papel da universidade na formação profissional do empresariado alagoano.

No quarto capítulo deu-se a realização do estudo empírico envolvendo professores e alunos do curso de Administração da Ufal, por meio de uma pesquisa de campo com

distribuição e coleta do instrumento questionário em anexo, visando encontrar a realidade acerca do papel da Ufal na formação profissional dos estudantes alagoanos.

## CAPITULO I

### A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

#### 1.1 Revisão da literatura: fundamentação teórica

A ciência administrativa, conforme Damke, Walter e Silva (2013) e Teixeira e Shigunov Neto (2006), possui critérios e demarcações epistemológicas que a caracterizam dentro dos múltiplos paradigmas e teorias multidisciplinares e multifacetados dos estudos organizacionais, sendo uma área do conhecimento que atua na pesquisa das variáveis sociais que se encontram em constante mudança.

Tal ciência tem evoluído nos cenários organizacionais inseridos nos ambientes incertos da atividade administrativa que se adapta na constância dos novos modelos e abordagens pelas mudanças ininterruptas.

Dessa forma, conforme Moraes (2013), o termo administração advém do latim *ad* e do termo *minister* com a significação daquele que realiza uma função ou atividade sob um comando prefixado ou que presta um serviço a outro.

Observando-se os antecedentes da administração, encontra-se em Chiavenato (2000), que registros pré-históricos dão conta de processos organizacionais incipientes no Egito, por volta de 1.300 a.C., bem como na China sob orientação da administração pública elaborada nas ideias de Confúcio. Outros registros dão conta entre os hebreus, babilônios e gregos, entre outros povos, onde já se delineava a organização administrativa.

Assim sendo, conforme Chiavenato (2000) a administração recebeu inicialmente influência dos filósofos, desde Sócrates na antiguidade grega, bem como de seus discípulos Platão e Aristóteles, permanecendo essa contribuição filosófica com Francis Bacon, Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Karl Marx, até o surgimento da Filosofia Moderna.

Antes, porém, assinala o autor em comentário que a administração recebeu influências das organizações religiosas, notadamente da Igreja Católica e, posteriormente, da organização militar, com o princípio da unidade e centralização de comando, o princípio de direção, a escala hierárquica e a descentralização da execução.

As contribuições dos economistas liberais e da Revolução Industrial são outras influências recebidas pela administração, conforme anotado por Chiavenato (2000), quando surge uma nova concepção de trabalho e mudanças na política, na área social e na economia.

Continuando a abordagem histórica, encontra-se a administração clássica que ocorreu perto do final do século XIX e no início do século XX, quando o ambiente social, econômico e tecnológico começou a oferecer as condições necessárias ao estudo sistemático da administração. Como a Revolução Industrial, iniciada no séc. XVIII com as mudanças provocadas no trabalho e na natureza da sociedade pelos aperfeiçoamentos e invenções tecnológicas, encontra-se que, segundo Bowditch e Buono (1992), essa industrialização ocorreu através de dois estágios básicos: o desenvolvimento de uma infraestrutura industrial; e a criação do setor de bens de capital. Enquanto, ainda segundo eles, a administração pré-científica ocorreu antes do início do século XX, e, nessa vertente, deu-se pouca atenção sistemática ao desenvolvimento de um corpo de conhecimentos sobre administração e organização, embora registrado desde a antiguidade grega e egípcia, bem como nos tempos bíblicos, um determinado interesse dessas sociedades pré-industriais com os problemas de administração.

Há que se entender que nessa época a classe dominante possuía a percepção do trabalho e do comércio como algo inferior e abaixo de sua dignidade, uma vez que as fontes da autoridade eram baseadas em instituições antigas e em procedimentos entendidos como legítimos pelos integrantes dessas sociedades, a maioria das pessoas obedecia à elite governante conforme os hábitos tradicionais.

Assim, para Bowditch e Buono (1992, p.5), dois temas principais parecem caracterizar essas sociedades pré-industriais:

“[...] as pessoas tinham uma visão relativamente limitada do papel que os administradores poderiam desempenhar nas organizações, basicamente devido à natureza estática da sociedade; e as culturas prevalecentes tinham uma visão desfavorável da atividade com fins lucrativos”.

Tem-se, pelo visto, que nesse período havia muita pobreza e escassos recursos, com predominância de manufaturas, domínio do artesanato e da agricultura, além do desenvolvimento comercial pautado no formato primitivo industrial.

Conforme Amatucci (2012) foi Henri Fayol quem caracterizou a função administrativa, em 1916, contextualizando a definição do conjunto de operações ou “funções essenciais” da empresa, conjunto este que envolveria operações técnicas (ou função técnica), operações comerciais (ou função comercial, etc.), financeiras, de segurança, de contabilidade

e operações administrativas ou função administrativa. Com isso distingue ele a função administrativa das operações “normais” da empresa, sem confundir estas com aquela. Essa função especial se caracteriza pelas atribuições e esfera de ação com a previsão, a organização, a coordenação e o controle.

Essa abordagem clássica da administração, conforme Chiavenato (2000), oriunda das consequências da Revolução Industrial, tinha por base o todo organizacional e sua estrutura na garantia da eficiência de todas as partes envolvidas, propondo à organização funções técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, administrativas e de segurança. Além disso, conforme registrado por Grasser et al (2013) propunha como princípios gerais da administração a divisão do trabalho tanto baseado na autoridade como na responsabilidade, acrescentando conduções de disciplina, unidade de direção e de comando, subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, ordem, equidade, iniciativa, cadeia escalar, e espírito de equipe.

Em seguida, dá-se, então, a administração científica que, segundo, ainda, Bowditch e Buono (1992, p. 9), enfocava a medição e a estrutura do próprio trabalho. Este tipo de administração foi lançado por Frederick Taylor, um especialista em produção e consultor industrial, e o objetivo desta abordagem era criar a forma mais eficaz de se realizar tarefas. Nessa condução as pessoas eram tidas como seres racionais e econômicos, que não passavam de extensões das máquinas com que trabalhavam, chegando-se a conclusão de que elas agiriam em favor de seus próprios interesses, se entendessem os procedimentos de trabalho corretos e se fossem recompensadas por segui-los.

Encontra-se na administração científica, conforme Souza (2013) quatro princípios básicos, tais como aquele voltado para o desenvolvimento da melhor forma de se executar cada tarefa; para a divisão da carga de trabalho entre funcionários controlando as responsabilidades; para a escolha do melhor indivíduo para desenvolver a tarefa; para assegurar que o treinamento e o aumento da remuneração propiciem que o trabalho seja executado da maneira indicada.

Vê-se com isso que a importância do gerenciamento vem desde os princípios do projeto administrativo, quando respaldava ao seu mister uma série de requisitos necessários para o desenvolvimento de sua função.

Foi na década de 1920 que, no dizer de Castro (2013) se deu a fundamentação da administração neoclássica e a teoria organizacional, introduzindo as ciências comportamentais na administração por envolver coisas feitas com pessoas, definindo que o estudo da administração precisa ser centrado na compreensão das relações interpessoais.

De um modo geral a escola Neoclássica defendia que cada organização tivesse uma estrutura, antevendo, entretanto, que o comportamento humano é capaz de semear a desordem nas atividades organizacionais mais cuidadosamente planejadas. Além dessa estrutura e muito embora possuísse a ciência de que uma divisão do trabalho possa fazer sentido do ponto de vista da organização, alguns resultados involuntários para os trabalhadores são as sensações de isolamento e anonimato devidas a cargos insignificantes; que embora se tomasse os princípios relacionados ao escalonamento e os de natureza funcionais possam ser teoricamente válidos, eles se deterioram na prática, devido à maneira como estes processos são executados, por exemplo, em delegações insuficientes, em sobreposição de autoridade, ou vácuo de autoridade; e, finalmente, a amplitude de controle de um gerente é uma função de fatores humanos, e não pode ser reduzida a uma escala precisa, universalmente aplicável.

Há, ainda, duas fontes principais da teoria neoclássica, como aquela em que os sociólogos e psicólogos sociais se dedicaram ao estudo da interação e das relações entre grupos, comumente chamados de escola das Relações Humanas; e, outra, que os psicólogos enfocaram no comportamento individual ou a escola Comportamental.

A Escola das Relações Humanas emergiu basicamente de um grupo de estudos no final da década de 20 e início de 30, que ficaram conhecidos como as Experiências de Hawthorne. E a Escola Comportamental surgiu como consequência do interesse pelas escola das Relações Humanas e o enfoque nas pessoas dentro do grupo de trabalho, onde um número crescente de teóricos começou a prestar mais atenção no indivíduo e na natureza do próprio trabalho. Esta nova escola de pensamento argumentava que os trabalhadores haviam se alienado do trabalho porque seus cargos os impediam de usar plenamente suas habilidades e sua capacidade. Assim, conforme Bowditch e Buono (1992), as suposições básicas subjacentes ao comportamento humano foram então percebidas como orientadas ao crescimento pessoal, à realização e ao desenvolvimento interior, argumentando que, se os gerentes tivessem de ser realmente eficazes, eles deveriam ir além do simples oferecimento de remuneração e tratamentos justos, e procurar fazer com que os membros da organização se sentissem importantes.

Essas experiências, no dizer de Bowditch e Buono (1992), foram desenvolvidas no início da década de 1950, e foram baseadas no trabalho de teóricos como Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e David McClelland.

A partir disso surge a Administração Behaviorista que ressalta o "homem administrativo" ou o "homem organizacional", sendo que o homem administrativo, conforme Chiavenato (2000), procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira ("*the best way*") de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisficente ("*satisficer*") e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável.

Nesse sentido, Chiavenato (2000) aborda que nessa escola o processo decisório do homem administrativo é explicado como sendo o tomador de decisões que evita a incerteza e segue as regras padronizadas da organização para tomar suas decisões; mantendo inalteradas as regras e as redefinindo somente quando sob pressão ou crise.

Uma outra forma de administração foi implementada pela Escola Estruturalista contrastando com a abordagem dedutiva dos universalistas em seu estudo das organizações e da administração.

Segundo Bowditch e Buono (1992), um dos principais fundadores da abordagem estruturalista foi Max Weber, um sociólogo alemão, que descobriu empiricamente os aspectos básicos que caracterizavam o tipo ideal de organização, o que ele chamava de burocracia, obedecendo alguns critérios, a saber: As regras e procedimentos controlam as funções organizacionais; existe um alto grau de diferenciação entre as funções organizacionais; uma organização de cargos que é determinada hierarquicamente; não se permite que nenhuma unidade se desvie e cada subunidade é diretamente subordinada a um cargo de um nível superior; enfatizam-se as regras prescritas ou as normas estabelecidas que regulam o comportamento; a posse e a administração de uma organização são separadas: o presidente não é o proprietário da empresa, o reitor não é o dono da universidade; uma administração não deve poder controlar a disposição física ou os adornos de um escritório; todos os atos administrativos são registrados por escrito.

A teoria estruturalista que focaliza o homem organizacional, ou seja, o homem que desempenha papéis diferentes em diferentes organizações, segundo Chiavenato (2000), deveria possuir características de personalidade, tais como flexibilidade, em face das constantes mudanças que ocorrem na vida moderna; tolerância às frustrações, para evitar desgaste emocional decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e necessidade individuais; capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho rotineiro dentro da organização, em detrimento das preferências e vocações pessoais por outros tipos de atividade profissional; permanente desejo de realização, para garantir a



conformidade e cooperação com as normas que controlam e asseguram o acesso às posições de carreira dentro da organização, proporcionando recompensas e sanções sociais e materiais.

Essa escola adotou uma abordagem indutiva no seu estudo das organizações que, ao invés de criar um modelo conceitual da estrutura organizacional e depois generalizar para todas as organizações, os integrantes examinavam diversas organizações diferentes para determinar empiricamente os elementos estruturais comuns que poderiam caracterizar a forma como as organizações funcionam na realidade.

A teoria da burocracia, segundo Chiavenato (2000), desenvolveu-se na administração ao redor da década de 1940, em função da: fragilidade e parcialidade da teoria clássica e da teoria das relações humanas; necessidade de um modelo de organização racional; crescente tamanho e complexidade das empresas e o ressurgimento da sociologia da burocracia, nos trabalhos de Max Weber. Com isso, a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Entende-se, portanto, conforme Macedo (1978) que a burocracia é um dos subsistemas sociais mais desenvolvidos no nível de desenvolvimento econômico, caracterizando as atividades estatais, industriais, políticas, militares, jurídica, de assistência, entre outras. E foi o sociólogo e economista alemão, Max Weber, que, ao publicar sua obra “Parlamentarismo e governo numa Alemanha reconstruída”, em 1918, realizou uma análise ampla e sistemática do papel social da burocracia, construindo sua estrutura baseada na hierarquia, no papel de cada indivíduo com seu desempenho na estrutura e num conjunto de normas reguladoras das relações estruturais. Com isso, Weber (1980)

O autor, dessa forma, estava delineando um modelo geral de organização racional com base sociológica. Esse modelo expresso pelo autor propõe a significação da burocracia como sendo uma forma de organização que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios e objetivos dos fins pretendidos, visando garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Dessa forma, para o autor citado, a burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização.

Os estudos de Weber (1980) estavam destinados a dar estabelecimento a uma estrutura estável e ordenada às organizações, por meio de uma estrutura hierárquica integrada com atividades especializadas e definidas por regras sistematicamente elaboradas. E foi por isso que ele definiu que a burocracia se caracteriza pelo caráter formal das comunicações, pelo caráter legal das normas e regulamentos, pela completa previsibilidade do

funcionamento, pela especialização da administração, pela profissionalização dos participantes, pela competência técnica e meritocracia, pela hierarquia de autoridade, pela impessoalidade nas relações, pelas rotinas e procedimentos padronizados e pelo caráter racional da divisão do trabalho.

As vantagens advindas da burocracia, conforme Weber (1980) estão na racionalidade, na univocidade da interpretação, na precisão da definição do cargo e na operação, na uniformidade de rotinas e procedimentos, na rapidez das decisões, na continuidade da organização, nos benefícios para as pessoas na organização, em razão da hierarquia, na redução do atrito entre as pessoas, na confiabilidade e na constância.

As funções da burocracia, na expressão de Weber (1980), estão assentadas na estrutura organizada, na especialização para o crescimento da produtividade, na previsibilidade, objetivando determinar a estabilização na democracia, para o estabelecimento da competência, e na racionalidade para fixar decisões e julgamentos em conformidade com os objetivos traçados.

Nesse sentido, entende Granjeiro (2006, p. 53) que “As burocracias são sistemas sociais geralmente de grandes dimensões, nos quais o uso do conhecimento especializado é essencial para o funcionamento eficiente”, resultando na racionalidade, na organização e na sistematização para a eficiência do seu processo. É o que se constata ao encontrar as características da burocracia que, conforme Marques (2009) estão apresentadas na legalidade das normas, na formalidade da comunicação, na racionalização e na divisão do trabalho visando à eficiência, na impessoalidade, nas relações focando os cargos e funções, no princípio da hierarquia da autoridade, nas rotinas e procedimentos standardizados, na competência técnica pela meritocracia baseada no mérito e na competência, na especialização da administração, na profissionalização dos participantes e na completa previsibilidade.

Já para Granjeiro (2006, p. 50), a característica da burocracia está na sua “[...] fonte de legitimidade no poder racional-legal”, sendo, pois, sistemas sociais formais, impessoais, dirigidos por administradores profissionais que tendem a controlá-los cada vez mais completamente. Assim, a autoridade burocrática deriva de normas racionais legais, por meio de normas escritas e exaustivas dentro do caráter hierárquico sistemático, firmemente organizado sob o mando e subordinação mútua das autoridades. Além disso, a forma hierárquica divide o trabalho e define os níveis de autoridade verticalmente, apresentando uma divisão horizontal do trabalho em que as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos, instaurando um espírito de fidelidade ao cargo no

processo de identificação do funcionário com a organização, que é regido pela nomeação efetuada por um superior hierárquico.

Na observação de Granjeiro (2006, p. 45), a burocracia de Max Weber seria como “[...] um tipo de poder ou de dominação” com uma correspondência ao poder em um ou mais sistemas sociais diferentes, entendendo que a dominação burocrática se dá dentro de um sistema social que define a existência de uma organização. E a sua abrangência se dá, para o autor mencionado, na divisão do trabalho baseado na especialização funcional, na seleção e promoção fundamentadas na competência técnica, na hierarquia da autoridade, na formalização das comunicações, no sistema de regras e regulamentos, na impessoalidade do relacionamento entre as pessoas e na formalização das comunicações.

O modelo burocrático, conforme Jund (2006), parte do pressuposto principiológico do caráter racional legal das normas e dos regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes e completa previsibilidade do funcionamento.

A teoria sistêmica da organização surge, conforme Chiavenato (2000), com a Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy, em 1947, baseado nos estudos de Norbert Wiener e Anthony Stafford Beer, com a finalidade de identificar os princípios, leis e propriedades dos sistemas em geral, propondo, assim, a Teoria Geral de Sistemas incorporando os conceitos fundamentais do sistema matemático e biológico, considerando os tipos de sistemas aberto ou fechado por meio dos elementos básicos de objetivos, atributos, relações de interdependência e meio ambiente, como também considerando a entropia, a equifinalidade, os mecanismos de feedback, a homeostase, a diferenciação, hierarquia, fronteira, inputs e outputs, passando a considerar, assim, as organizações como sistemas sociotécnicos estruturados.

A teoria matemática da administração aparece, no dizer de Chiavenato (2000), com a Teoria Matemática da Informação, foi criada por Shannon e Weaver, em 1949, para aplicação na Administração das Operações, envolvendo os processos produtivos e produtividade, serviços, qualidade, estratégia das operações e tecnologia, colocando ênfase na decisão.

A teoria do desenvolvimento organizacional surge, segundo Chiavenato (2000), na década de 1960, pela dificuldade de operacionalização dos conceitos encontrados nas diversas teorias sobre a organização, com o aprofundamento dos estudos sobre a motivação

humana e sua influencia na dinâmica organizacional, criação do National Training Laboratory (NTL) com suas pesquisas acerca do comportamento de grupo, as mudanças plurais, a fusão dos estudos da estrutura e do comportamento humano e incorporação das variáveis meio ambiente, organização, grupo social e individuo no desenvolvimento organizacional.

O modelo participativo de gestão, conforme Motta (1995) e Holtz (1999) nasceu a partir das práticas de gestão japonesas que implantaram, nos anos 70, o programa de Qualidade Total de Círculos de Controle de Qualidade – CCQ, estimulando a gestão de estilo participativo, promovendo a participação dos empregados por meio de células de produção que se constituíram em comissões de fábricas que passaram a compor os grupos de qualidade e melhoria continua. Este modelo tem por filosofia a busca do comprometimento individual com os resultados por meio dos processos decisórios de trabalho e de consenso.

O modelo empreendedor de gestão, segundo Holtz (1999), teve seu surgimento nos anos 80, nos Estados Unidos, com estrutura baseada em Unidades de Negócios – UEN, promovendo inovações em sua linha de serviços e produtos, na filosofia orientada para o cliente. Este modelo parte da criação de uma unidade objetivando atender um mercado específico, onde diversas empresas se reuniam numa federação na busca pelos resultados.

Foi nos anos 1990 que, segundo Echeveste et al (2012), ocorreram as mudanças de paradigma no campo da administração com o surgimento de novas formas de corporações, que incluem parcerias estratégicas e redes organizacionais. O acirramento da concorrência, os rápidos avanços da tecnologia de informação e, principalmente, a globalização da economia atuaram como catalisadores no desenho de um novo ambiente de negócios.

A Era da Informação proporcionou a aplicação da Cibernética, tomada como uma ciência que trata da comunicação e do controle, substituindo o esforço muscular humano pela automação, onde engenhos disponibilizam dispositivos para acumular o maior número de informações e estímulos, integrando, assim, uma cadeia contínua de diversas operações. Além da automação, a Cibernética fundamentou a Informática que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos, tornando-se esta num importante ferramental tecnológico da produção e dinamização das informações.

Para Lima (2012, p. 20) “com a globalização econômica, a temática prioritária no campo empresarial passou a ser a competitividade”, na busca pela produtividade e qualidade. Com isso, passou-se a caminhar “[...] por um ambiente em que o tempo é o recurso mais escasso e verdadeiramente não renovável, sob a pressão da reação rápida, da resposta em curto espaço de tempo”.

Assinala Amatucci (2012) que foi a partir de Chester Barnard e a sua concepção cooperativa de organização quem estabeleceu o paradigma das funções do executivo, a partir dos elementos de propósito comuns, desejo de servir e comunicação para funcionamento organizacional. Essas funções são identificadas como a manutenção das comunicações na organização, o asseguramento dos serviços essenciais dos indivíduos, e a formulação de propósitos e objetivos.

