

# A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

---

Luiz Alberto Campelo da Costa(\*)

---

## RESUMO

Este artigo reflete a percepção do aluno de administração, da Uece, como universidade pública, sobre as diferentes abordagens teóricas e profissionais dos cursos no que se refere à política de sua formação de Administrador, para as carreiras de burocrata, gerente e empreendedor; e ainda, das pessoas que foram egressos dos cursos e, que hoje desempenham funções relevantes no cenário das organizações públicas e empresariais do Estado do Ceará.

## ABSTRACT

This article reflects the perception of the student of administration, of the Uece, like public university, on the different theoretical and professional approaches of the courses in what it concerns the politician of his Administrator's formation, for in a hurry of bureaucrat, managing and enterprising; and still, of the persons who were ex-prisoners of the courses and, which today they fulfill relevant functions in the scenery of the organizations you publish and business of the State of the Ceará.

**Palavras-chave:** Formação; Administração; Universidade

**Keywords:** Formation; Administration; University

## Introdução

Este artigo reflete a essência da pesquisa produzida para analisar a percepção do aluno de administração, da Uece, como universidade pública, sobre as diferentes abordagens teóricas e profissionais dos cursos no que se refere à política de sua formação de Administrador, para as carreiras de burocrata, gerente e empreendedor; e ainda, das pessoas que foram egressos dos cursos e, que hoje desempenham funções relevantes no cenário das organizações públicas e empresariais do Estado do Ceará.

Explora as bases teóricas da formação do administrador, mais especificamente dos alunos matriculados e egressos dos Cursos de Administração da Uece.

Envolve a Uece, como Instituição de Ensino Superior, responsável pela formação de pessoal para assumir as mais diversas formas de responsabilidade profissional, e ainda define a Universidade como agregadora de conhecimentos científicos habilitada a formar uma elite intelectual destinada a ocupar um espaço na sociedade e capaz de desenvolver habilidades que culminem no atendimento do desenvolvimento econômico e social de uma região ou país.

Focaliza o ensino da administração como inserido neste contexto, partindo do princípio de que toda organização precisa de pessoas com domínio em procedimentos administrativos capaz de direcioná-la a alcançar os seus objetivos.

Enfatiza o aspecto da administração ser considerada a guardiã dos interesses de muitos grupos diferentes. O administrador executa, assim, funções