Em vista de tudo isso, observa-se que a Teoria Geral da Administração trata do estudo administrativo das organizações, considerando, segundo Chiavenato (2000), a interação e interdependência entre as variáveis tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente, que constituem os principais componentes no estudo da administração organizacional. Há que se entender que a variável tarefa é um dos componentes da teoria administrativa voltada para a aplicação do planejamento e racionalização das atividades operacionais. Já a variável estrutura é o componente que cuida da estruturação e configuração das organizações. A variável pessoa é o componente teórico voltado para aplicação das atividades das pessoas no contexto organizacional, enquanto que a variável tecnologia é voltada para aplicação eficiente e eficaz da tecnologia no processo das atividades organizacionais. Por fim, a variável ambiente é o componente que atua na busca pela adequação das demandas e situações oriundas do universo externo da organização.

Dessa forma, administrar significa fazer coisas, atingir objetivos predeterminados, adequar meios disponíveis a fins prefixados.

Tem-se, portanto, que o reconhecimento de suas próprias limitações conduziu o homem a buscar a cooperação com outros, a fim de poder alcançar seus objetivos. Dessa busca resultaram práticas, técnicas e experiências que constituem o campo de estudos da administração. Com isso, a administração pressupõe, portanto, cooperação humana para a consecução de objetivos. Dessa forma, administrar significa fazer coisas, atingir objetivos predeterminados, adequar meios disponíveis a fins prefixados.

Em vista disso, ao longo dos tempos o conceito de administração tem-se modificado e ampliado. De início enfatizavam-se técnicas e processos com preocupação na execução. Hoje, entretanto, ao invés disso, importam mais a decisão, nesse caso como fator de liderança sintonizada com a horizontalidade hierárquica; e o sistema de interações entre a administração e a sociedade.

Tem-se, com isso, que a função atual da administração está na causa e efeito de mudanças sociais, ampliadas quanto às funções, removendo as barreiras que distinguiam o

processo administrativo público da iniciativa privada, ocorrendo uma complementariedade entre ambas.

Em sua essência, visualiza-se que a administração busca coordenar os esforços das pessoas na tentativa de transformar os objetivos individuais em realizações sociais. Daí, então, ela pode ser vista como ciência, técnica e arte de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os empreendimentos humanos, segundo objetivos pré-estabelecidos, para alcançar a unidade e a maior produtividade em face dos recursos materiais e humanos investidos.

Entende-se, então, com base em Chiavenato (2000) e Bowditch & Buono (1992), que a atividade administrativa é um fenômeno universal ao se tornar importante na condução da sociedade e por não ser um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Observa-se com o exposto que a ciência administrativa se constitui no resultado histórico integrador que recebeu a contribuição dos mais diversos precursores que atuavam nas mais diversas áreas, como filósofos, físicos, economistas, estadistas, empresários, entre outros que, no decorrer dos tempos, foram cada qual em seu campo de atividades desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Por essa razão a administração passou a ser vista como ciência inter e transdisciplinar, assimilando princípios e conceitos das mais diversas áreas, desde a estatística e a matemática, até psicologia, física, sociologia, química, biologia, engenharia, direito e educação, entre outras. Por consequência, no desenvolvimento das atividades da organização contemporânea se faz necessário identificar os requisitos funcionais e de relacionamentos internos e externos que se encontram na dimensão empresarial, incluindo-se nesse contexto a concorrência, a clientela e as comunidades.

## 1.2. O paradigma da administração contemporânea

Nos dias atuais, as organizações passaram a ser sociedades vistas como integradas por um conjunto de pessoas das mais diferentes expressões que formam o conjunto funcional e operacional das empresas. Estas, por sua vez, se multiplicaram em suas vocações, podendo ser de caráter privado ou governamental, inexistindo quase que distinções entre ambas pela modernização por que passou as empresas públicas.

As mudanças ocorridas no complexo organizacional, segundo Mertel (2013) e Karsten (2012), surgiram pela necessidade de assimilação das forças endógenas e exógenas que incidiram no universo interno e externo empresarial, provocados pela competitividade do mercado e da emergência tecnológica, bem como das interações, estruturas e comportamentos.

Em vista disso, a Administração Geral, conforme Drucker (2012), na atualidade tem sido reabilitada por conteúdos levado pelo surgimento de programas envolvendo organizações empresariais e não empresariais nas mais diferentes estruturas organizacionais. Nesse sentido, está voltada para a compreensão do mercado a partir de uma teoria e prática que trata da entidade legal, do empreendimento individual, quer este seja uma empresa, um hospital, uma universidade ou uma organização assistencialista.

Por essa razão, segundo autor mencionado, ocorreu uma mudança de conceituação passando a envolver o processo econômico de toda a cadeia de produção, trabalhando com planejamento, desenvolvimento de produtos, controle de custos, entre outras atividades que envolvem desde gigantescas transnacionais às empresas individuais, havendo necessidade de adoção de atividades empreendedores que correspondam ao abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição e assim por diante que não mais constituam uma alocação ótima de recursos. Essa é a primeira disciplina empreendedora em qualquer situação dada; organizar-se em vista do aperfeiçoamento sistemático e contínuo; ter em vista a exploração sistemática e contínua, especialmente, de seus êxitos. É preciso construir um amanhã diferente, baseado num hoje já testado e comprovado; e organizar a inovação sistemática - ou seja, criar um amanhã diferente, que torne obsoletos os produtos hoje bem-sucedidos e os substitua por outros (DRUCKER, 2012).

Assim sendo, para o autor em comento, o novo paradigma no qual deve se basear a administração, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que ela deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados, isso porque é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico para tornar as instituições capazes de gerar resultados.

Vê-se, pois, que, segundo Correa et al (2012), o papel da administração na atualidade tem seu foco para incentivo à criatividade e inovação. Segundo os autores, constatou-se que a evolução progressiva de novas teorias, no campo da administração, tem estimulado a geração de novos métodos, técnicas e ferramentas. Dessa forma, num enfoque multidisciplinar, a administração desenvolve uma pesquisa interativa: básica e aplicada, importando abordagens teóricas de várias ciências, buscando a sua aplicação sob a forma de

novas tecnologias, ferramentas e técnicas, que promovam a melhoria na gestão das organizações, desenvolvimento de sistemas, processos e produtos em várias áreas do conhecimento: ciências tecnológicas, sociais e humanas, educação, saúde, artes, entre outras.

Nesse sentido, segundo Silva (2012), reflete a administração a pluralidade da cultura contemporânea assentada na diversidade, na sobreposição de linguagem, tempo e projetos, impondo uma necessidade cada vez maior de encontrar métodos que detectem as ligações e as articulações, não só como uma receita teórica para resolver conflitos, mas também como um princípio orientador que outorgue tanta força à articulação e à integração como à distinção e à oposição. Dessa forma, para o autor assinalado, a teoria da administração de empresas encontra-se num período privilegiado de alternativas que podem ser adotadas pelas organizações.

Pelo visto, existe uma diversidade de alternativa que, segundo Silva (2012), privilegia a teoria da administração para uso das organizações contemporâneas, por meio de possibilidades capturadas de combinações adaptadas para estruturas de mudanças por meio de alternativas que consolidem as relações organizacionais com o seu público alvo e o mercado de atuação.

Tem-se, portanto, que conforme Correa et al (2012), a perspectiva contemporânea da administração passou a ter o foco da cultura organizacional voltada para a criatividade, resolução de problemas e inovação por meio da geração de novas técnicas, métodos e ferramentas. Por isso, a atividade administrativa possui um enfoque multidisciplinar de pesquisa básica, interativa e aplicada, importando abordagens teóricas dos diversos campos científicos e tendo sua aplicação por meio de técnicas e ferramentas tecnológicas na promoção de melhoria da gestão organizacional.

Vê-se, portanto, que a administração foi levada a assimilar a tecnologia que fez da velocidade à base da competição e obrigou às empresas reformularem os seus processos de atuação.

Conforme Chiavenato (2000), a gestão do empreendimento na atualidade passou a ter administrativamente uma função voltada para a coordenação das pessoas e grupos para o controle baseado nos objetivos tanto individuais como empresariais.

Nesse sentido, destaca Chiavenato (2000) ser a tarefa dos gestores a interpretação dos objetivos organizacionais transformados em ações por meio de planejamento, direção, controle e organização do complexo organizacional.

A partir da observância do autor mencionado, entende-se que a diretriz básica da ciência administrativa adquirida ao longo dos últimos anos, é aplicar técnicas quantitativas



aos problemas administrativos e organizacionais, e combinar a preocupação estratégica do planejamento e da previsão à preocupação administrativa com os objetivos organizacionais e o atingimento de metas pré-estabelecidas. Com isso, transformaram-se em organizações de aprendizagem no sentido de promover as mudanças das últimas décadas por força das transformações globalizantes e da emergência tecnológica.

Assim, a organização contemporânea acompanhou as mudanças ocorridas nas últimas décadas, levadas pelo processo de globalização e inovação tecnológica, proporcionando que a formação profissional e a educação passassem a ser a mola mestra para a articulação entre o ser humano e os avanços alcançados, visando o acesso de todos a tais transformações.

## CAPÍTULO II

### O PERFIL PROFISSIONAL NA ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

#### 2.1. O perfil profissional na contemporaneidade

As mudanças ocorridas nas últimas décadas traduzem conforme Erdmann (2012), Correa (2012) e Echeveste et al (2012) uma série de acontecimentos que incidem diretamente no processo de globalização, compreendido como processo social genuinamente transnacional, exigiram a reformulação do perfil do executivo por meio de uma nova maneira de pensar e liderar, nova postura apta a sustentar vantagens competitivas num cenário de acelerada transformação.

Assim, segundo Echeveste et al (2012) nesse cenário os papéis e interações reciclam-se de acordo com as mudanças que se propagam.

Assim como a organização empresarial contemporânea, conforme visto anteriormente, possui sua definição no controle e administração por meio de um processo de gestão que determine a produção, distribuição ou prestação de serviços, assentada na qualidade, na satisfação do consumidor e na competitividade, a empresa pedagógica também está robustecida por tais objetivos e metas, dentro de um modelo que se encontre adequado ao atendimento dos desafios atuais.

Nessa dimensão, Chiavenato (2000) assinala que: única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham com o conhecimento.

Para Barone (2012), Lima (2012) e Dias (2012), a busca pela formação torna-se cada vez mais elemento diferencial dos profissionais de qualidade, entretanto os profissionais que se destacam são aqueles que, além da formação buscam a informação, ou seja, traçam o processo de aprendizagem para toda a vida.

Por isso, Chiavenato (2000) que a vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos, sendo que boa parte do conhecimento corporativo ainda está na cabeça dos indivíduos.

Ressalta Chiavenato (2000), que em uma organização baseada no conhecimento é a produtividade do trabalhador individual que provoca e alavanca o sucesso de todo o sistema que tem de servir ao trabalhador, proporcionando plataforma, retaguarda e recursos para o trabalhador gerar resultados e agregar valor.

Para tanto, as organizações passam a aprender, tornando-se aprendizes com base no raciocínio sistêmico, no domínio pessoal, na conscientização dos modelos mentais enraizados, na definição de objetivos e no disciplinamento de aprendizado em grupo. Tudo isso integrando grupos, recursos, culturas, pessoas, tecnologias e sistemas, transformando matérias-primas e necessidades em serviços e bens.

Assim sendo, para manter toda estrutura interligada e interagindo, a organização empresarial organiza sistemas de informações, determina processos de gestão, define missão e filosofia, otimiza a comunicação, promove a qualidade, qualifica o desempenho, minimiza custos e se posiciona para o consumidor visando satisfazê-lo para auferir os melhores resultados de todo processo no atendimento de metas e objetivos.

Por consequência, evidencia-se que o objetivo da empresa contemporânea está no desenvolvimento autônomo que possua uma mínima intervenção humana, visando, com isso, responder às mudanças exigidas pelo mercado na construção de um perfil profissional que não seja mais aquele especializado em determinada área, entretanto, um perfil que possua visão globalizada que seja capaz de atender o modelo de um consumidor exigente e, por outro lado, atender às expectativas da organização.

Essa qualificação profissional exigida, por outro lado, deve estar na iniciativa das empresas no oferecimento ao seu quadro funcional de treinamentos, seminários e cursos que promovam qualidade profissional.

É com isso que Lima (2012, p. 31) enfatiza que o perfil do administrador deve englobar características que:

“[...] o tornem um administrador que aprendem dispendo de alguns requisitos básicos para a aprendizagem organizacional, tais como: curiosidade intelectual; modéstia; autocrítica vigilante; capacidade de imaginar futuros alternativos; apetite pelo feedback; mecanismos conscientes para criar, coletar e disseminar conhecimentos, e predisposição à experimentação”.

Mediante isso, observa-se com base na revisão da literatura efetuada a partir de Ribeiro (2007), Holtz (1999), Dias (2012), Lima (2012), Greco (2005), Santos (2007), Motta (1995), Chiavenato (2000) e Silva e Santana (2012), pelo paradigma organizacional da atualidade, tem-se a identificação de um perfil profissional necessário para atendimento das mudanças e transformações ocorridas nas últimas décadas.

A esse respeito, entende Greco (2005) que:

“O desenfreado desenvolvimento científico e tecnológico das últimas décadas tem marcado a sociedade contemporânea com profundas mudanças nas organizações, no modo de produção e nas relações humanas. [...] Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem manterem-se ativas e competitivas no mercado”.

É com tendo esse papel que se faz o perfil profissional na organização empresarial exigidas pelas funções desempenhadas que são influenciadas por fatores assinalados na exigência do mercado, na competitividade e no desenvolvimento tecnológico, atuando nas mais diversas áreas da empresa.

Assim sendo, o papel profissional na organização atual passa a ter uma significância relevante porque acompanha todo o desenvolvimento do funcionário, através de sua performance, viabilizando cursos internos e externos, técnicos ou comportamentais, palestras e acompanhamento do processo de avaliação de desempenho desse profissional.

Amatucci (2012) e Dias (2012) destacam que o novo profissional deve ter a competência aumentada, englobando a interdisciplinaridade, habilidades de liderança, técnicas e políticas, entendendo o negócio como um todo, além de manter o profissionalismo ético. Ele assume papel de ativo nas organizações, sendo cada vez mais disputado.

Acrescenta Dias (2012) que o profissional desenvolvido para o mercado atual deve possuir 8 atitudes de sucesso, tais como comunicação; significado; poder de análise; didática; conexão; otimismo; alta energia; e engajamento. Essas habilidades são o resultado da análise das qualidades que um líder inspirador deve possuir.

Além disso, Dias (2012) chama atenção para o fato de que a qualificação profissional envolve três etapas distintas: formação profissional: com foco no preparo do homem para uma profissão, com objetivos amplos e mediatos, podendo acontecer em uma escola ou dentro da própria empresa; desenvolvimento profissional: com foco na ampliação do crescimento profissional, desenvolvendo e aperfeiçoando a pessoa em determinada carreira, com objetivos a longo prazo, transcendendo o nível de conhecimento exigido pelo cargo atual; e treinamento: com foco na adaptação da pessoa para executar uma função específica, com objetivos restritos e imediatos, preparando o profissional adequadamente para o exercício de um cargo.

As competências, conforme Chiavenato (2000) assumem características interligadas e vitais para o sucesso organizacional, avançando do individual para o organizacional.

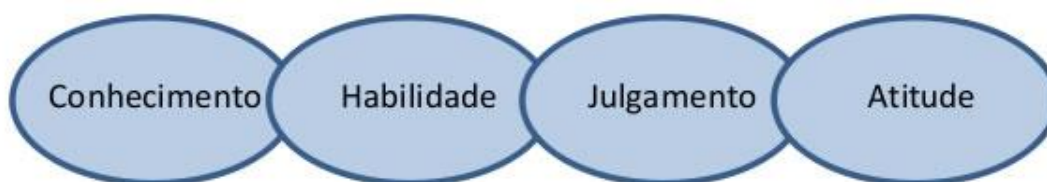


Figura 1 - As competências individuais básicas da pessoa. Adaptado de Chiavenato (2000).

Assim, conforme Dias (2012), a partir destas competências individuais, o desenvolvimento das competências organizacionais é possibilitado, na busca pela competitividade, liderança, oferta de valor ao cliente, imagem e marca.

Tal necessidade se dá, conforme Nogueira (2005), em razão da aprendizagem ter se tornado um sistema de mudança, em busca do aprimoramento organizacional, quando passou a exigir a capacitação experimentando a busca de novas alternativas para enfrentar os desafios do meio onde atuam, desenvolvendo um contínuo aprendizado como filosofia de vida organizacional.

Nesse sentido, o perfil profissional de então passou a assumir um papel relevante, devendo-se formar e se preparar para obter a condição de agente de transformação no contexto da nova realidade, com a inserção no trabalho diversificado e amplo pela sua capacitação em atuar no cenário atual.

Assim, conforme Nogueira (2005) constata-se que esse novo profissional precisa atuar em sintonia com todos os segmentos organizacionais propostos pelo paradigma contemporâneo.

## 2.2. A formação para o profissional de administração

A sociedade, conforme visto anteriormente, encontra-se em acelerado processo de mutação e desenvolvimento, novos paradigmas surgem a toda hora, as empresas não são mais tratadas como sistemas fechados, sem nenhuma ligação ou interação com o meio ambiente, e a figura do administrador está em destaque. Isso porque, segundo Cambroni et al (2012), o trabalho hoje evidencia a execução de uma profissão alicerçada sob um conhecimento adquirido previamente por meio do ensino superior, deixando clara ser a aplicação prática de uma profissão que possibilita a visualização ou não da existência do capital intelectual.

Dessa feita, entendem Silva e Santana (2012) que a graduação em administração tem como objetivo, formar profissionais organizacionais que atuem na gerência e desenvolvimento das organizações de produtos e serviços.

Por isso, assinala Drucker (1997) que o administrador ganhou mais amplitude conceitual ao admitir funções de estabelecimento dos objetivos por meio de metas para alcançá-los, organizar por meio de análise das atividades, relações e decisões para classificação do trabalho que demandam habilidades analíticas e morais; motivar, transmitir e integrar-se na formação de equipes e atuando a partir do princípio básico da justiça e da economia em todos os níveis por meio de habilidades morais e capacidade de síntese; e avaliar por meio do estabelecimento de normas e padrões sintonizados com o desempenho da organização, por meio de habilidades morais, analíticas e de autocontrole.

Em vista disso, observam Bernhein e Chauí (2012) que essa é a direção para a adoção de competências básicas para o aprendizado contemporâneo e estratégico na capacidade reflexiva e crítica, de solução de problemas, de adaptação a novas situações, de selecionar a informação relevante nas áreas de trabalho, cultura e exercício da cidadania, que lhe permite tomar decisões corretas; de continuar aprendendo em contextos de mudança tecnológica e sociocultural acelerada, com a permanente expansão do conhecimento; de buscar espaços intermediários de conexão entre os conteúdos das várias disciplinas, de modo a realizar projetos que envolvam a aplicação de conhecimentos ou procedimentos próprios de diversas matérias; e, por fim, de apreciar a leitura e a escrita, o exercício do pensamento e a atividade intelectual, de modo geral.

Nesse sentido, Lima (2012, p. 33) observa que o administrador da atualidade deve:

“[...] estar consciente dessas novas transformações, que é um processo rápido e poderá transformá-lo no principal agente de mudanças da organização, e se essa nova concepção de organização for introduzida com sucesso, poderá provocar mudanças na mentalidade das organizações, chegando aos lares dos funcionários, mudando toda uma sociedade. É, portanto, uma nova modalidade de responsabilidade social que se encontra nas mãos dos grandes gestores das organizações: os seus administradores”.

Tal condução traz a ideia de que os administradores do terceiro milênio, segundo Lima (2012, p. 34) procuram deliberadamente aprender e, com isso:

“[...] reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho, sentem-se responsáveis pela sua própria carreira, assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda, percebem como o aprendizado afetam os negócios e decidem intencionalmente o que aprender”.

Para isso, acrescenta Lima (2012, p. 35), que:

“[...] o administrador precisa de uma série de qualidades individuais e profissionais para ajudar as organizações a alcançar seus objetivos; qualidades estas que vem sendo cada vez mais valorizadas, considerando-o como um ser dinâmico e sistêmico, capaz de interagir, de participar ativamente da vida na e da organização, mesmo com todo o advento da Tecnologia”.

Já para Silva e Santana (2012) o administrador precisa ser uma pessoa criativa, corajosa e empreendedora, ter o papel de um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso, com uma formação bem alicerçada para atuar no desafio de relacionar-se em um ambiente interno mais valorizado, criterioso e informado e simultâneo de conduzir as empresas no competitivo, mutante e turbulento mercado global. Assim, para os autores em comento, o perfil do administrador incluindo conhecimentos, valores, habilidades e atitudes, resultante de um processo escolar longo e da vida em sociedade, seriam então de construção complexa, e produziria um perfil, considerado desejável e adequado.

Com isso, fica evidenciado que as competências técnicas, conforme Santos (2007), envolvem a qualificação profissional com base na nova forma de organizar a produção, e também, os novos modelos organizacionais que requerem as experiências adquiridas na prática do trabalho e que estejam subsidiadas de suporte educacional a fim de traduzir o momento no qual o trabalhador despende sua força de trabalho em ganhos individuais e que as equipes de trabalho inovem, troquem experiências e interajam entre si, não apenas em uma perspectiva de execução, mas de concepção do trabalho.

Por essa razão, detecta-se a necessidade da elaboração de programas instrucionais ou diretrizes didáticas, que, segundo Greco (2005), se definem a partir de um planejamento prévio das etapas de treinamento contendo conteúdos, objetivos, técnicas metodológicas e avaliação.

Nesse sentido, destaca Ferreira (2002) que o papel profissional do administrador que é o elemento especializado que possui a tarefa de planejar, organizar, dirigir e controlar os elementos e atividade que compõem uma empresa passou a ter atribuições de propiciar um clima de colaboração entre os componentes do processo produtivo: os fatores humanos, técnicos, físicos e administrativos.

Esse administrador assumiu então o papel de gestor na organização empresarial, atuando nos níveis institucionais, intermediário e operacional, tendo a função de direção, liderança, planejamento, organização, controle e decisão sobre estratégias, pessoas e recursos para a conquista dos objetivos traçados, entendendo todo o funcionamento da empresa, além de estar integrado no conjunto da organização, lidando de maneira hábil com as pessoas, ou

seja, fornecedores, funcionários e consumidores, que compartilham das atividades empresariais.

Nesse sentido, Lima (2012, p. 37) observa que:

“[...] o administrador precisa conhecer seu ambiente de trabalho, seu mercado e seus clientes, criando comportamentos alternativos. Essa visão das transformações e movimentos no meio ambiente é que poderá nortear as decisões estratégicas na empresa, e a habilidade para lidar com a tecnologia - e seus efeitos colaterais - é crucial para o sucesso empresarial”.

Dessa forma, os papéis do gestor na organização empresarial, na visão de Ribeiro (2007), compreendem as intervenções interpessoais, que são de representação, liderança e ligação; as decisórias, que compreendem empreender, negociar, resolver conflitos e alocar recursos; e as informacionais, que compreendem o monitoramento, a disseminação e portavoz.

Com isso, entende a autora mencionada, que essas atividades são do gestor, quer ele exerça atividades no serviço público, como em empresas privadas.

As competências exigidas aos gestores empresariais, segundo Holtz (1999), são as do conhecimento, que é todo o acervo de informação fundamental ao conhecimento atualizado que precisa saber aplicá-lo na organização; as de atitudes que correspondem ao comportamento pessoal do gestor com relação às situações que ele irá vivenciar no ambiente de trabalho, tornando a organização mais eficaz; e as de perspectivas que envolvem a capacidade de utilizar o conhecimento, e representa a habilidade de colocar os conceitos e as ideias em ação.

As habilidades exigidas para os gestores empresariais, conforme Motta (1995), são as habilidades técnicas, que consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para realização das tarefas específicas; as habilidades conceituais que permitem ao gestor o comportamento de acordo com os objetivos da organização; e as habilidades humanas que consistem na capacidade para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e aplicar uma liderança.

Cabe, portanto, ao gestor, conforme Chiavenato (2000), o trabalho que envolva a motivação de seus subordinados de maneira racional sem exercer pressão, fazendo com que eles se sintam felizes por estarem na organização exercendo suas atividades. Além do mais, as práticas de gestão levam à formação de modelos de gestão denominados como gestão participativa e empreendedora.

O modelo empreendedor de gestão, segundo Holtz (1999), define características que estão pautadas na originalidade, iniciativa, otimismo, autoconfiança, conhecimentos,



flexibilidade, diligência, comprometimento, tolerância de erros, prudência e facilitador de negociações.

Dessa forma, assinala (Holtz (1999) que se encontram as características empreendedoras quando ocorre busca por oportunidades e iniciativas, tendo persistência, agindo com comprometimento, exigindo qualidade e eficiência, estando disposto para correr riscos calculados, estabelecendo metas, buscando informações, planejando e monitorando sistematicamente, trabalhando persuasão na rede de contatos e demonstrando independência e autoconfiança.

Por esta razão, Eckert et al (2012), destacam que as características empreendedoras estão reunidas num modelo que compreende aquele que influencia, tem iniciativa, autoconfiança, autonomia, otimismo e necessidade de realização; trabalha sozinho e possui processo visionário individual. Além disso, a disposição de ter perseverança para vencer obstáculos, considerar o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros; sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se; tem alto comprometimento; crê no que faz; é um sonhador realista; aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho; conhece muito bem o ramo em que atua; traduz seus pensamentos em ações, define o que aprender para realizar suas visões; é pró-ativo, pois define o que quer e onde quer chegar; cria um método particular de aprendizagem: aprende a partir do que faz; tem capacidade de influenciar pessoas com as quais lida; assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo; é inovador e criativo (inovação relacionada ao produto, diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto); e tem tolerância a incerteza.

O modelo empreendedor de gestão, conforme Drucker (1996) passa a ter um perfil composto por uma série de comportamentos, atitudes e expressão pessoal que se manifestam a partir do espírito criativo e pesquisador, pela busca por novos caminhos e novas soluções e pela identificação das necessidades das pessoas. Além disso, tal perfil também passa pela incessante busca de novos negócios e oportunidades e pela preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Entre outras qualidades, precisa ser otimista e buscar o sucesso, a despeito das dificuldades; assumir riscos, capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles porque fazem parte de qualquer atividade; ter Iniciativa e ser Independente, sabendo comunicar-se e conviver com outras pessoas, dentro e fora da empresa; ser organizado e possuir conhecimento do ramo e manter contatos com empreendedores do ramo, associações, sindicatos, dentre outras organizações; identificar e aproveitar oportunidades, pesquisar, seja no trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais, televisão, Internet; e estar sempre

atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento; conhecer os pontos fortes e fracos.

Para Drucker (2000, p. 133), os empreendedores são pessoas que inovam: "A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente". Para esse autor, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

A partir disso, vem o entendimento de que empreendedor significa uma pessoa com criatividade para fazer sucesso com inovações e, conforme Dornelas (2001, p. 37), "[...] é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados", trazendo, pois, a identidade de iniciativa para criar um novo negócio, utilizando os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceitando assumir riscos e a possibilidade de fracassar na paixão pelo que faz.

Nessa mesma direção, empreendedor para Dolabela (1999, p.46) é tido como:

“Empreendedor não significa somente ter um acúmulo de conhecimentos, mas também valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e conviver com a incerteza são elementos indispensáveis”.

Pelo visto, todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. Traduz-se que, a partir de pesquisas, o perfil do empreendedor é aquele identificado num ser social que é produto do meio que habita, ou seja, na época e lugar. Os fatores do comportamento e as atitudes que constituem o perfil do empreendedor trazem as características de uma pessoa com aptidões desenvolvidas e constantemente aperfeiçoadas dentro de um sistema de aprendizagem especial, bastante diferente do ensino tradicional.

O perfil empreendedor, com base dos ensinamentos de Degen (2000), Kaufmann (1990), Drucker (1987), Halloran (1994), Birley e Muzyka (2001), Bernhoft (1996), De Mori (1998), Lucas Júnior (2003), Almeida (2001), Nascimento (2001) e Araújo (2004), passa por uma série de comportamentos, atitudes e expressão pessoal que se manifestam a partir do espírito criativo e pesquisador, pela busca por novos caminhos e novas soluções e pela identificação das necessidades das pessoas. Além disso, tal perfil também passa pela incessante busca de novos negócios e oportunidades e pela preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Entre outras qualidades, precisa ser otimista e buscar o sucesso, a

despeito das dificuldades; assumir riscos, capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles porque fazem parte de qualquer atividade; ter Iniciativa e ser Independente, sabendo comunicar-se e conviver com outras pessoas, dentro e fora da empresa; ser organizado e possuir conhecimento do ramo e manter contatos com empreendedores do ramo, associações, sindicatos, dentre outras organizações; identificar e aproveitar oportunidades, pesquisar, seja no trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais, televisão, Internet; e estar sempre atento a qualquer oportunidade de conhecer melhor um empreendimento; conhecer os pontos fortes e fracos.

Filion (1991), no entanto, chama atenção para as características que fundamentam o perfil empreendedor. E buscando a personalidade empreendedora, observa-se que vários estudos investigaram as suas características e como eles diferem dos bem-sucedidos nas organizações empresariais. Neste sentido, entende-se que as atividades que o empreendedor desenvolve no seio organizacional para atingir seus objetivos estão na sua vinculação deste a cada uma dessas atividades, agindo com as características pessoais inovadoras e criativas e com as competências necessárias.

As características encontradas em Wever e Brito (2003) estão resumidas nas principais, quais sejam: ser observador, conseguindo perceber o que é necessário num sistema onde possa recolher informações; ser criativo, tendo idéias para elaborar planejamentos e programas de execução; e persistência, perseverando no trabalho para alcançar metas e objetivos.

As características encontradas em Dolabela (2002) e Araújo (2004) estão posicionadas no fato do empreendedor ser visionário, otimista, determinado, dinâmico, independente, apaixonado pelo que faz líder dedicado e decidido, bem relacionado, planejam sempre e tudo, organizado, preparado, faz a diferença, sabe explorar ao máximo as oportunidades, assume riscos, cria valor, dentre outras.

Já características encontradas no empreendedor, com base em Filion (1991), estão, inicialmente, em ter objetivos definidos que funcionem como um potente motor e que sejam capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham.

A segunda característica destacada por Filion (1991) está na visão global que significa enxergar oportunidades que pessoas normais não enxergam, procurando oportunidades no cotidiano das pessoas. Ou seja, manter a procura constante na transformação e antenado com as tendências tecnológicas e mudanças no mercado. Geralmente o empreendedor antevê as coisas, antecipa-se aos problemas para não deixá-los acontecer.

A terceira característica assinalada por Filion (1991) está na iniciativa, tendo em vista que o empreendedor não possui a chamada "síndrome do empregado", pois não segue somente o que é estabelecido, ou resolve somente os problemas identificados, mas soluciona problemas e falhas antes delas acontecerem, realizando projetos pessoais pelo simples prazer de ver algo que é seu sendo implantado.

A quarta característica anotada por Filion (1991) é a velocidade, que significa que muitas são as idéias e os projetos que podem surgir de acordo com a busca e criatividade, mas o aspecto velocidade poderá ser determinante para o êxito da atividade.

A quinta característica observada por Filion (1991) é o planejamento que, segundo ele, nada mais é do que estabelecer objetivos secundários para se alcançar o objetivo principal. Ou seja, é a parte operacional do projeto, detalhado em pequenas ações pré-estabelecidas, com prazos definidos e com a possibilidade de avaliação periódica. Isto quer dizer que, conforme Filion (1991), para o empreendedor o planejamento é fundamental, pois, através dele ele cria a estratégia do projeto, fica atento aos riscos, e sabe da viabilidade ou não da sua idéia.

A sexta característica arrolada por Filion (1991) é a polivalência que passa a exigir entendimento sobre toda organização e de tudo mesmo para que possa liderar seus colaboradores, ou ainda mesmo para avaliar o todo de seu projeto.

A sétima característica informada por Filion (1991) é o envolvimento, uma vez que o empreendedor não possui horário fixo para trabalhar, só sabe a hora de parar quando o projeto é finalizado.

A oitava característica é a persistência que, segundo Filion (1991), devem pautar os objetivos e metas uma vez que os empreendedores não desistem facilmente, sempre procuram uma forma de continuar apesar das eventuais dificuldades, pois nem sempre as coisas vão correr as mil maravilhas, mas o importante é persistir em busca do sonho sem desistir nunca.

A nona característica identificada por Filion (1991) é a ousadia, inclusiva, característica básica de um empreendedor, pois é a busca de fazer coisas diferentes, que ninguém ainda fez, quebrando padrões de comportamentos, quebrando regras de trabalho em busca de uma maior produtividade.

A décima característica é a persuasão que, conforme Filion (1991), está na ótica do empreendedor que todos podem ganhar com a sua idéia, criando uma legião anônima de colaboradores, enfim é saber vender a idéia.

A décima primeira característica é a competência que, segundo Fillion (1991), é a capacidade de realização e um grande quesito para o comportamento empreendedor, pois é necessário disciplina, preocupação, perfeição e cuidados com detalhes para que tudo possa correr da melhor maneira possível.

Por fim, a décima segunda característica empreendedora está na autoconfiança que, segundo Fillion (1991), acredita na idéia, tem motivação interna, é liderado pela paixão e possui a consciência de que seu sucesso está relacionado com a sua capacidade de sempre ter uma energia extra e eletrizante. Sua motivação interior extrapola os limites de seu corpo e mente, e freqüentemente é suficiente para contagiar a equipe.

Na mesma condução, Santos (2001, p. 57), entende como características empreendedoras ter um modelo que influencie ter iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, trabalhar sozinho, ter perseverança e tenacidade, não reconhecer o fracasso porque é considerado um resultado como outro qualquer, aprende com os resultados negativos e com os próprios erros, tem grande energia por ser um trabalhador incansável, é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados, sabe fixar metas e alcançá-las, luta contra padrões impostos, diferencia-se, tem a capacidade de ocupar um intervalo não ocupado por outros no mercado, descobrindo nichos, tem forte intuição, tem talento e uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras para transformar simples idéias em negócios efetivos, tem sempre alto comprometimento por que crer no que faz, cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento, dentre outras.

Vê-se, pois, por essas características que o perfil empreendedor congrega liderança, habilidade, risco, vocação artística, inovação, criatividade, motivação e perícia para alcançar suas metas e objetivos.

Assim, conforme Echeveste et al (2012) um executivo apto para atuação no mercado globalizado deve ser, em ordem de importância: íntegro, dotado de visão estratégica, capaz de liderar, conhecedor de sua empresa, possuidor de capacidade de decisão, focalizado no resultado, ético no trato das questões profissionais e sociais, negociador, motivado, coordenador de trabalhos de equipe, hábil nas relações interpessoais, pró-ativo, empreendedor, aberto a novas ideias, dotado de postura negociadora, capaz de viabilizar/implementar ideias, desenvolvedor de pessoas, uma pessoa que gosta do que faz, motivado ao autodesenvolvimento, conhecedor de outros idiomas, predisposto à mobilidade pessoal, antecipador de ameaças e oportunidades, criativo, gerenciador da inovação, generalista, autoconfiante, capaz de delegar, conhecedor da tecnologia de informação,

integrador das diversas áreas funcionais, flexível, capaz de superação (situações de stress, frustração, pressão por resultados e hierarquia), capaz de correlacionar fatos com repercussões para a empresa, ágil, autogerenciado, capaz de tratar com culturas diversas, experiente, administrador de conflitos, dimensionador do tempo, predisposto ao risco, especialista com visão sistêmica, conhecedor de negócios internacionais, intuitivo, resolvidor de problemas, conhecedor de processos de alianças e joint ventures, conhecedor da cultura de outros países, pós-graduado, humilde e reativo.

Assim, com base em Holtz (1999), a empresa por ser uma associação de pessoas na exploração de uma atividade que deve ser liderada e dirigida por um empresário que possua o perfil empreendedor visando atingir os objetivos e ideais definidos, especialmente, neste caso, para possibilitar a aprendizagem, no sentido de se articular com as mudanças ocorridas e possibilitar novas mudanças no comportamento das pessoas e da sociedade.

Vê-se, pois, que ao gestor de hoje exige-se que esteja consciente das novas transformações, que é um processo rápido e poderá transformá-lo no principal agente de mudanças na organização, tendo, por isso, que se manter informado, ser flexível, trabalhar em equipe, desenvolver sua capacidade de negociação e saber administrar conflitos.

Assim, o gestor bem preparado tem que estar com o seu fator humano disposto a passar por estas mudando e tentando aprender com elas, a lidar com as pessoas e seus medos.

Verifica-se, portanto, que a capacidade exigida ao gestor ou administrador está amparada em capacidades gerais como a de aprender a aprender e rapidamente a operar sistemas integrados, articular pessoas e organizações para a ação, assumir diferentes papéis no trabalho, atualizar-se em assuntos de Administração, comunicar-se com pessoas de outras especialidades técnicas e com pessoas de outras organizações e países competentemente, descobrir padrões e relações na informação, empreender ações estratégicas (voltadas a objetivos) e comunicativas (voltadas ao consenso), entender rapidamente novos processos produtivos, tecnologias e problemas, estabelecer acordos flexíveis de relacionamento, identificar os valores da organização, monitorar a indústria de sua organização, negociar com a organização, reconhecer seus próprios valores, redigir e documentar contratos, Job descriptions e acordos, relacionar-se com pessoas de culturas diferentes e horizontalmente.

Além disso, as atitudes necessárias a esse gestor são identificadas na abertura para o aprendizado de novas tecnologias e mudanças em sistemas de informação, de enxergar a realidade como um sistema de causas e consequências inter-relacionadas, empatia no relacionamento interpessoal, flexibilidade e assertividade, hábito de atualizar-se, probidade administrativa, reflexividade axiológica (refletir sobre valores), respeito pelo outro e pelos

valores do outro, responsabilidade pelo próprio aprendizado, sensibilidade para mudanças no ambiente e para oportunidades de negócio e de melhoria.

Ainda acrescenta Amatucci (2012) que por ser administrador aquele que dirige as atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços e que para tanto se exigem as habilidades humana, técnica e conceitual na capacidade de transformação do conhecimento em ação..

Por consequência, o conhecimento exigido para tal está em ter uma Administração Intercultural (*cross cultural management*), com arranjos organizacionais, cultura organizacional e tecnológica geral, noções de Teoria da Ação Comunicativa que envolve ação comunicativa e ação estratégica, processos produtivos, sistemas de gerenciamento integrado, teoria administrativa, de Sistemas e de Estrutura da Indústria e a Teoria do Negócio.

## CAPÍTULO III

### O PAPEL DA UFAL NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

#### 3.1. A UFAL e o Ensino Superior

A trajetória histórica da educação brasileira tem demonstrado que o seu desenvolvimento ao longo dos anos tem se dado de forma incessante na busca pela melhoria do ensino, visando a melhor aprendizagem e aproveitamento por parte dos estudantes no fomento das transformações mais significativas da contemporaneidade.

Muitas reformas e legislações têm formatado o corpo legal pelo pleito de uma diretriz que seja capaz de delinear, a partir dos primeiros momentos de introdução do processo educativo no Brasil até o presente.

O primeiro período da educação brasileira compreende da chegada dos portugueses em 1500 até a década de 1930. Registra-se que a primeira sinalização do Ensino Superior se deu, conforme Stadtlober (2012), pela iniciativa dos Jesuítas da Bahia, em 1592, de instalação da Universidade do Brasil, ato que não foi reconhecido nem pelo Rei de Portugal nem pelo Papa.

A educação dessa época, conforme Hutmacher (1995) e Santos (2011), foi predominantemente desenvolvida pelos jesuítas que eram partidários utilitários de uma educação tradicional, centrada no adulto e na autoridade do educador, marcadamente religiosa e voltada para o ensino privado. Além disso, destaca Masseto (1998), havia uma ação no processo educacional desse período em que o homem era apenas adestrado para a produção, não sendo levadas em conta habilidades intelectuais e nem as condições humanas.

O conhecimento nesse período educacional brasileiro, segundo Leite Filho (1994) e Bonfim (1998), era caracterizado pela aquisição de conteúdos culturais transmitidos de fora. Em vista disso, havia uma preocupação com os modelos, as grandes obras literárias, científicas e artísticas, em que memorizando os modelos, o estudante recorreria a eles para guiar-se, na vida moral e intelectual quando ficasse adulto.

O objetivo central desse modelo educacional, no dizer de Bonfim (1998), era conduzir o aluno por meio do conhecimento da verdade universal, para a qual ele deveria estar apto e disponível.



Essa educação jesuítica, segundo Baiense Junior (2012), se desenvolveu no período de 1549 a 1759, comandando o setor educacional e com a necessidade de continuidade na educação das pessoas que aqui chegaram como colonizadores.

Ocorre, porém, que, segundo Freitag (1980), a Companhia de Jesus foi expulsa de Portugal e do Brasil em 1759, em razão de ser ela detentora de um poder econômico que deveria ser devolvido ao governo e porque educava o cristão a serviço da ordem religiosa e não aos interesses do país. Por essa medida, a coroa portuguesa lançou mão do patrimônio acumulado pelos funcionários dos jesuítas e os expulsou, confiscando seus bens. Com isso os colégios jesuíticos foram extintos e transformados, dispensando os irmãos coadjutores.

Foi quando, então, segundo Monlevade (1995), o primeiro ministro de Portugal, Marquês de Pombal promoveu a primeira reforma, introduzindo as aulas régias. O processo educacional com isso resumia-se apenas em professor e aluno no processo de instrução, transformando-se no primeiro processo educacional brasileiro financiado pelo Estado.

As reformas pombalinas, conforme Ribeiro (1995) estavam orientadas para a recuperação da economia por meio da concentração do poder real e da modernização da cultura portuguesa, visando transformar a metrópole num centro capitalista.

A orientação educacional, na observação de Monlevade (1995), era a de formar o perfeito nobre, agora, negociante, simplificando e abreviando os estudos, propiciando aprimoramento na língua portuguesa e na diversificação do conteúdo.

Depois houve a movimentação pela instalação de um curso de Medicina na região das minas, quando, segundo Stadlober (2012), em 1768, o Conselho Ultramarino, fundamentou a sua negativa na necessidade de estudos serem realizados em Portugal por causa da dependência das colônias.

Vê-se, portanto, que com as reformas pombalinas, os jesuítas foram expulsos e ocorreu a abertura para o desenvolvimento da educação brasileira, trazendo os reflexos do Iluminismo e o uso da língua vernácula portuguesa.

Os estudos superiores estavam reduzidos ao território sede português até 1800, conforme registrado por Stadlober (2012), a Coroa instituiu prêmio de quatro bolsas de estudo para jovens brasileiros em Coimbra, sendo duas de matemática, uma em medicina e outra em cirurgia.

Assim sendo, o ensino superior no Brasil, conforme Nogueira (2012), Baiense Junior (2012) e Stadlober (2012), teve início com a vinda do Rei D. João VI e do Governo do Reino em 1808. Desde então e até a primeira metade do Império, a orientação predominante era de formação profissional. Com isso, assinala Baiense Junior (2012) que neste mesmo ano o comércio da Bahia sugeriu ao Príncipe Regente a criação de uma Universidade, oferecendo

importante soma em dinheiro destinada a seu custeio e à construção do palácio real. Decidiu o Príncipe criar o curso de cirurgia, anatomia e obstetrícia.

Assim, com a transferência da Corte para o Rio de Janeiro, fundam-se diversas escolas superiores, caracterizando o nascimento do Ensino Superior no Brasil, por escolas isoladas, cursos específicos e não Universidades, além da Biblioteca Nacional. Dá-se, também a criação das cátedras de Anatomia e Cirurgia, depois Farmácia, sendo todas posteriormente reunidas em Faculdades de Medicina, no Rio de Janeiro e na Bahia.

Com a chegada da família real portuguesa ao Brasil, em 1808, assinala Romanelli (1983), foi introduzido o ensino superior no país, assumindo a importância pela educação de letrados durante toda a monarquia. Por isso, a escola estava representada pelas novas faculdades criadas nas décadas de 1829, passando a desempenhar o papel de fornecedora do pessoal qualificado para essas funções.

A preocupação educacional dessa época, segundo Romanelli (1983), era apenas com a formação das elites governantes e dos quadros militares. Entretanto, eclode o movimento Viradeira de combate ao sistema do pombalismo, na tentativa de retorno à tradição.

Registra Baiense Junior (2012) que no período compreendido entre 1808 e 1882, transitaram no Parlamento 24 projetos dispendo sobre a fundação de Universidades, sem êxito. Entretanto, a partir da segunda metade do Período Imperial, assinala Nogueira (2012) que educação superior ganhou espaço e uma formação mais sólida em termos científicos e de cultura geral foram se formando.

O advento da República, segundo Nogueira (2012) não modificou a tendência detectada quando acrescentava os debates em torno da instrução pública e privada. O modelo federalista então adotado contribuiu para a descentralização e autonomia dos Estados na criação dos cursos e das escolas de ensino superior.

Expressa Freitag (1980), que a educação nessa época - compreendendo o período Colonial, o Império e a Primeira República - está caracterizada pelo modelo agroexportador da economia, fundamentado na organização da economia, na produção de produtos primários predominantemente agrários e destinados à exportação para a metrópole, destacando-se que a política educacional estatal do período se dá de forma inexistente.

Em 1911, segundo Souza (2012), ocorreu a Reforma Rivadácia Corrêa, que flexibilizou o ensino superior e fundamental e possibilitou o surgimento da Universidade do Paraná, porém, em seguida, o Decreto nº 11.530, de 18 de março de 1915, fez com que essa universidade deixasse de existir, por não se enquadrar na nova legislação. Esse decreto revogou a Reforma Rivadácia e criou a chamada Reforma Carlos Maximiliano.

Foi em 1912 que, segundo Stadtlober (2012) e Silva (2012), deu-se a edição do ato legal que criou a Universidade do Rio de Janeiro, inaugurada em 1920, resultado da fusão entre a Escola Politécnica com a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito.

Novas mudanças passaram a ocorrer, conforme Baiense Junior (2012), a partir de 1920 com a associação de várias escolas profissionais do Rio de Janeiro para a formação da primeira IES organizada nos 28 moldes de Universidade, a Universidade do Rio de Janeiro.

Nas palavras de Schwartzman (1988), tem-se muito claro este momento, uma vez que a primeira universidade data de 1920, e reunia as escolas profissionais do Rio de Janeiro sob uma reitoria, cujo propósito principal, segundo dizem, era dar ao Rei Alberto da Bélgica, que visitava o Brasil, o título de doutor honoris causa.

A partir de 1930, conforme Nogueira (2012) e Stadtlober (2012) se dão as discussões e iniciativas para se formular e implementar um plano nacional para o setor com a criação do Ministério da Educação e Saúde, bem como de outras universidades que estão ligadas ao Estado, como a USP (1934) e UnB (1964). Aos estudantes de cursos profissionalizantes, não havia a permissão de frequentar instituições de ensino superior, tendo a elite brasileira de complementar em Portugal os seus conhecimentos.

Em 1931, conforme Baiense Junior (2012), Silva (2012), Schwartzman (1988) e Stadtlober (2012) ocorreram as regulações promovidas pela reforma educacional de Francisco Campos, criando o primeiro estatuto para a universidade brasileira, o Conselho Nacional de Educação para supervisionar o sistema e faculdades de educação ou filosofia, ciências e letras para formação de professores para o ensino secundário e para funcionar como centros de pesquisa científica.

A partir daí, ocorreu a descentralização do sistema escolar e, ao mesmo tempo, uma centralização paralela visando a coordenação geral promovida pelo Decreto 19851/31, estruturando o Ministério da Educação e Saúde e o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP). Essa reforma reestrutura o ensino médio, ao permitir sua expansão, e lança as bases para a instituição da Universidade e cria o Conselho Federal de Educação.

Em 1938, segundo Silva (2012), com o propósito de estimular o ensino de ciências econômicas, deu-se a inclusão do ensino de administração com a criação da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas do Rio de Janeiro.

Em 1946, segundo Baiense Junior (2012) e Silva (2012), dá-se o aparecimento legal dos Institutos de Pesquisa, por determinação constitucional, vinculados aos estabelecimentos de Ensino Superior, a exemplo do aparecimento da Faculdade de Economia

e Administração (FEA/USP), em São Paulo, com o objetivo de formar funcionários para a administração pública e privada.

A partir disso, em 1948, deu-se início ao projeto da LDB, que, reitera-se, só seria aprovado em 1961, propondo o aperfeiçoamento e difusão do ensino secundário, erradicação do analfabetismo, educação de adultos, educação rural, educação dos surdos, reabilitação dos deficientes visuais, merenda escolar e material de ensino. Esse projeto manteve a estrutura do ensino primário de quatro anos, o ensino ginásial de quatro anos com as subdivisões de secundário, comercial, industrial, agrícola e normal, o colegial de três anos, subdividido em comercial, industrial, agrícola e normal, e o ensino superior.

Anotam Stadtlober (2012) e Silva (2012) que o ensino superior brasileiro foi se modernizando sob influência do modelo norte-americano iniciado anos 1940, ganhando força nos anos 1950 e se intensificado nos 1960.

Em 1961, deu-se finalmente a edição da Lei de Diretrizes e Bases nº 4024/61, iniciada em 1948, visando a reestruturação da educação, definindo em seu art. 66 que: “Art. nº 66. O ensino superior tem por objetivo a pesquisa, o desenvolvimento das ciências, letras e artes, e a formação de profissionais de nível universitário”. Tem-se que foi delineado o modelo federativo de administração da educação em todos os níveis no país e o ensino superior posicionou-se para o desenvolvimento de Filosofia, Letras e Ciências, não existindo ainda o ensino de administração.

No período até 1964, segundo Stadtlober (2012) o ensino superior brasileiro refletia a crise econômica, política e social do país e em todo mundo.

Em 1968 ocorreu a reforma para última versão da LDB, por meio da Lei 5540/68, estabelecendo a articulação do ensino superior com o ensino médio e a universidade como modelo, bem como a departamentalização e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Segundo Baiense Junior (2012), essa reforma cria o modelo de colegiado que substitui o modelo de cátedras, como também se dá a criação de institutos centrais e o ideal de que todas as IES se organizassem na forma de universidade. Salienta Souza (2012) que foi nesse ano que foi criada a chamada Reforma Universitária, por meio da Lei nº 5.540, de 28/11/68 com as principais diretrizes voltadas para o vestibular classificatório; a criação dos institutos básicos e dos departamentos; a criação de cursos de curta duração; a noção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; e os regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva para os professores, bem como o sistema de créditos e a instituição dos colegiados de cursos. Entende o autor que esta foi uma tentativa de modernizar estruturas

desatualizadas que operacionalizavam uma organização multifuncional complexa e burocrática nas áreas administrativa e acadêmica

Vê-se, portanto, que no período entre 1964 e 1969, dá-se, conforme Stadtlober (2012), o desenvolvimento da política desenvolvida pelo regime militar no país, caracterizado como período de profunda repressão que exerceu forte pressão no ensino superior.

Em seguida, duas Leis procederam alterações na educação brasileira. A primeira, a Lei 2692/71; a segunda, a Lei 5540/78. Ambos os diplomas legais, segundo Stadtlober (2012) consolidaram o ensino superior sob tutela da União e os ensinos médio e fundamental sob tutela do Estado. A partir disso, as regulações controlavam o funcionamento das IES.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, segundo Baiense Junior (2012), ocorreu à retificação da autonomia das IES organizadas na forma de universidade dando-lhes ampla autonomia do ponto de vista didático-pedagógico, como também, administrativo e econômico-financeiro, com a presença do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), que passa a registrar os dados relativos à educação brasileira.

Com isso, registra Lopes (2011) que ao tomar a direção do Estado Democrático de Direito, a Constituição promulgada apontava para uma educação pautada na formação cidadã, articulando-se com as Declarações e Convenções internacionais. Assim, foi por força da atual Constituição Federal que, segundo Lopes (2011), teve início um processo de concretização dos direitos sociais garantidos no art. 6º, transformando em direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a maternidade e a infância e a assistência aos desamparados.

No campo educacional, assinala Lopes (2011), o processo de transição democrático, foi provavelmente responsável pela regulamentação do Artigo 205 da CF/88: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será provida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Esse artigo constitucional, conforme o autor em comentário representa a conquista de um direito social para a sociedade civil, inclusive para aqueles cidadãos que não tinham até então o acesso ao ensino público, ou seja, o direito e a liberdade de ensino com qualidade como meio de crescimento pessoal e de cidadania, onde o Estado tem a plena responsabilidade de garantir a educação para todos.

Nesse sentido, entende Pequeno (2008), que a educação no Brasil é uma política pública social caracterizada pela CF/88 com a garantia de um aparato normativo na área educacional e no campo dos direitos sociais, com o reforço da visão de que a sua execução envolva diferentes sujeitos sociais e diversas categorias profissionais.

É na década de 1990 que, segundo Maciel (2012) e Stadtlober (2012), ocorre o boom de crescimento do ensino superior no Brasil pela pressão de demanda, por pressão social, econômica e política, por uma regulação que também permitiu a criação de universidades, de centros universitários e de faculdades integradas ou isoladas, institutos ou escolas superiores. Em razão disso, ocorre nos anos seguintes a consolidação das regulações do ensino superior no país.

Com isso, deu-se em 1996 a edição da Lei 9394/96, instituindo as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), caracterizada, segundo Stadtlober (2012), por estabelecer critérios para diferenciação entre Instituições de Ensino e para a autonomia dessas Instituições e por estabelecer uma sistemática de avaliações. Essa lei, para o autor em comento, traz diversificação, expansão e privatização para o ensino superior.

Anota Pontes (2012) que essa LDB aponta o estímulo à cultura como finalidade do Ensino Superior também incentivar à pesquisa e o desenvolvimento do pensamento reflexivo, a formação profissional de caráter contínuo, a divulgação dos conhecimentos científicos-culturais e o conhecimento dos problemas regionais e nacionais.

Entende Souza (2012) que essa LDB introduziu, como principais inovações na universidade brasileira, a avaliação sistemática dos cursos de graduação e das próprias instituições, além de estabelecer que, para ser considerada uma universidade e gozar de sua autonomia, a instituição deve possuir pelo menos um terço de seu corpo docente constituído por mestres ou doutores, e um terço do corpo docente em regime integral. De certo modo, a busca da melhoria do corpo docente, aliada às avaliações periódicas e ao credenciamento das instituições e de seus cursos, favoreceu a institucionalização da pesquisa.

O desenvolvimento da educação superior brasileira na atualidade se encontra articulada com a Declaração Mundial sobre a Educação Superior que, conforme Bernhein e Chauí (2012), traz a indicação de que sem uma educação superior adequada e instituições de pesquisa que formem massa crítica de pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode garantir genuíno desenvolvimento endógeno e sustentável; e, em particular, os países em desenvolvimento e os países de menor desenvolvimento relativo não poderão reduzir o hiato que os separa dos países desenvolvidos industrializados. É que o se ode constatar no art. 1º da citada Declaração: “[...] A necessidade de preservar, reforçar e fomentar ainda mais as missões fundamentais e os valores da educação superior, em particular a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável e o aperfeiçoamento da sociedade como um todo”.

Essa Declaração, conforme Bernhein e Chauí (2012) reconhece a importância estratégica da educação do terceiro nível na sociedade contemporânea, incluindo conceitos

como pertinência da educação superior que deve ser avaliada em função da adequação entre o que a sociedade espera das instituições e o que estas fazem. Isto exige padrões éticos, imparcialidade política, capacidade crítica e, ao mesmo tempo, melhor articulação com os problemas da sociedade e do mundo do trabalho, baseando as orientações de longo prazo em objetivos e necessidades sociais, compreendidos o respeito pelas culturas e a proteção ambiental. Além do mais, a referida Declaração defende que a educação superior deve reforçar seu papel de prestadora de serviço à sociedade, deve fortalecer sua contribuição ao desenvolvimento de todo o sistema educacional, sobretudo para o aperfeiçoamento dos docentes, do desenvolvimento curricular e da pesquisa educacional, bem como deve visar a criação de uma nova sociedade, não violenta e não exploradora, formada por indivíduos altamente esclarecidos, motivados e integrados, inspirados pelo amor à humanidade e guiados pela sabedoria.

É nesse contexto que se insere a Universidade Federal de Alagoas (Ufal), articulada com a promulgação da Constituição Federal brasileira de 1988, quando a educação passou a ser responsabilidade do Estado e da família, devendo ser desenvolvida a partir do princípio da dignidade humana e exercício da cidadania, preparando para a vida e para o trabalho.

A Constituição Federal vigente também consagrou no parágrafo único do artigo 207 que a educação superior far-se-á com observância do princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Com isso, a educação superior passou, então, a se constituir no segundo nível estrutural da educação escolar, conforme estabelece o art. 21 da LDB 9394/96.

A partir disso, as diretrizes curriculares para os cursos de graduação, conforme Brasil (2001) seguem princípios baseados em assegurar às instituições de ensino superior ampla liberdade na composição da carga horária a ser cumprida para a integralização dos currículos, assim como na especificação das unidades de estudos a serem ministradas; indicar os tópicos ou campos de estudo e demais experiências de ensino-aprendizagem que comporão os currículos, evitando ao máximo a fixação de conteúdos específicos com cargas horárias pré-determinadas, as quais não poderão exceder 50% da carga horária total dos cursos.

Consta das diretrizes curriculares que os cursos de graduação, segundo Brasil (2001), deve incentivar uma sólida formação geral, necessária para que o futuro graduado possa vir a superar os desafios de renovadas condições de exercício profissional e de produção do conhecimento, permitindo variados tipos de formação e habilitações diferenciadas em um mesmo programa; estimulando práticas de estudo independente que visem a uma progressiva autonomia profissional e intelectual de aluno; encorajarem o

aproveitamento do conhecimento, habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar, inclusive as que se referiram à experiência profissional julgada relevante para a área de formação considerada.

Ainda acrescentam as diretrizes em comento, conforme Brasil (2001), o fortalecimento da articulação entre a teoria e a prática, valorizando a pesquisa individual e coletiva, assim como os estágios e a participação em atividades de extensão, as quais poderão ser incluídas como parte da carga horária; e incluir orientações para a condução de avaliações periódicas que utilizem instrumentos variados e sirvam para informar a docentes e a discentes acerca do desenvolvimento das atividades.

Destaca Brasil (2001) que tais princípios direcionam-se para objetivos e metas pautadas em conferir maior autonomia às instituições de ensino superior na definição dos currículos de seus cursos, a partir da explicitação das competências e as habilidades que se deseja desenvolver, através da organização de modelo pedagógico capaz de adaptar-se à dinâmica das demandas da sociedade, em que a graduação passa a constituir-se numa etapa de formação inicial do processo contínuo de educação permanente; propondo uma carga horária mínima em horas que permita a flexibilização do tempo de duração do curso de acordo com a disponibilidade e esforço do aluno; otimizando a estruturação modular dos cursos com vistas a permitir um melhor aproveitamento dos conteúdos ministrados, bem como, a ampliação da diversidade da organização de cursos, integrando a oferta de cursos seqüenciais, previstos no inciso I, do art. 44 da LDB vigente; contemplar orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional, incentivando o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas fora do ambiente escolar; e contribuir, finalmente, para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do ensino de graduação, norteando os instrumentos de avaliação.

Entende-se, assim, que no art. 43 da LDB vigente está inteiramente absorvido pela dimensão teleológica deste nível de educação, estabelecendo que a educação superior tem por finalidade:

“I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileiras, e colaborar na sua formação contínua; III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao 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; IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI - estimular o conhecimento dos



problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; e VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição”.

Nesse sentido, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) cumpre o seu papel ao se posicionar pela qualidade do ensino que será ministrado nos cursos superiores, avaliando-os anualmente.

Assim, em razão da educação se voltar constitucionalmente para o exercício da cidadania e preparação para a vida e para o trabalho, articulando-se com os paradigmas organizacionais contemporâneos, possibilita, conforme Chiavenato (2000), o desenvolvimento do desempenho organizacional que está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo.

### 3.2. O Ensino Superior e a formação profissional

Em consonância com o que foi descrito no item anterior, observou-se a importância da educação superior para a formação profissional, em atendimento às previsões constitucionais e LDB vigentes no Brasil.

É o que observam Miranda (2012), Almeida (2012), Moreira (2012) e Cambroni et al (2012) ao assinalarem que o ensino superior torna-se o elo entre o construir e a prática do capital intelectual, por ser esse modelo educacional que tem a missão de apresentar à base teórica da ciência e ligar esta a realidade que será aplicada, sendo, pois, identificado, conforme Oliveira e Sauerbronn (2012) como um dos principais desafios à educação superior a necessidade de ampliar o acesso a ela.

Tem-se, portanto, que no dizer de Barone (2012) e Schwartzman (2012), a experiência brasileira de formação profissional faz parte de um contexto da importância da educação, em seus múltiplos enfoques e/ou dimensões, enquanto componente do desenvolvimento socioeconômico dos países. Destaca, ainda, a capacidade de uma força de trabalho mais educada para responder com mais rapidez e adaptabilidade aos novos requerimentos.

Tem-se, pois, conforme Pithan (2013), que o processo de formação profissional oriunda do ensino superior, requer o desenvolvimento das percepções contemporâneas da

nova base científica e técnica, as transformações planetárias promovidas pela globalização, os novos desafios, a expansão generalizada do capital, entre outras, que devem ser inseridas no contexto da educação. Assim, ao ensino superior cabe a formação humanística para o desenvolvimento sustentável e para as exigências necessárias para atendimento das novas construções sociais. Essa formação, no entendimento do autor mencionado, deve estar voltada para um processo de defesa que inclua a ciência, a responsabilidade, as competências diversas, a colaboração e a cooperatividade, a criatividade, os aspectos humanísticos, a flexibilidade e a negociação, com um enfoque que compreenda as dimensões da ciência, sociedade e tecnologia e criando as condições metodológicas que contemham o favorecimento por uma renovação pedagógica.

Assinala, ainda, Pithan (2013) que a formação promovida pela educação superior na atualidade, exige o desenvolvimento de relacionamentos e competências que se encontram na dimensão da análise, síntese, rapidez de respostas, criação de soluções inovadoras, uso de diferentes formas de linguagens, comunicação clara e precisa, trabalho em grupo e aprendizagem permanente pela realidade encontrada nas eclosões tecnológicas e simultaneidade dos avanços científicos, interativos e concomitantes.

Por essa razão a formação profissional de hoje tem requerido qualificação que se encontre assentada numa aprendizagem tanto operacional quanto comportamental, destacadas na capacidade de trabalhar em equipe, de se comunicar, de lidar com as diferenças, de agir e resolver conflitos, reflexão do contexto mundial atual, identificando tensões e os diversos significados da cultura universal e a sua mundialização, valorizando raízes étnicas, regionais, comunitárias ou culturais, bem como as relações sociais e a adequação societária preparando o discente para o individual e o coletivo.

Em suma, ao ensino superior é dado o dever do favorecimento que possibilite o desenvolvimento de capacidades cognitivas orientadas para formação humanística crítica que se traduza na compreensão da realidade da sociedade, da ciência e da tecnologia, criando competências para aplicação dos conhecimentos.

### 3.3. A formação do perfil profissional na administração alagoana

A regulamentação da profissão de Administrador no Brasil ocorreu com a edição da Lei n.º 4.769, de 09 de setembro de 1965. Com isso, segundo Stadtlober (2012) e Pontes

(2012), no ano seguinte, passou-se a adotar um currículo mínimo indicado para a formação de administrador, sendo a habilitação profissional para o exercício como técnico em administração. Tal adoção do currículo mínimo se deu por meio do Parecer CESu n.º 307, de 1966, constituindo-se nos fatores fundamentais para a gênese dos cursos de Administração no país e seus marcos institucionais.

Na alínea b do art. 2º, da Lei 4769/65, estão definidos os campos de trabalho do bacharel em Administração. A atividade profissional de Administrador é exercida, como profissão liberal ou não, mediante: estudos, pesquisas, análise, planejamento, interpretação, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, orçamentos, organização e métodos, administração financeira, administração de material, administração da produção, administração mercadológica, relações industriais e outros campos em que esses se desdobrem ou sejam conexos.

Em seu artigo 3º, a Lei afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos de ensino superior, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação no país, estabelecendo que:

“Art. 3º A atividade do administrador compreende: a) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização; b) pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos; c) exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido; d) o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração; e) o magistério em materiais técnicos do campo da administração e organização. f) Parágrafo único - A aplicação do disposto nas alíneas C, D e E não prejudicará a situação dos atuais ocupantes de cargos, funções e empregos, inclusive de direção, chefia, assessoramento e consultoria no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem”.

A esse respeito, Silva (2012) assinala que as áreas de atuação do administrador compreendem sete áreas principais com seus campos conexos, quais sejam: organização e métodos e programas de trabalho; administração financeira e orçamentária; administração da produção; administração de material; administração mercadológica; administração de recursos

humanos; e ainda os campos conexos, que abrangem a administração de consórcio, comércio exterior, cooperativas, hospitalar, condomínios, imóveis, processamento de dados/informática, rural, hoteleira, Factoring e Turismo.

Por força desse diploma legal foi criado o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRA) que, segundo Stadtlober (2012), passou a se constituir numa autarquia federal denominada de Sistema CFA/CRA's, com a missão promover a difusão da Ciência da Administração e a valorização da profissão do Administrador na defesa da defesa da sociedade.

Em 1970, segundo registro do Conselho Federal de Educação recolhido por Stadtlober (2012), já existiam cerca de 174 instituições de ensino de administração. Em vista disso, em 1973, ocorreu a autorização pelo Governo Federal das habilitações em comércio exterior e hospitalar, adicionados aos cursos de administração de empresas e administração pública.

A denominação profissional para administrador só foi alterada, conforme Stadtlober (2012), em 1985, tendo, a partir disso, uma expansão da profissão na década de 1990.

Em 1993, conforme Stadtlober (2012), o Conselho Federal de Educação instituiu um currículo pleno aos cursos de administração, informando que as instituições poderiam ter também as habilitações. Tal condução, conforme Ufal (2006), respondeu às demandas para permitir maior diferenciação entre os cursos, admitindo a diversidade de habilitações e o ajustamento dos currículos. Além disso, tal definição do Conselho concorreu para a orientação permissiva da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 que reafirmou a flexibilidade às instituições para estabelecer cursos superiores em segmentos não atendidos pelos cursos de bacharelado tradicionais.

Assinala Silva (2012) que foi no ano de 2002, que o Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior do Ministério da Educação aprovaram as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Administração.

Em 2003, conforme dados do Conselho Federal de Educação recolhido por Stadtlober (2012), havia cerca de 1700 IES com mais de 500 mil matrículas e aproximadamente 64 mil formandos por ano em administração. Foi nesse ano que o então Ministro da Educação homologou um parecer sobre as novas diretrizes curriculares nacionais (DCN's) para o curso de graduação em administração que seriam alteradas em 2004, definindo o Curso de Bacharelado em Administração, excluindo a extensão das habilitações no nome do curso, podendo constar apenas no projeto pedagógico de cada curso e na grade

curricular. A partir desse momento, há um novo cenário no mercado de ensino superior de administração. Como graduação podem ser oferecidos os cursos de Administração ou Administração Pública.

Conforme Ufal (2006) foi em 2004 e 2005 que novos atos do Governo Federal estipularam a obrigatoriedade de se respeitar as diretrizes curriculares nacionais e a denominação de bacharelado em Administração na formulação dos cursos e na titulação de conclusão, sem incluir indicação de habilitação. A habilitação passou a ser considerada, não um diferencial principal dos cursos, mas uma opção de aprofundamento em linha específica, dentro e a partir de um programa comum de formação em Administração.

A Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005, no artigo 3º, descreve que o curso de graduação em Administração deve proporcionar como perfil do profissional egresso: capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, em observância aos níveis graduais do processo de tomada de decisão, desenvolvendo o gerenciamento qualitativo, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada ao ambiente.

No art. 4º da Resolução 4, consta que o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

- “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”.

Já o art. 5º da referida Resolução define também que os cursos de graduação em Administração deverão considerar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que declarem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações, preconizando que diversas ações devam ser desenvolvidas para que as seguintes competências sejam alcançadas pelos alunos:

- “[...] a) liderança - influenciar o comportamento do grupo com equidade e empatia, visando interesses institucionais e interpessoais;
- b) criatividade e iniciativa - demonstrar um espírito empreendedor, propor e implementar modelos de gestão;
- c) comunicação e expressão - estabelecer comunicação interpessoal, expressar corretamente nos documentos técnicos específicos e interpretar a realidade;
- d) tomada de decisão - assumir riscos, ordenar atividades e decidir entre alternativas;
- e) visão sistêmica e estratégica - demonstrar de modo sistêmico e integrado a compreensão do todo, bem como suas relações com o ambiente externo;
- f) raciocínio lógico, crítico e analítico - formulações matemáticas, operar com valores, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. Também ser capaz de expressar-se de modo criativo e crítico frente aos diversos contextos sociais e organizacionais;
- g) negociação - demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação à terceiros e às situações diversas; e
- h) trabalho em equipe - compreender a importância da complementaridade das ações coletivas e atuar de forma interativa em busca de objetivos comuns”.

Dessa forma, tais regulamentações determinavam que cada curso tenha o desenvolvimento de projeto baseado nas matrizes curriculares articuladas com os princípios da autonomia, interdisciplinaridade, diversidade e contextualização.

Tem-se, pois, que o curso de administração, segundo Oliveira e Sauerbronn (2012) possui a característica de educação geral, voltada para a formação de quadros profissionais que atendam aos novos papéis demandados pela sociedade, tais como mobilidade, elasticidade, criatividade e inovação, tanto nos níveis estratégicos quanto nos operacionais.

Assim, identificam Silva e Santana (2012) que os objetivos da graduação de administração está na formação de profissionais organizacionais que atuem na gerência e desenvolvimento das organizações de produtos e serviços.

Acrescenta Corrêa (2012) que para a formação do perfil requerido pela atualidade, o curso de administração deve promover a capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança, bem como a internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional para a formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural no qual está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente.

Conforme o perfil publicado pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), recolhido por Silva e Santana (2012, p. 51), ao administrador da atualidade é exigida 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; formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática organizacional; internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; competência para empreender ações, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações; e compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança; atuação de forma interdisciplinar.

Assim, o perfil profissional do administrador na atualidade, conforme Erdman (2012), Amatucci (2012), Silva e Santana (2012) e Corrêa (2012), passa pela competência exigida a estrategistas por intermédio do empreendedorismo como sendo ético, contingencial, flexível, inovador, criativo, pesquisador, racionalizador de recursos, possuir domínio técnico, ser explorador de nichos, participar e se adequar ao convívio em grupo, ser especialista, agir de forma sistêmica, entender a empresa como um todo, estar atento aos sinais do ambiente, saber ampliar o conceito de qualidade, entre outras capacidades e potencialidades.

#### 3.4. O curso de graduação em Administração na Ufal

Em conformidade com Ufal (2006), o curso é de bacharelato em administração em conformidade com a Resolução Consuni/Ufal nº 5, de 06 de maio de 1971, reconhecido pelo Ministério da Educação (MEC) pelo Decreto nº 7.857, de 11 de junho de 1975.

O curso possui 3.610 horas aulas com duração mínima de 4 anos no turno diurno e de 5 anos no turno noturno, ou de 8 semestres no turno diurno e de 10 semestres no turno noturno, dispondo de 80 vagas no turno diurno e 40 vagas no turno noturno. Assim sendo, conforme Ufal (2006) o curso será realizado em no mínimo 4 anos e no máximo 7 anos para o curso diurno e no mínimo 4 anos e no máximo 8 anos para o curso noturno, atendendo

solicitação das resoluções existentes e recomendações da Associação Nacional de Graduação em Administração (Angrad). Entretanto, não será computado nesse tempo o período em que o aluno fez trancamento de matrícula. Sua carga horária total será exatamente de 3.610 horas aula.

O perfil do egresso, conforme Ufal (2006) é de formar profissional com capacidade de definir problemas e propor soluções, atuar de maneira efetiva, lógica e flexível dentro das organizações e na sociedade, com uma postura racional e empreendedora.

O campo de atuação, conforme Ufal (2006) é do profissional atuar em todos os tipos de organizações nas áreas profissionalizantes de Recursos Humanos, Recursos Materiais e Patrimoniais, Marketing, Organização Sistemas e Métodos, Administração da Produção, Sistemas de Informação, Orçamento e Finanças, Logística, Projetos, dentre outras.

Assim sendo, na expressão de Ufal (2006), o curso de administração da universidade tem como preocupação capacitar os seus egressos para contribuir com o desenvolvimento, primeiramente, do estado e, numa segunda instância, para o desenvolvimento do Brasil, considerando a formação dos egressos para um mercado globalizado, o horizonte de mercado deve ser mais amplo que o estado de Alagoas e para um mercado globalizado. Essa contribuição pode se dar através da formação de profissionais empreendedores, os chamados empreendedores corporativos ou intraempreendedores ou a formação de empreendedores que venham a criar novos negócios, gerando emprego e renda para o estado de Alagoas e para o país. Para isso, a cultura empreendedora é utilizada como elemento norteador do curso.

O objetivo do curso, segundo Ufal (2006), é formar profissionais empreendedores capazes de implementar, gerenciar, manter e desenvolver continuamente organizações, que sejam comprometidas com o desenvolvimento sustentável local, regional e nacional. Assim, o egresso do curso deverá desenvolver a capacidade de identificar problemas e propor soluções; desenvolver novas soluções em gestão, processos e produtos; assumir riscos; desenvolver novos negócios. Assim, espera-se que ele possa atuar de maneira efetiva, lógica e flexível dentro das organizações e na sociedade, com uma postura racional e empreendedora. Ao final do curso espera-se que o aluno contenha um conjunto de conhecimentos, quais sejam, os de natureza técnica, essenciais para as habilidades decisórias e de planejamento do administrador; os de natureza sociais, voltados ao lado humano, intelectual e aos valores que norteiam o ambiente micro e macro-organizacional; e os de natureza científica, já que a base teórica tenderia a explorar o raciocínio crítico dos alunos.



Assim, conforme previsão dada pela Resolução CES/CNE nº 4, de 13 de julho de 2005, os cursos de administração devem guiar-se por campos de conteúdos interligados, que constituem os seguintes eixos articuladores na formação do administrador. São eles os conteúdos de formação básica, que envolvem, conforme a referida Resolução:

“[...] os estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos, contábeis, tecnologias da comunicação e da informação e ciências jurídicas; os conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias, envolvendo matemática aplicada, estatística aplicada, pesquisa operacional e teoria dos jogos; os conteúdos de formação profissional envolvendo teorias da administração e das organizações, recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços; os conteúdos de formação complementar, envolvendo os estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando”.

Nesse sentido, declara Ufal (2006) que os quatro primeiros semestres do curso diurno e os seis primeiros semestres do curso noturno estão formatados para compor as disciplinas do eixo fundamental básico e do eixo quantitativo e suas tecnologias. Particularmente, os dois primeiros semestres são compostos por disciplinas comuns aos cursos de Economia e Ciências Contábeis da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC/UFAL). Assim, são denominados de tronco comum dessa Unidade Acadêmica. Isso significa que os alunos da mesma Unidade Acadêmica poderão circular entre os três cursos, caso haja a necessidade de se matricular, seja em sistema de dependência ou não, em uma determinada disciplina. Durante o período das disciplinas do eixo fundamental básico e do eixo quantitativo, algumas disciplinas introdutórias do eixo profissionalizante serão cursadas pelo aluno para que ele possa já ter contato inicial com a profissão e para que ele possa compreender como as disciplinas do eixo fundamental básico e do eixo quantitativo complementarão as disciplinas profissionalizantes.

Seguindo Ufal (2006), o bloco seguinte de disciplinas é considerado do núcleo duro do eixo profissionalizante. Do quinto ao sétimo semestre pela manhã e do sexto ao oitavo semestre pela noite são vistas as disciplinas que darão a estrutura profissionalizante aos alunos.

No terceiro bloco, segundo Ufal (2006), são incluídas algumas disciplinas de formação complementar que foram escolhidas com base a subsidiar o profissional de administração a desenvolver melhor o seu potencial empreendedor. Ainda nesse bloco, a disciplina Treino de Pesquisa em Administração retomará a disciplina de Metodologia Científica, preparando o aluno que ainda não executou o seu estágio e nem preparou ainda o seu projeto de TCC a por em prática tal planejamento.

Por fim, conforme Ufal (2006) o último bloco de disciplinas formatará a complementaridade do curso com ênfase em Empreendedorismo. A disciplina Empreendedorismo também é interdisciplinar e retomará todo o conhecimento acumulado durante o curso, utilizando-o de maneira integrada para criar e/ou potencializar a habilidade empreendedora no aluno.

Assinala Ufal (2006) que o curso em referência tem como principais competências, habilidades e atitudes as seguintes características, definidas pela Resolução N° 4, de 13 de julho de 2005, quais sejam:

“[...] 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; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; 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; tr 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; 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; desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais”.

Encontra-se ainda em Ufal (2006) que o curso terá uma abordagem de administração geral, porém, devido ao contexto local, terá a ênfase em empreendedorismo. Assim, conforme explicitado, essa ênfase proporcionará aos alunos suporte, conhecimento e visão crítica para o desenvolvimento de novos negócios voltados à realidade local, para que dessa forma haja viabilidade em suas ações e em seus planejamentos, desenvolvendo a produção e o comércio local, e, por consequência, o Estado de Alagoas. Além disso, essa ênfase também torna-se importante para desenvolver profissionais aptos a trabalhar em empresas de grande porte, multinacionais ou nacionais, que busquem para seu quadro de colaboradores indivíduos com espírito empreendedor que possam levar soluções criativas para o dia-a-dia da empresa.

O curso de administração de empresas da Universidade Federal de Alagoas possui um pouco mais de 40 anos de atuação na formação de gestores, inaugurando em 04 de março de 1966, pela resolução de n.º 01. Os órgãos colegiados da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, precisamente da faculdade de economia e administração, ligada ao Instituto de

Filosofia e Ciências Humanas, aprovaram a criação do curso de administração que seria ministrado nessa entidade. No entanto, só em 1972, no dia 23 de março, é que houve a instalação oficial do Curso de Administração de Empresas na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, funcionando inicialmente atrelado aos cursos de Economia e Contabilidade até, o 2º ano e havendo bifurcação no 3º ano, correspondendo ao 1º ano do ciclo profissional. O curso começou a funcionar com 25 alunos matriculados no 3º ano. Ocorreu dessa forma uma grande conquista no ensino de administração de empresas em Alagoas, apesar do curso inicialmente funcionar de forma precária, pois só havia um professor capacitado para lecionar as disciplinas específicas do curso, o professor Paulo Torres, graduado pela Universidade de Brasília. Porém o curso da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, somente foi reconhecido em 11 de Junho de 1975, através do Decreto Lei n.º 75.857 (D.O.U. de 12/06/75).

Em 1982, começou um movimento no sentido de avaliar o currículo do curso, a SESU/MEC, montou um grupo de trabalho objetivando a produção de um anteprojeto de reformulação curricular dos Cursos de Administração, e submetê-lo a avaliação crítica dos elementos envolvidos na área. O Conselho Federal de Administração incorporou-se ao movimento promovendo o Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos Cursos de Administração, ocorreu de 28 a 31 de Outubro de 1991, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, obteve como resultado a apresentação da proposta formal de um currículo mínimo, pois o anterior estava tornando-se obsoleto devido a mudanças constantes nos paradigmas sociais e nas necessidades do mercado de trabalho. Precisava haver uma adequação do ensino acadêmico à demanda da realidade social. Enfim, o Currículo Mínimo foi aprovado através do Parecer n.º 433/93 para os Cursos de Administração. Esse novo currículo mínimo propiciou às Faculdades e Universidades uma flexibilidade maior em relação às disciplinas que ministram, atentando para a cumplicidade entre a formação acadêmica e o mercado de trabalho. Em Alagoas, as instituições já ajustaram seus currículos nesse sentido.

Dessa forma, a UFAL tem procurado formar administradores com o perfil de gestores em conformidade com o paradigma contemporâneo da administração organizacional. Um perfil que se encontre articulado com as competências e habilidades técnicas que envolvam as áreas envolvidas de criação e gerenciamento da empresa (marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle); e características pessoais, quais sejam: ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, persistente, visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e principalmente ter paixão

pelo que faz. Ou seja, um perfil que atenda às exigências atuais para que um gestor empresarial possa desenvolver suas atividades pautadas na excelência organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDO EMPÍRICO: CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

#### 4.1. A realidade do curso de Administração na Ufal

Procurando-se evidenciar a realidade acerca do curso de Administração da Ufal e sua contribuição para formação dos alagoanos, traz-se nessa parte dos estudos, pesquisa realizada entre os alunos matriculados nos dois últimos períodos dos turnos diurno e noturno do curso.

##### 4.1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida por meio de método misto, que corresponde ao uso da técnica qualitativa e quantitativa, evidenciando uma pesquisa descritiva, tendo em seu bojo a pesquisa bibliográfica (manuseio de obras literárias, impressas ou capturadas na internet) e pesquisa de campo envolvendo os estudantes dos dois últimos períodos do curso de Administração da Ufal.

Assim, a investigação será qualitativa e quantitativa, de nível analítico-descritivo, empírica e participativa em razão de ser constituída pela exposição de característica de determinado fenômeno ou população.

##### 4.1.2. Universo da pesquisa

O universo da pesquisa compreende os estudantes dos dois últimos períodos nos turnos diurno e noturno do Curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas, nas suas propostas educacionais e nos padrões de ensino/aprendizagem.

Assim, a amostra foi probabilística, tornando-se aleatório o percentual de 20% dos sujeitos do estrato organizacional. Em razão disso, a referida amostragem é do tipo probabilística e aleatória simples.

#### 4.1.3. Coleta de Dados

Foram utilizados questionários com perguntas fechadas e de múltipla escolha (perguntas estruturadas); entrevistas semi-estruturadas com grupo focal composto por estudantes dos últimos períodos do Curso de Administração da Ufal e observação não estruturada e participante.

Os questionários foram aplicados no universo compreendido entre os estudantes dos dois últimos períodos do Curso de Administração da Ufal.

#### 4.2 Análise e Interpretação dos Dados

A análise dos dados foi efetuada a partir da revisão da literatura, da pesquisa documental, do levantamento de dados recolhidos com a aplicação do instrumento questionário e com o resultado obtido nas observações feitas pelos profissionais da organização alagoana.

Assim sendo, as informações qualitativas são apresentadas de maneira descritiva.

Os dados quantitativos são coletados, tabulados, comparados e elaborados por meio de Programa Excel do computador, para serem processados como resultados das pesquisas efetuadas entre os profissionais da organização empresarial alagoana, por meio de gráficos e quadros estatísticos.

Ambos os procedimentos de levantamento das informações qualitativas e quantitativas servirão para análises e interpretações no sentido de se evidenciar a demonstração das hipóteses e conclusões.

O formulário questionário do Anexo 1, aplicado entre os dias 20 novembro e 20 de dezembro de 2012, entre os alunos dos turnos diurno e noturno das disciplinas de Gestão

de Serviços, Seminário Integrador 8, Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), conforme pagelas disponibilizadas pelo Núcleo de Tecnologia da Informação do Departamento de Registro e Controle Acadêmico, da universidade em estudo, conforme a seguir discriminado:

QUADRO 1  
RESPONDENTES

CATEGORIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
ALUNOS MATRICULADOS	199	100
RESPONDENTES	100	50

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observou-se pelo resultado acima apurado que 50% dos alunos matriculados no curso de Administração responderam ao questionário aplicado.

QUADRO 2  
RESPONDENTES POR DISCIPLINA

DISCIPLINA	ALUNOS MATRICULADOS	RESPONDENTES
Gestão de Serviços (Diurno)	29	10
Gestão de Serviços (Noturno)	29	12
Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (Diurno)	20	7
Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (Noturno)	50	28
Seminário Integrador 8 (Diurno)	19	10
Seminário Integrador 8 (Noturno)	52	33
TOTAL	199	100

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Observou-se pelo exposto, que 10 alunos da disciplina Gestão de Serviços - turno Diurno, responderam ao questionamento, enquanto 12 da disciplina Gestão de Serviços – turno Noturno, 7 da disciplina Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (Diurno), 28 da disciplina Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios (Noturno), 10 da disciplina Seminário Integrador 8 (Diurno) e 33 da disciplina Seminário Integrador 8 (Noturno), totalizando 100% dos respondentes que perfazem o total de 50% dos alunos matriculados no curso de Administração da Ufal.

Em seguida, objetivando formar um perfil dos respondentes, no item 1 do Anexo 1, procurou-se saber o gênero dos respondentes, apurando-se que:

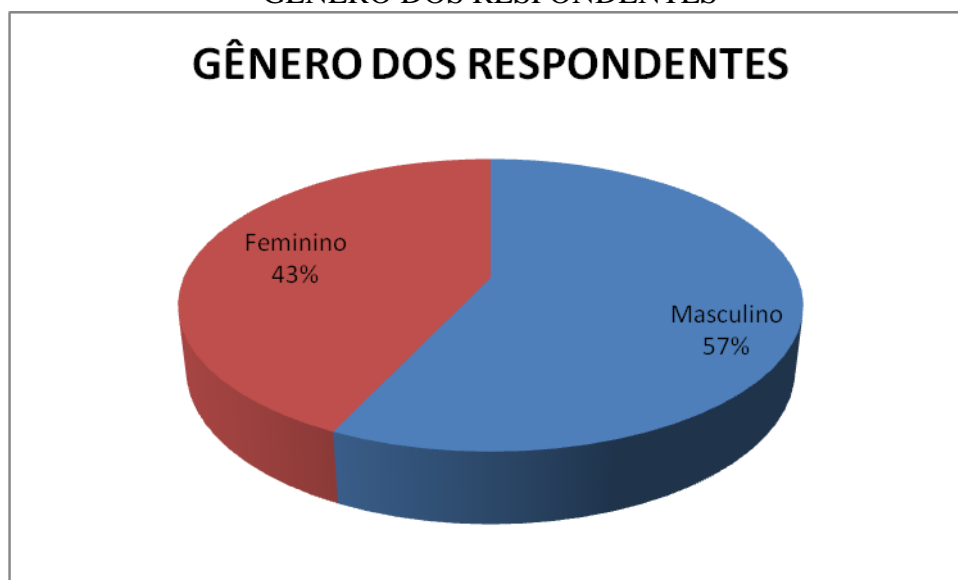
QUADRO 3  
GÊNERO DOS RESPONDENTES

GÊNERO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Masculino	57	57
Feminino	43	43
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O resultado acima apurado está expresso no gráfico a seguir:

GRÁFICO 1  
GÊNERO DOS RESPONDENTES



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observou-se pela apuração do resultado expresso que 57% dos respondentes são do gênero masculino, enquanto 43% é do gênero feminino, definindo, assim, a majoritária participação de homens no curso em tela.

Prosseguindo com a formação do perfil, no item 2 do Anexo 1, procurou-se saber a faixa etária do respondente, obtendo-se o seguinte resultado:



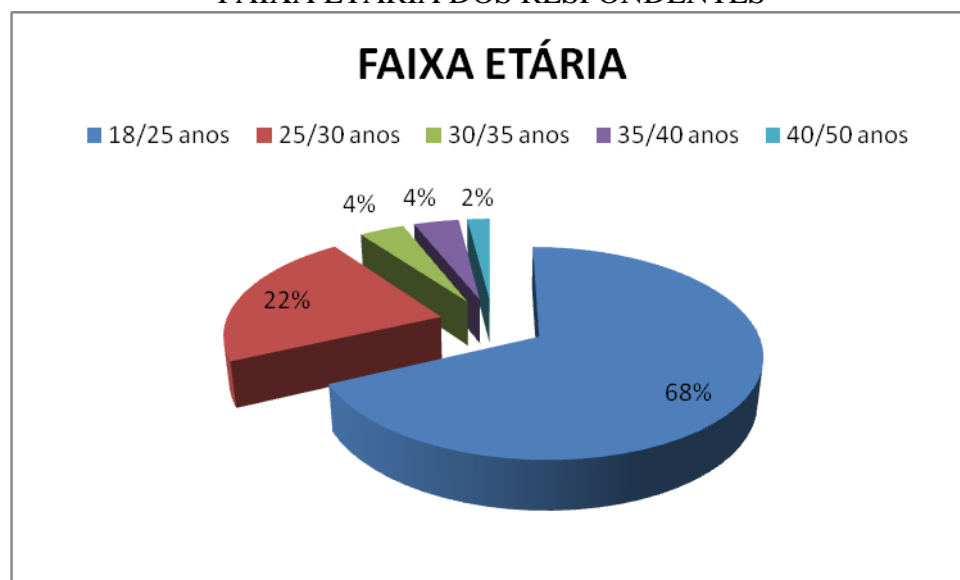
**QUADRO 4**  
**FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES**

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
18/25 anos	68	68
25/30 anos	22	22
30/35 anos	4	4
35/40 anos	4	4
40/50 anos	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A seguir está a expressão gráfica do resultado apurado.

**GRÁFICO 2**  
**FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Verificou-se que 68% dos respondentes estão na faixa etária dos 18/25 anos de idade, enquanto que 22% estão na faixa dos 25/30 anos de idade, 4% na faixa dos 30/35 anos de idade, 4% na faixa dos 35/40 anos de idade e 2% na faixa dos 40/50 anos de idade.

Tem-se, pois, que majoritariamente são jovens os respondentes matriculados no curso de Administração da Ufal.

Prosseguindo com o perfil, procurou-se no item 3 do Anexo 1, saber o estado civil do respondente, tendo-se por resultado o que segue:

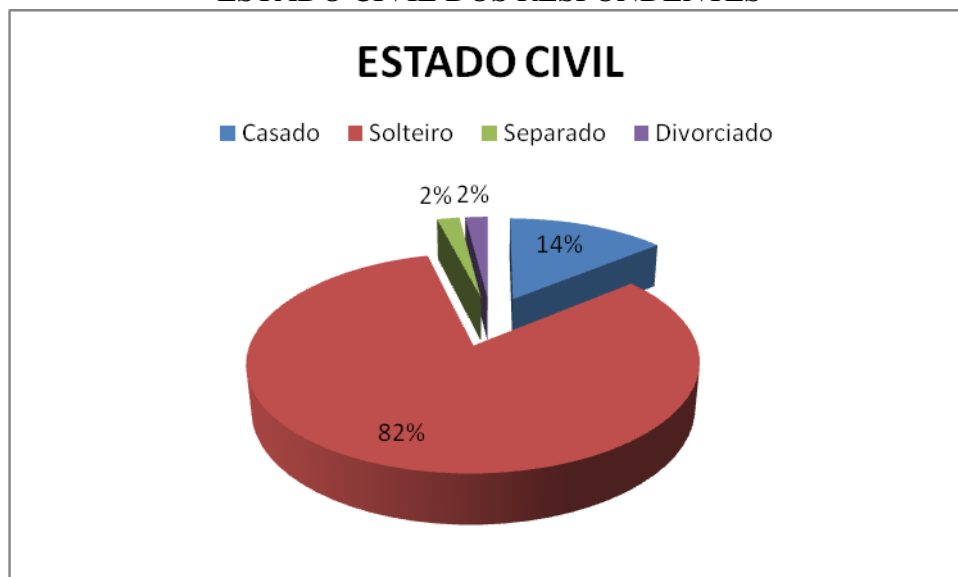
**QUADRO 5**  
**ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES**

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Casado	14	14
Solteiro	82	82
Separado	2	2
Divorciado	2	2
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Tem-se a seguir a expressão gráfica do resultado obtido:

**GRÁFICO 3**  
**ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pela apuração realizada, encontrou-se que 82% dos respondentes são solteiros, 14% casados, 2% separados e 2% divorciados, demonstrando a esmagadora maioria entre os solteiros nos matriculados no curso de Administração da Ufal.

Finalizando o perfil dos respondentes, procurou-se saber no item 4 do Anexo 1, qual a atuação profissional dos mesmos, encontrando-se o seguinte resultado:

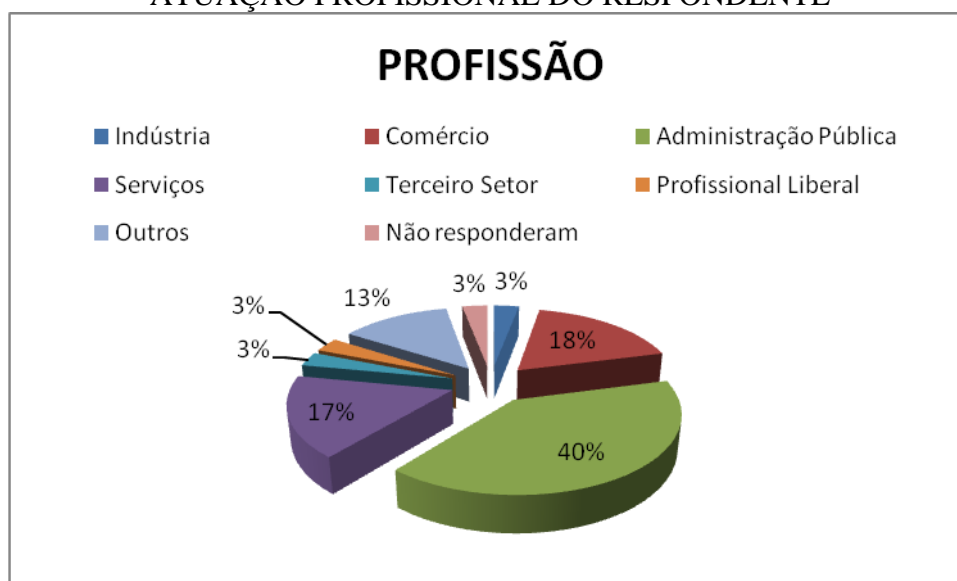
QUADRO 6  
PROFISSÃO DO RESPONDENTE

RAMO PROFISSIONAL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Indústria	3	3
Comércio	18	18
Administração Pública	40	40
Serviços	17	17
Terceiro Setor	3	3
Profissional Liberal	3	3
Outros	13	13
Não responderam	3	3
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Expressa-se a seguir o resultado apurado graficamente:

GRÁFICO 4  
ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO RESPONDENTE



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observou-se que 40% dos respondentes atuam na Administração Pública, 17% estão desempenhando atuação profissional no setor de serviços, 18% no setor de Comércio, 13% consignaram Outros, 3% na Indústria, 3% no Terceiro Setor, 3% Profissional Liberal e 3% não responderam. Entre os outros foram identificados 50% como estudantes e 50% estagiários.

Tem-se, portanto, que a maioria dos respondentes atua na Administração Pública, sendo, portanto, servidores públicos nas esferas federais, estaduais ou municipais, preocupados com a sua formação no desempenho da atividade profissional.

Já no item 5 do Anexo 1 procurou-se saber como o respondente avalia o curso de Administração da Ufal, obtendo-se o seguinte resultado:

**QUADRO 7**  
**AVALIAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFAL**

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ótimo	7	7
Bom	50	50
Razoável	26	26
Ruim	10	10
Péssimo	7	7
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A seguir está a expressão gráfica do resultado encontrado acima:

**GRÁFICO 5**  
**AVALIAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFAL**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Ficou apurado que 50% dos respondentes consignaram como bom o curso de Administração da Ufal, enquanto que 26% assinalaram como razoável, 10% como ruim, 7% como péssimo e 7% como ótimo.

Há que se observar que para a maioria o curso é bom, entretanto, uma parcela considerável dos respondentes assinala de razoável/ruim/péssimo, merecendo atenção especial da coordenação do curso por demonstrar esse resultado uma flagrante insatisfação.

Em seguida, no item 6 do Anexo 1, procurou-se saber dos respondentes como ele avalia a infraestrutura da Ufal, apurando-se o seguinte resultado:

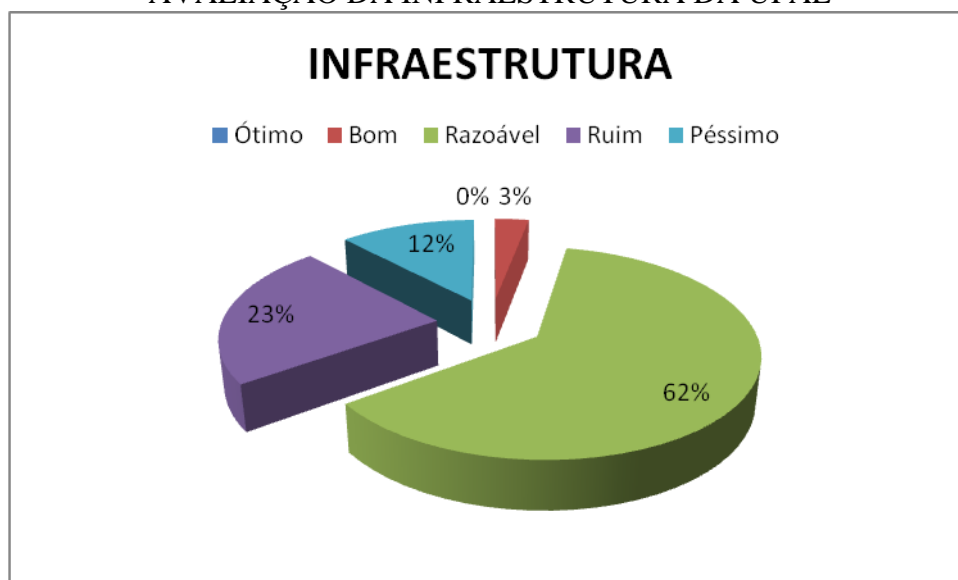
QUADRO 8  
AVALIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DA UFAL

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ótimo	0	0
Bom	3	3
Razoável	62	62
Ruim	23	23
Péssimo	12	12
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Tem-se, a seguir, o gráfico expressando o resultado obtido no quadro acima.

GRÁFICO 6  
AVALIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA DA UFAL



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pelo resultado obtido, observou-se que para 62% dos respondentes a estrutura da Ufal é razoável, para 23% é ruim, 12% é péssima e para 3% é boa.

Confirma-se com o resultado obtido a tendência detectada no item anterior de insatisfação quando a maioria esmagadora entende como razoável a infraestrutura e que uma

parcela considerável a trata como ruim/péssima, merecendo, portanto, atenção dos coordenadores do curso no sentido de reverter esse quadro.

No item 7 do Anexo 1, procurou-se como os respondentes avaliam o ambiente na Ufal, chegando-se ao seguinte resultado:

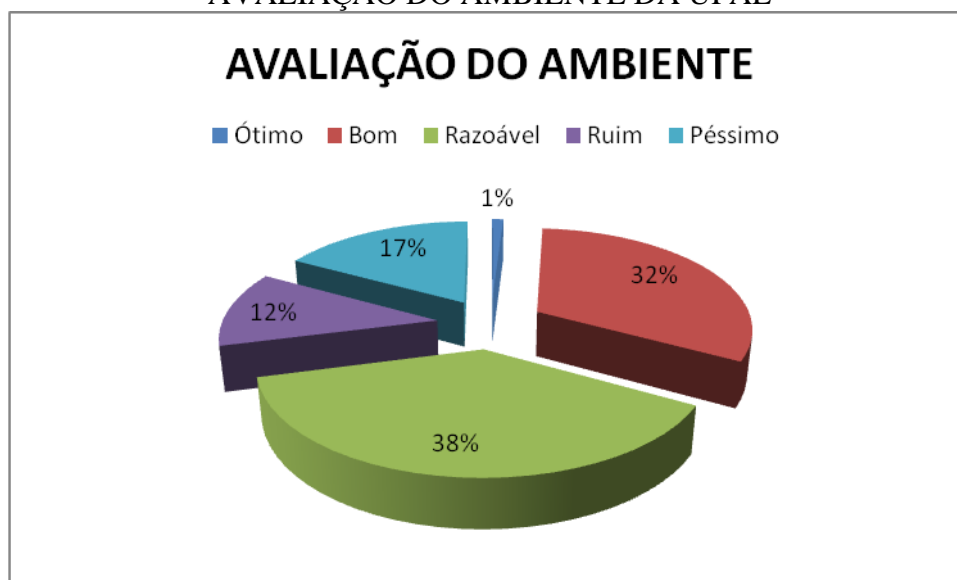
QUADRO 9  
AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA UFAL

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ótimo	1	1
Bom	32	32
Razoável	38	38
Ruim	12	12
Péssimo	17	17
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Logo abaixo a expressão gráfica do resultado obtido no quadro acima:

GRÁFICO 7  
AVALIAÇÃO DO AMBIENTE DA UFAL



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Expressou-se com o resultado obtido que para 38% dos respondentes que o ambiente da Ufal é razoável, para 32% é bom, para 17% é péssimo, para 12% é ruim e para 1% é ótimo.

Confirma-se mais uma vez a insatisfação detectada nos itens anteriores, observando-se que a maioria esmagadora avalia como razoável/ruim/péssimo o ambiente na

Ufal, demonstrando a necessidade de intervenção dos coordenadores do curso para reverter esse quadro.

No item 8 do Anexo 1, procurou-se saber como os respondentes avaliam os conteúdos ministrados no curso de Administração, apurando-se o quadro a seguir discriminado:

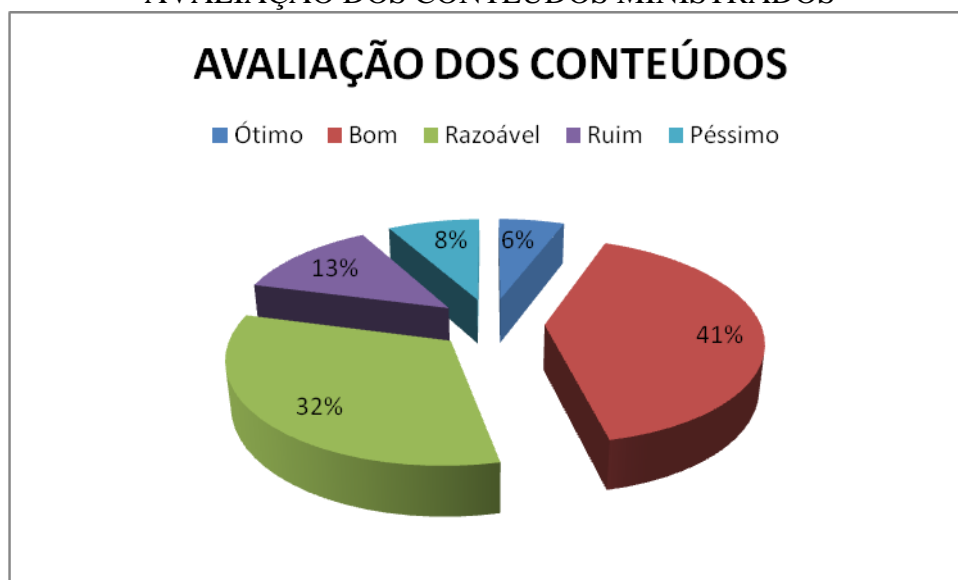
QUADRO 10  
AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS MINISTRADOS

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ótimo	5	5
Bom	35	35
Razoável	28	28
Ruim	11	11
Péssimo	7	7
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Traduz o gráfico a seguir o resultado acima apurado:

GRÁFICO 8  
AVALIAÇÃO DOS CONTEÚDOS MINISTRADOS



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pelo exposto, para 41% dos respondentes os conteúdos ministrados são bons, para 32% são razoáveis, para 13% são ruins, para 8% são péssimos e para 6% são ótimos.

Tem-se com isso que para a maioria esmagadora dos respondentes os conteúdos ministrados são bons/razoáveis, merecendo atenção de parcela considerável com considera ruins/péssimos da coordenação do curso.

No item 9 do Anexo 1, perguntou-se se os respondentes assimilam os conteúdos ministrados no curso, encontrando-se o seguinte resultado:

QUADRO 11  
ASSIMILAÇÃO DOS CONTEÚDOS MINISTRADOS

RESPOSTA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	53	53
Não	5	5
Às vezes	42	42
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A expressão desse resultado encontra-se demonstrada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 9  
ASSIMILAÇÃO DOS CONTEÚDOS MINISTRADOS



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pelo resultado encontrado, observou-se que para 53% dos respondentes os conteúdos ministrados são assimilados, enquanto que para 42% às vezes e 5% não.

Fica evidenciado com o resultado apurado que a maioria assimilam os conteúdos ministrados nas disciplinas do curso estudado, enquanto parcela considerável, quase a metade



dos respondentes, assimila às vezes. Tal resultado traduz a insatisfação dos estudantes do curso, merecendo atenção da coordenação do curso no sentido de reverter esse quadro.

No item 10 do Anexo 1, procurou-se saber se os conteúdos ministrados no curso em estudo, atendem as expectativas dos respondentes, ao que ficou demonstrado que:

QUADRO 12  
ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS

RESPOSTA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	25	25
Não	15	15
Às vezes	60	60
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A demonstração desse resultado está expressa no gráfico a seguir:

GRÁFICO 10  
ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observou-se, então, que para 60% dos respondentes os conteúdos ministrados às vezes atendem suas expectativas, enquanto que para 25% sim e para 15% não.

Fica, portanto, evidenciada a insatisfação da maioria esmagadora com os conteúdos ministrados no curso, merecendo, portanto, uma intervenção avaliadora da coordenação do curso, visando corrigir tal condução e, por consequência, atender às expectativas dos alunos matriculados no curso.

No item 11 do Anexo 1, procurou-se saber dos respondentes se o curso tem propiciado competência e qualidade na sua atuação nas organizações empresariais alagoanas, ao que ficou apurado que:

**QUADRO 13**  
**O CURSO E A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO RESPONDENTE**

RESPOSTA	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	51	51
Não	14	14
Às vezes	35	35
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Tem-se a seguir a expressão gráfica do resultado obtido acima:

**GRÁFICO 11**  
**O CURSO E A ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO RESPONDENTE**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Apurou-se com o resultado obtido que para 51% dos respondentes o curso tem possibilitado sua atuação profissional com competência e qualidade, enquanto para 35% às vezes e para 14% não.

Esse resultado evidencia que para a maioria o curso tem se bem aproveitado, enquanto que para parcela considerável, quase a maioria assinala que às vezes tem

contribuído para sua atuação profissional, o que requer uma observação mais apurada da coordenação do curso com relação à insatisfação detectada nos itens anteriores.

No item 12 do Anexo 1, procurou-se saber como os respondentes avaliam o corpo docente do curso de Administração da Ufal, obtendo-se o resultado a seguir:

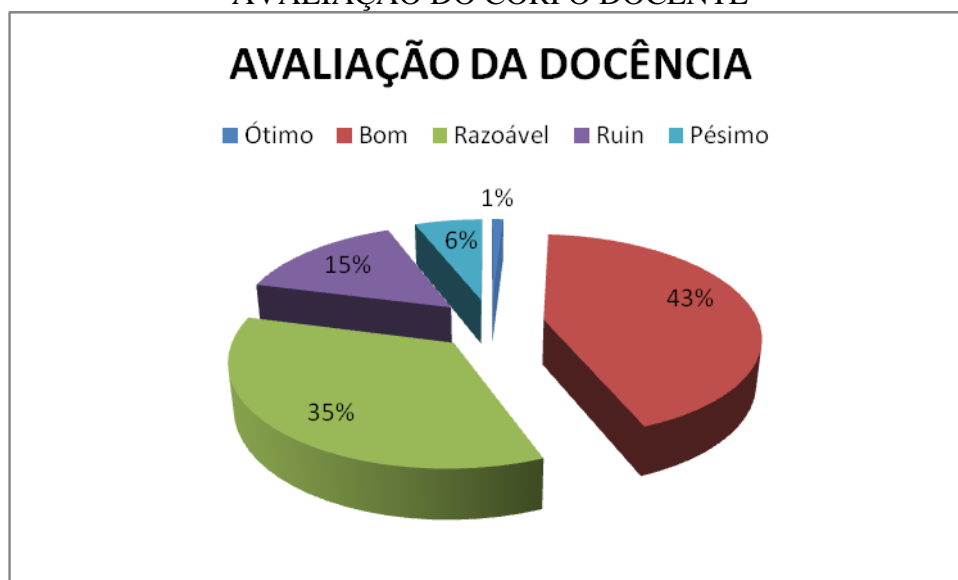
QUADRO 14  
AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Ótimo	1	1
Bom	43	43
Razoável	35	35
Ruim	15	15
Péssimo	6	6
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

No gráfico a seguir está a demonstração do resultado apurado acima.

GRÁFICO 12  
AVALIAÇÃO DO CORPO DOCENTE



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pelo exposto, observou-se que para 43% dos respondentes o corpo docente é avaliado como bom, para 35% razoável, para 15% como ruim, para 6% como péssimo e para 1% como ótimo.

Tal resultado traz a certidão da insatisfação dos respondentes com o corpo docente, já declinada nos itens anteriores, demonstrando a necessidade de tomada de decisão a respeito visando atender aos anseios dos estudantes.

No item 13 do Anexo 1, perguntou-se aos respondentes se os professores do curso em análise atendem suas necessidades de aprendizado com os conteúdos ministrados, ao que apurou-se a seguir:

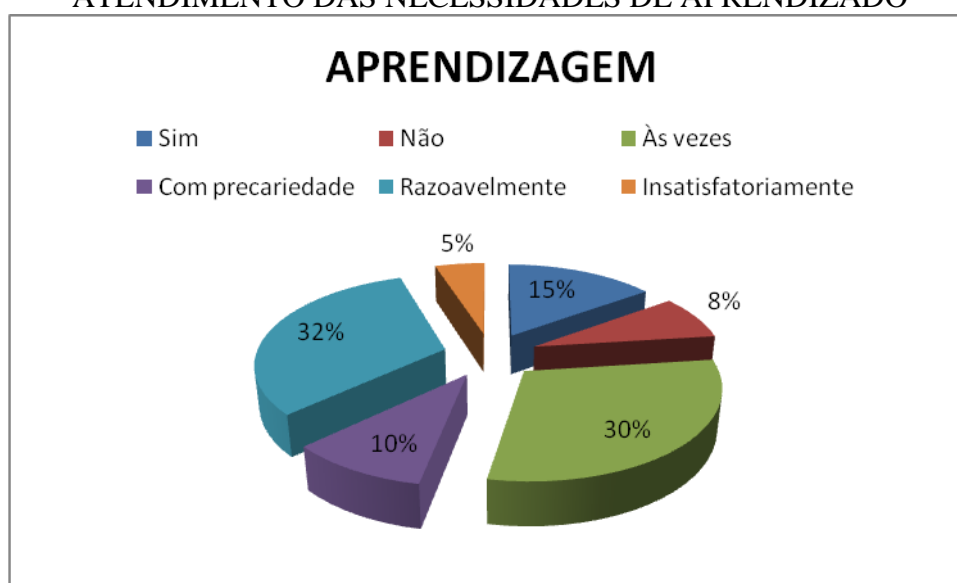
**QUADRO 15**  
**ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE APRENDIZADO**

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	15	15
Não	8	8
Às vezes	30	30
Com precariedade	10	10
Razoavelmente	32	32
Insatisfatoriamente	5	5
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Logo a seguir se encontra a expressão gráfica do referido resultado:

**GRÁFICO 13**  
**ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE APRENDIZADO**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pela apuração do resultado observou-se que para 32% dos respondentes os professores do curso em referência atendem razoavelmente as necessidades de aprendizado

com os conteúdos ministrados, enquanto que para 30% às vezes, para 15% sim, para 10% com precariedade, para 8% não e para 5% insatisfatoriamente.

Analisando o referido resultado observa-se a confirmação do que foi demonstrado no item anterior, declarando a insatisfação dos alunos do curso em tela com relação aos professores, o que exige, por parte da coordenação do curso, uma averiguação aguçada para tomada de decisão no sentido de reverter essa realidade.

No item 14 do Anexo 1, procurou-se saber se com o curso realizado os respondentes encontram-se enquadrados profissional no perfil do administrador organizacional competente, obtendo-se o resultado a seguir:

QUADRO 16  
COMPETÊNCIA COM O CURSO

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	34	34
Não	24	24
Às vezes	42	42
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A seguir a representação gráfica do resultado apurado acima:

GRÁFICO 14  
COMPETÊNCIA COM O CURSO



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Tem-se, portanto, que para 42% dos respondentes às vezes o curso ofertado os enquadram profissional no perfil do administrador competente, enquanto que para 34% sim e para 24% não.

Esse resultado confirma a apuração efetuada nos dois últimos itens analisados, confirmando a insatisfação dos estudantes com relação ao curso em estudo.

No item 15 do Anexo 1, procurou-se saber dos respondentes se os resultados do curso em análise são satisfatórios para sua formação e desenvolvimento das competências profissionais, apurando-se que:

**QUADRO 17**  
**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	24	24
Não	4	4
Às vezes	32	32
Com precariedade	4	4
Razoavelmente	32	32
Insatisfatoriamente	4	4
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O gráfico a seguir traz a demonstração do resultado obtido:

**GRÁFICO 15**  
**DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Na apuração desse resultado, encontrou-se que para 32% dos respondentes às vezes os resultados do curso são satisfatórios para sua formação e desenvolvimento das competências profissionais, enquanto que para 32% razoavelmente, para 24% sim, para 4% não, para 4% com precariedade e para 4% insatisfatoriamente.

Confirma-se analogamente o resultado apurado com os últimos itens comentados na presente análise, demonstrando a clara insatisfação dos estudantes com o curso em estudo.

No item 16 do Anexo 1, perguntou-se aos respondentes se com a realização do curso em apreço, os mesmos adquiriram formação e competência para atuar no mercado alagoano, apurando-se que:

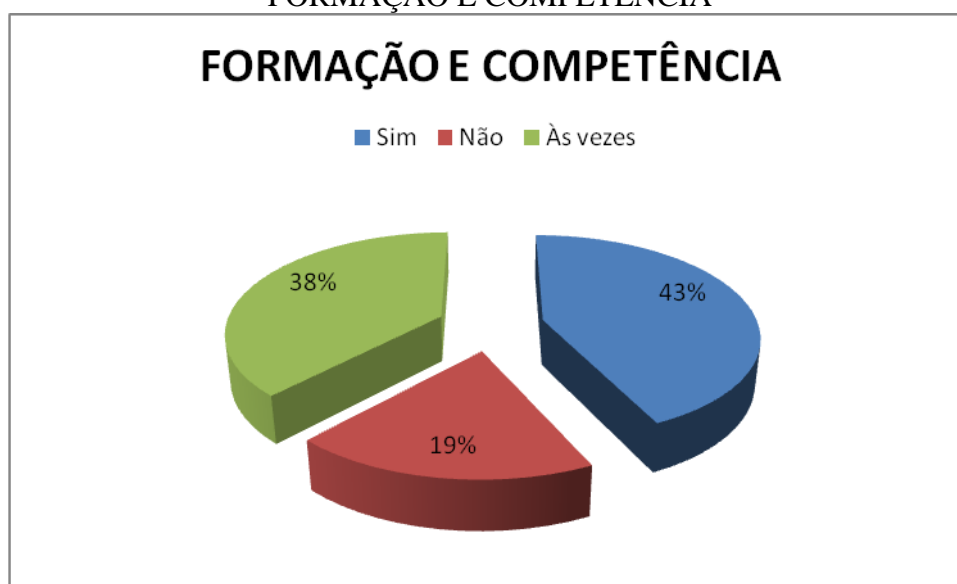
QUADRO 18  
FORMAÇÃO E COMPETÊNCIA

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	43	43
Não	19	19
Às vezes	38	38
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Segue a demonstração do resultado obtido com o gráfico a seguir:

GRÁFICO 16  
FORMAÇÃO E COMPETÊNCIA



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Encontrou-se, portanto, que para 43% dos respondentes adquiriram sim competência e formação para atuar no mercado alagoano, enquanto 38% às vezes e por 19% não.

Está indubitavelmente demonstrada a insatisfação estudantil, quando a maioria se expressa que não ou às vezes adquiriram competência e formação com a realização do curso

para atuarem profissional no mercado alagoano. Tal resultado confirma o que tem sido demonstrado nos itens anteriores da análise realizada.

No item 17 do Anexo 1, procurou-se saber se os padrões de ensino/aprendizagem do curso analisado atendem as expectativas de formação e competência para atuação profissional dos respondentes, encontrando-se por realidade que:

QUADRO 19  
EXPECTATIVAS COM O CURSO

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	11	11
Não	31	31
Às vezes	58	58
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Essa apuração está melhor visualizada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 17  
EXPECTATIVAS COM O CURSO



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Pelo resultado exposto, para 58% dos respondentes às vezes os padrões de ensino/aprendizagem do curso estudado atendem as suas expectativas, enquanto que para 31% não e para 11% sim.

Está mais que demonstrada a insatisfação dos estudantes do curso em conformidade com o que tem sido apurado nos itens anteriores do presente estudo.



Já no item 18 do Anexo, procurou-se saber dos respondentes se a Ufal tem contribuído para a formação profissional do gestor organizacional alagoano, obtendo-se o seguinte resultado:

QUADRO 20  
AVALIAÇÃO DA UFAL

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Sim	53	53
Não	26	26
Às vezes	21	21
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O resultado acima está melhor demonstrado no gráfico a seguir:

GRÁFICO 18  
AVALIAÇÃO DA UFAL



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Tem-se, pois, que para 53% dos respondentes a Ufal contribui para a formação profissional do gestor organizacional alagoano, enquanto que para 26% não e para 21% às vezes.

Verificou-se nesse item que a maioria dos respondentes identifica a contribuição da Ufal para a formação profissional do gestor organizacional alagoano, entretanto, uma

parcela considerável de quase a metade deles observar que não/às vezes essa contribuição, o que sinaliza com a insatisfação de uma parcela substancial dos estudantes do curso analisado.

Por fim, no item 19 do Anexo solicitou-se que os respondentes tecessem comentários acerca do curso ora analisados, obtendo-se o seguinte resultado:

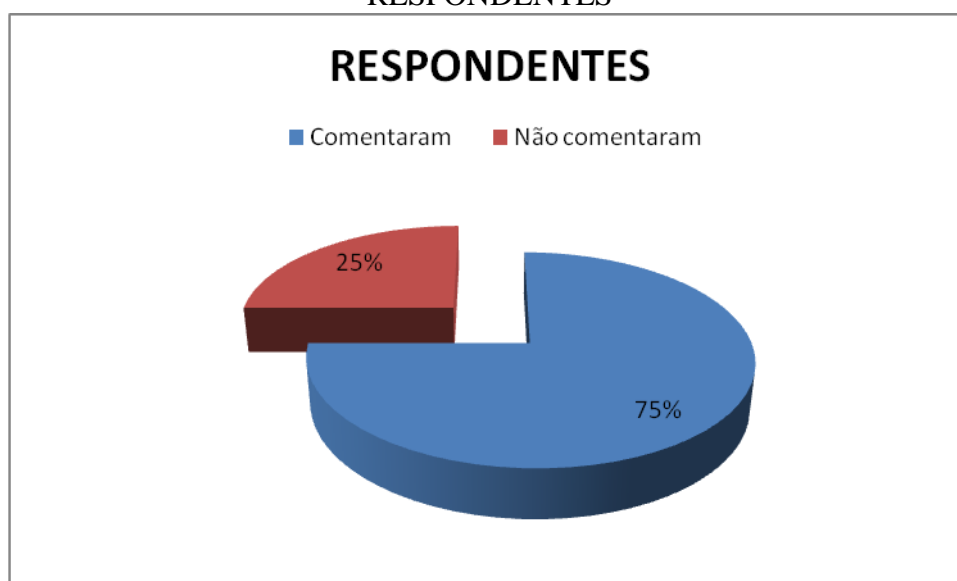
QUADRO 21  
RESPONDENTES

RESPOSTAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Comentaram	75	75
Não comentaram	25	25
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

No gráfico a seguir há uma visualização melhor do resultado apurado:

GRÁFICO 19  
RESPONDENTES



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Encontrou-se, portanto, que 75% dos respondentes teceram comentários acerca do questionamento em apreço, enquanto que 25% não.

Entre os comentários efetuados pelos respondentes, elencamos abaixo os mais representativos:

QUADRO 22  
COMENTÁRIOS DOS RESPONDENTES

COMENTÁRIOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Metodologia ultrapassada de ensino por parte dos professores	35	48
Necessidade de melhoria do quadro de professores	20	26
Melhoria da infraestrutura	20	26
TOTAL	75	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observou-se com a apuração realizada, que 48% dos respondentes que comentaram, elegeram o principal problema do curso em análise na metodologia ultrapassada de ensino por parte de professores, enquanto 26% elegeram a necessidade de melhoria do quadro de professores e 26% melhorias na infraestrutura.

#### 4.3 Resultados apurados

Pela realidade encontrada, inicialmente verificou-se que 40% dos respondentes atuam na Administração Pública, havendo essa preponderância apesar de contemplar empregados de outros setores da iniciativa privada em menor percentual, todos, evidentemente, preocupados com a sua formação no desempenho da atividade profissional.

O curso foi avaliado bom por 50% dos respondentes, detectando-se, portanto, de uma parcela considerável com insatisfação que pode ser identificada na avaliação da estrutura da instituição que para a maioria esmagadora é razoável/ruim/péssima, como também o ambiente que para a maioria é razoável/ruim/péssimo. Tal quadro se encontra igualmente depreciado pela insatisfação no que se refere aos conteúdos ministrados, na assimilação desses mesmos conteúdos, no não atendimento das expectativas dos alunos, no não atendimento do curso com relação a sua atuação profissional com competência e qualidade, e na avaliação do corpo docente do curso.

Tal fato é corroborado com a insatisfação dos alunos com relação ao atendimento das expectativas dos alunos quando da transmissão de conteúdos e competências por parte dos professores, culminando com o resultado observado que o curso ofertado não enquadra os

alunos como profissional no perfil do administrador competente, bem como pela parcela substancial de alunos ao avaliarem os resultados do curso estudado.

Tal quadro se revela no resultado apurado de um contingente expressivo de alunos que assinaram não adquirirem competência e formação para atuar no mercado alagoano, evidenciando que os padrões de ensino/aprendizagem do curso em questão, não atendem as expectativas de considerável número de estudantes, não reconhecendo que a universidade contribua para a formação profissional do gestor organizacional alagoano.

Ilustra bem a realidade encontrada o demonstrativo com o comentário dos estudantes, em que enfatizam com os problemas de metodologia ultrapassada de ensino por parte dos professores do curso, exigindo, com isso, melhoria no quadro de professores, bem como, melhoria da infraestrutura do curso e da universidade analisada no presente estudo.

## CONCLUSÕES

Tendo-se efetuado estudo acerca da temática do perfil do administrador profissional na organização alagoana, observando-se o papel da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) na contribuição para formação desse profissional, a presente pesquisa entende que a realidade brasileira nessa dimensão requer adoção de medidas no sentido de contemplar o cidadão brasileiro tendo em vista os direitos consagrados constitucionalmente. É que a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação passou a ser dever do Estado e da família com o objetivo de promover a preparação do cidadão para a vida e para o trabalho, bem como para o exercício da cidadania.

Nesse tocante, a educação superior com a regulamentação dada pela Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 -, em seu art. 21, compreende a etapa final do ciclo de educação escolar, por meio dos cursos de graduação e pós-graduação que tem por objetivo e finalidades o desenvolvimento da capacidade de atuação do graduando na vida e no exercício profissional, conforme prescreve o seu art. 43.

Ao efetuar uma análise a partir da proposta do objetivo geral acerca da importância da Ufal na formação de profissionais para a organização empresarial alagoana, encontrou-se que, de fato, a universidade tem contribuído para a formação profissional de empresários, executivos e outros obreiros que atuam na área desde 1971 por meio do curso de bacharelato em Administração, atendendo as exigências das portarias, resoluções e recomendações do Ministério da Educação, do Conselho Nacional de Educação (CNE) e da Associação Nacional de Graduação em Administração (Angrad), por meio do cumprimento da LDB e das diretrizes curriculares para o curso em questão. Entretanto, na realidade, com a percepção de professores e alunos do curso em referência, a realidade requer a adoção de medidas no sentido de atender aos anseios e desejos dos estudantes matriculados nos cursos, bem como do corpo docente que tem apresentado uma série de carências e necessidades a serem atendidas pela Universidade em estudo, explicitados na análise dos objetivos específicos do presente estudo, em seguida.

Ao investigar o objetivo específico acerca do paradigma da organização empresarial contemporânea, verificou-se que na atualidade, o curso de Administração tem

sido posicionado no atendimento das exigências que surgiram nas últimas décadas, quando os sistemas organizacionais passaram a ter a necessidade de se adaptar continuamente às mudanças por meio de atitudes articulação, reorganização e ajustamento, envolvendo as mais diferentes estruturas das organizações tanto empresariais como não-empresariais. Tais exigências se encontram expressas nas diretrizes curriculares do curso e, com efeito, dentro dos propósitos de formação ministrados pela instituição estudada.

Ao identificar o objetivo específico tratando sobre o perfil profissional para a organização empresarial contemporânea, observou-se que o brasileiro e, notadamente o alagoano tem se posicionado por um perfil empreendedor, encontrando na Ufal e, especificamente no curso de Administração da instituição educacional o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento de sua profissionalização, conforme explicitado nas diretrizes curriculares propostas para o curso em estudo.

Então, ao se efetuar uma análise do objetivo específico que propôs levantar o papel da universidade no contexto educacional brasileiro, encontra-se que a instituição em apreço, que a Ufal pelas propostas educacionais consagradas na Constituição Federal, regulamentadas na LDB vigente e expressas pelas diretrizes curriculares, tem proposto o atendimento dos anseios e desejos daqueles que procuram a formação profissional para o exercício da profissão. Entretanto, pela pesquisa realizada acerca da percepção dos professores e dos alunos do curso de Administração, encontrou-se que a realidade encontrada na instituição não traduz o atendimento das perspectivas tanto de professores como de alunos.

Ao investigar a importância da universidade na formação do perfil profissional para atendimento das exigências organizações contemporâneas, novamente à luz das previsões constitucionais e da regulamentação dada pela LDB vigente por meio das diretrizes curriculares, tem-se que a instituição estudada traz a proposta de atendimento das exigências organizacionais contemporâneas na formação do perfil profissional ideal. Contudo, essa realidade não é detectada quando da realização da pesquisa de campo efetuada entre professores e alunos do curso de Administração. É que o presente estudo chama atenção para o fato de que 50% dos envolvidos na pesquisa, tanto do corpo docente como do corpo discente, demonstraram insatisfação com uma série de coisas ligadas ao curso, a exemplo da insatisfatória estrutura do curso, o ambiente na instituição, os conteúdos ministrados e na assimilação desses mesmos conteúdos por parte dos alunos do curso ora analisado.

Tal fato ganha amplitude com a constatação de que para os mesmos 50% dos envolvidos, as expectativas profissionais de competência e atuação dos alunos não são atendidas. Conforme visto, tal fato é corroborado com a insatisfação dos alunos com relação

ao atendimento das expectativas dos alunos quando da transmissão de conteúdos e competências por parte dos professores, culminando com o resultado observado que o curso ofertado não enquadra os alunos como profissional no perfil do administrador competente, bem como pela parcela substancial de alunos ao avaliarem os resultados do curso estudado.

Essa realidade está refletida no resultado apurado de um contingente expressivo de alunos que assinalaram não adquirirem competência e formação para atuar no mercado alagoano, evidenciando que os padrões de ensino/aprendizagem do curso em questão, não atendem as expectativas de considerável número de estudantes, não reconhecendo que a universidade contribua para a formação profissional do gestor organizacional alagoano e que este fato está bem ilustrado na realidade encontrada por meio do demonstrativo com o comentário dos estudantes, em que enfatizaram problemas de metodologia ultrapassada de ensino por parte dos professores do curso, exigindo, com isso, melhoria no quadro de professores, bem como, melhoria da infraestrutura do curso e da universidade analisada no presente estudo.

Conclui-se, portanto, que a instituição em estudo precisa se organizar e se adaptar para o atendimento das previsões constitucionais e das regulamentações da LDB que se expressam nas diretrizes curriculares do curso de Administração visando atender as expectativas dos estudantes que buscam a instituição para a devida formação profissional.

Essa realidade encontrada motiva a realização de estudos futuros mais aprofundados acerca da contribuição do sistema educacional na economia alagoana, procedendo, assim, análise acerca da realidade socioeconômica de Alagoas para identificação das perspectivas econômicas e de que forma a Ufal contribui ou poderá contribuir para a melhoria da performance empresarial do estado alagoano.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: **Administração Contemporânea Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 001.

ALMEIDA, Débora. **A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório**. Disponível em [http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2012/2012\\_-\\_ALMEIDA\\_Debora\\_Menegazzo\\_Sousa.pdf](http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/dissertacoes/2012/2012_-_ALMEIDA_Debora_Menegazzo_Sousa.pdf). Acesso em 20 jul 2012.

ALMEIDA, Flávio. (2001). **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Juruá, 2001.

AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o Século XXI: um enfoque metodológico**. Disponível em [http://www.geocities.ws/marcosamatucci/Perfil\\_Administrador.pdf](http://www.geocities.ws/marcosamatucci/Perfil_Administrador.pdf). Acesso em 21 ago 2012.

ARAÚJO, Geraldo Luiz. **O espírito empreendedor**. Bragança Paulista: USF, 2004.

BAHIENSE JUNIOR, Aloysio. **O ensino superior de graduação no Brasil e sua influência na geração de riquezas: um estudo descritivo**. Disponível em [http://proxy.furb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=95](http://proxy.furb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=95). Acesso 10 jul 2012.

BARONE, Rosa Elisa. **Formação profissional: uma contribuição para o debate brasileiro contemporâneo a partir da experiência internacional**. Disponível em <http://www.senac.br/BTS/241/boltec241b.htm>. Acesso em 10 jun 2012.

BERNHEIM, Carlos; CHAUI, Marilena. Desafios da universidade na sociedade do conhecimento. **Unesco**. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422por.pdf>. Acesso em 10 jun 2012.

BERNHOF, Renato. **Como tornar-se empreendedor em qualquer idade**. São Paulo: Nobel, 1996.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel. **Os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson, 2001.

BOMFIM, D. **Pedagogia no treinamento - correntes pedagógicas no treinamento empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília: MEC, 1999.



\_\_\_\_\_. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Superior.** Brasília: MEC, 2001.

CASTRO, A. **Gestão dos recursos humanos frente ao comportamento organizacional.** Disponível em <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANA%20MARIA%20AMORIM%20DE%20CASTRO.pdf>. Acesso 12 jan 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1997.

CIAMBRONI, Eduardo; SANTANA, Fatima; MENDONÇA, Lilian; TARDIM, Mirna; PERAIRA, Raquel. **A sociedade do século XX, a tecnologia da informação e a formação do perfil profissional contábil: uma visão contemporânea.** Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/469/463>. Acesso 14 jul 2012.

CORREA, Dalila. **A emergência de um perfil profissional transformador na administração.** Disponível em [http://www.angrad.org.br%2Farea\\_cientifica%2Fartigos\\_de\\_divulgacao%2Fa\\_emergencia\\_de\\_um\\_perfil\\_profissional\\_transformador\\_na\\_administracao%2F603%2Fdownload%2F&ei=0IYzUIflAse90QHnuYH4Dg&usg=AFQjCNGG2MnCs6crc6GH5CiIRFtSSNyFPA&sig2=XyjZnwDRQ2mptSWVqL-Jsg](http://www.angrad.org.br%2Farea_cientifica%2Fartigos_de_divulgacao%2Fa_emergencia_de_um_perfil_profissional_transformador_na_administracao%2F603%2Fdownload%2F&ei=0IYzUIflAse90QHnuYH4Dg&usg=AFQjCNGG2MnCs6crc6GH5CiIRFtSSNyFPA&sig2=XyjZnwDRQ2mptSWVqL-Jsg). Acesso 18 jun 2012.

CORREA, A.; FERNANDES, E.; ERDMAN, R.; SCHURCH JUNIOR, V. Concepção epistemológica da administração em um paradigma alternativo: abordagem quântica sob os fundamentos de algumas ciências da complexidade. **II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Administração.** Disponível em <http://www.coloquioepistemologia.com.br/Apresentados%20+%20convidados%20+%20p.pu b/ANE112.pdf>. Acesso em 20 dez 2012.

CROSBY, P. B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo.** São Paulo: Makron/ Mcgraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

DALPOZZO, M.; WEY, J. **Gerenciando treinamento & desenvolvimento? Back to the future.** In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAMKE, E.; WALTER, S.; SILVA, E. A Administração é uma Ciência? Reflexões Epistemológicas acerca de sua Cientificidade. **XIII SemeAd.** Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/679.pdf>. Acesso em 20 jan 2013.

DE MORI, Flávio. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

DIAS, Luiz Gustavo. O mercado de trabalho contemporâneo: a necessidade de formar e informar. **Fundação Aprender**. Disponível em <http://www.fundacaoaprender.org.br/o-mercado-de-trabalho-contemporaneo-a-necessidade-de-formar-e-informar>. Acesso em 15 jun 2012.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: Como nasce um empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Ática, 2002.

\_\_\_\_\_. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1996.

\_\_\_\_\_. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **Entrepreneurship**: prática e princípios. São Paulo: São Paulo: Guazeli, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas da administração**. Disponível em <http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm>. Acesso em 20 dez 2012.

ECHEVESTE, Simone. VIEIRA, Berenice. VIANA, Debora; TREZ, Guilherme; PANOSSO, Carlos. Perfil do executivo no mercado globalizado. **SciELO**. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200009&script=sci_arttext). Acesso em 15 jul 2012.

ECKERT, A; MECCA, M.; DENICOL, M.; DRECHSLER, W. O empreendedorismo e as causas da descontinuidade das empresas comerciais varejistas no Município Gaúcho de Nova Petrópolis (Microrregião das Hortênsias). **Scientia Plena**, vol. 8, Nº 10, 2012.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ERDMANN, Rolf. **Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do administrador para o século XXI**. Disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br%2Findex.php%2Fadm%2Farticle%2Fdownload%2F8064%2F7447&ei=0IYzUIflAse90QHnuYH4Dg&usg=AFQjCNHeOLrC7U-vlZFYBh3QI4Tmt-qmCw&sig2=L5uqgUEiXvUbh5BYjxPMJA>. Acesso em 22 jul 2012.

FERREIRA, M. **Teoria para desenvolver técnicas administrativas dentro da empresa**. Rio de Janeiro: UCM, 2002.

FERREIRA, A.; REIS, A. PEREIRA, M. **Gestão empresarial**: de Taylor aos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FILION, L.J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: RAUSP, 1999.

FREITAG, B. **Escola, Estado e sociedade**. São Paulo: Moraes, 1980.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração pública**. Brasília: Vestcon, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração pública**: ideias para um governo empreendedor. Brasília: Obscurus, 2008.

GRASSER, Fabio et al. **Atividades práticas supervisionadas (APS)**: Frescar Comério e Instalação de ar condicionado. Disponível em <http://www.slideshare.net/fabiograsser/aps-frescar>. Acesso em 20 jan 2013.

GRECO, M. G. **O pedagogo empresarial**. Rio de Janeiro: UVA, 2005.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron, 1994.

HOLTZ, M. L. M. **Lições de gestão empresarial**. São Paulo: MH. Assessoria Empresarial, 1999.

HUTMACHER, W. A escola em todos os seus estados. In: **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Quixote, 1995.

JUND, Sérgio. **AFO**: administração financeira e orçamentária. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KARSTEN, Jaime. **Capital intelectual**: novo ativo das empresas. Disponível em <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-07.pdf>. Acesso em 20 jun 2012.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000**. Como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LEITE FILHO, A. **Modernidade na educação**: tecnologia educacional. Rio de Janeiro: ABT, 1994.

LIMA, Solange. O perfil do administrador do presente, face as novas tecnologias da informação. **Portal do Marketing**. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Perfil%20do%20administrador%20no%20presente.htm>. Acesso 22 jul 2012.

LOPES, E. M.. **Serviço Social e Educação**: As perspectivas de avanços do profissional de Serviço Social no sistema escolar público. Disponível em [http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v8n2\\_eleni.htm](http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c-v8n2_eleni.htm). Acesso 15 de jun 2011.

LUCAS JÚNIOR, Gilberto Correa. **A utilização da inovação e o espírito empreendedor em uma empresa familiar**: um estudo de caso da Entrelinhas. Rio de Janeiro: UES, 2003.

MACEDO, Silvio. **Burocracia**. São Paulo: Saraiva, 1978.

MACIEL, Maria Helena. **Hegemonia, ajuste neoliberal e ensino superior no Brasil**. Disponível em <http://www.ce.ufpb.br/ppge/Teses/teses08/MARIA%20HELENA%20RIBEIRO%20MACIEL/TESE%20Hegemonia,%20Ajuste%20Neoliberal%20e%20Ensino%20Superior%20>. Acesso em 10 jul 2012.

MARQUES, Marcelo. **Administração pública: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.

MASSETO, M. T. (Org.). **Docência na universidade**. São Paulo: Papyrus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Didática: a aula como centro**. São Paulo: FTD, 1997.

MERTEL, T. Using meaningful coaching for maximum results. **Industrial and Commercial Training**. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/00197851011048537>. Acesso em 03 jan 2013.

MIRANDA, Derlinéa. **Gestão da evasão nas instituições de ensino superior privado: um estudo sobre cursos de administração no Estado do Espírito Santo**. Disponível em <http://www.ufrj.br/posgrad/ppgen/06/04.PDF>. Acesso 02 jul 2012.

MONLEVADE, J. **Funcionários das escolas públicas: educadores profissionais ou servidores descartáveis?** Mato Grosso: Edição do autor, 1995.

MORAES, E. **O princípio constitucional da eficiência na administração pública: indicadores possíveis**. Disponível em [http://tede.ucs.br/tde\\_arquivos/2/TDE-2007-08-21T134249Z-134/Publico/Dissertacao%20Ed%20da%20Silva%20Moraes.pdf](http://tede.ucs.br/tde_arquivos/2/TDE-2007-08-21T134249Z-134/Publico/Dissertacao%20Ed%20da%20Silva%20Moraes.pdf). Acesso em 20 janeiro 2013.

MOREIRA, Roberto. **Sociedade e universidade: cinco teses equivocadas**. Disponível em <http://168.96.200.17/ar/libros/brasil/cpda/estudos/tres/moreira3.htm>. Acesso em 10 jun 2012.

NASCIMENTO, Dalton Arnoldo. **Aprender a empreender: como o professor de educação física pode contribuir nesse processo de aprendizagem?** Florianópolis: UFSC, 2001.

NOGUEIRA, Eros. **O processo de estruturação dos cursos de ensino superior de administração em Curitiba**. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4541/154734.pdf?sequence=1>. Acesso 15 jul 2012.

NOGUEIRA, Rodrigo dos Santos. **A importância do pedagogo na empresa. Pedagogia em Foco**, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Fatima; SAUERBRONN, Fernanda. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. **Revista de Administração Pública**. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700009). Acesso em 10 jul 2012.

PEQUENO, A. Prefácio. **Em Foco**, nº 3, novembro, 2008, 2008.

PITHAN, S. S. **Currículo e formação profissional na educação superior**. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/3215>. Acesso em 12 jan 2013.

PONTES, Alzair. **A abordagem do empreendedorismo em carreiras de administração nas instituições de ensino superior do Estado de Goiás**. Disponível em <http://www.fafich.org.br%2Ffrokdownloads-folder%2Ffafich%2Fprofessores%2Falzair%2F102-empendedorismo%2Fdownload&ei=dDs1UPSVCOrx0gGN8IC4Ag&usg=AFQjCNEchWAuf-nkpJiH5X9IDlh83BflVg&sig2=YYwmXAJpHc7y3g5IdBdJA>. Acesso 23 jul 2012.

RIBEIRO, A. E. **Gestão empresarial: atuação do gestor na empresa**. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

RIBEIRO, M. L. **História da educação brasileira**: a organização escolar. São Paulo: Autores Associados, 1995.

ROCHA, A. **Administração, planejamento, direção e controle**. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/5558149/Adilson-Rocha-Administracao-Planejamento-Organizacao-Direcao-e-Controle>. Acesso em 20 fev 2011.

ROMANELLI, O. **História da educação brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1983.

SANTOS, A. M. A educação no contexto brasileiro: dificuldades e desafios encontrados pelas escolas na atualidade. **Revista Virtual Partes**. Disponível em <http://www.partes.com.br/educacao/contextobrasileiro.asp>. Acesso em 16 de mar 2011.

SANTOS, J. **Tecnologias organizacionais e da informação como suporte à gestão por resultados no sistema bancário**: o caso de uma instituição bancária catarinense. Florianópolis: UFSC, 2002.

SANTOS, Osmar. **Estratégias para capacitação dos administradores com visão empreendedora**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SANTOS, Rafaela Cardoso. **Procedimentos técnicos e humanizados do pedagogo empresarial em ação**. Rio de Janeiro: UVA, 2007.

SCHWARTZMAN, Simon. O ensino superior no Brasil: a busca de alternativas. **VII Fórum Nacional**, Instituto Nacional de Altos Estudos, Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.schwartzman.org.br/simon/alternat.htm>. Acesso 02 ago 2012.

SILVA, A. M. **O curso de administração de empresas frente aos novos paradigmas educacionais**. Disponível em [http://www.ppge.ie.ufu.br/sites/ppge.ie.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/IE\\_dissertacao\\_AnaMonicaBeltraodaSilva.pdf](http://www.ppge.ie.ufu.br/sites/ppge.ie.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/IE_dissertacao_AnaMonicaBeltraodaSilva.pdf). Acesso 22 dez 2012.

SILVA, S. C. **Formação de administradores**: um estudo das competências requeridas e encontradas nos administradores de Joinville, SC, Brasil. Disponível em [http://proxy.furb.br/tede/tede\\_busca/arquivo.php?codArquivo=781](http://proxy.furb.br/tede/tede_busca/arquivo.php?codArquivo=781). Acesso em 10 jun 2012.

SILVA, Guaraci; SANTANA, João Vitor. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. Disponível em [http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil\\_Administrador\\_Mercado%20de%20Trabalho\\_Crise%5B1%5D\\_37.pdf](http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf). Acesso 15 ago 2012.

SMITH, D. **Fazendo a mudança acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, Irineu. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Disponível em <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em 18 jul 2012.

SOUZA, M. **Qualidade de vida dos trabalhadores da Procuradoria Geral do Município de Palmas e sua relação com os programas de qualidade de vida no trabalho**. Disponível em [http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/3033/1/2011\\_MarcosRobertoMouradeSouza.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/3033/1/2011_MarcosRobertoMouradeSouza.pdf) Acesso em 10 jan 2013.

STADTLOBER, Claudia. **Qualidade do ensino superior no curso de administração**: a avaliação dos egressos. Disponível em [http://tede.pucrs.br/tde\\_arquivos/10/TDE-2010-03-26T083308Z-2385/Publico/422042.pdf](http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/10/TDE-2010-03-26T083308Z-2385/Publico/422042.pdf). Acesso em 10 jul 2012.

TEIXIERA, A.; SHIGUNOV NETO, A. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 220 -232, mai./ago, 2006.

UFAL. **Projeto pedagógico curso de Administração**. Maceió: Ufal/CCSA, 2006.

WEBER, Max. **Parlamentarismo e governo numa Alemanha reconstruída**: uma contribuição à crítica política do funcionalismo e da política partidária. São Paulo: Abril, 1980.

WEVER, Luiz; BRITTO, Francisco. **Empreendedores brasileiros**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1

#### QUESTIONÁRIO

#### **Novo perfil do administrador profissional na organização alagoana: o papel da Ufal na definição de novos padrões de ensino/aprendizagem**

1. Você é do sexo:

(     ) Masculino

(     ) Feminino

2. Qual a sua idade?

(     ) 18

(     ) 18/25

(     ) 25/30

(     ) 30/35

(     ) 35/40

(     ) 40/50

(     ) + 50

(     ) + 60

3. Você é:

(     ) casado

(     ) solteiro

(     ) viúvo

(     ) separado

(     ) divorciado

(     ) outros.

4. Você atua profissionalmente:

(     ) Indústria

(     ) Comércio

(     ) Administração Pública

(     ) Serviços

(     ) Terceiro Setor

(     ) Profissional Liberal

(     ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_

5. Como você avalia o curso de Administração da Ufal?

(     ) Ótimo

(     ) Bom

(     ) Razoável

(     ) Ruim

(     ) Péssimo

6. Como você avalia a infraestrutura da Ufal?

(     ) Ótimo

(     ) Bom

(     ) Razoável

(     ) Ruim

(     ) Péssimo

7. Como você avalia o ambiente da Ufal?

(     ) Ótimo

(     ) Bom

(     ) Razoável

(     ) Ruim

(     ) Péssimo

8. Como você avalia os conteúdos ministrados no curso de Administração?

(     ) Ótimo

(     ) Bom

(     ) Razoável

(     ) Ruim

(     ) Péssimo

9. Você tem assimilado os conteúdos ministrados no curso?

(     ) sim

(     ) não

(     ) às vezes

10. Os conteúdos ministrados no curso de Administração têm atendido suas expectativas?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

11. O curso de Administração tem propiciado que você atue de forma competente e qualitativa nas organizações empresariais alagoanas?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

12. Como você avalia o corpo docente do curso de Administração?  
(      ) Ótimo                      (      ) Bom                      (      ) Razoável  
(      ) Ruim                      (      ) Péssimo

13. Os professores do curso de Administração da Ufal atendem suas necessidades de aprendizado com os conteúdos ministrados?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes  
(      ) com precariedade      (      ) razoavelmente      (      ) insatisfatoriamente

14. Com o curso de Administração, você se encontra enquadrado profissionalmente no perfil do administrador organizacional competente?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

15. Os resultados do curso de Administração são satisfatórios para sua formação e desenvolvimento das competências profissionais?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes  
(      ) com precariedade      (      ) razoavelmente      (      ) insatisfatoriamente

16. Com a realização do seu curso você adquiriu formação e competência para atuar no mercado alagoano?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

17. Os padrões de ensino/aprendizagem do curso de Administração da Ufal atendem suas expectativas de formação e competência para atuação profissional?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

18. A seu ver a Ufal têm contribuído para formação profissional do gestor organizacional alagoano?  
(      ) sim                      (      ) não                      (      ) às vezes

19. Quais os comentários gostaria de tecer acerca do curso de Administração da Ufal?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---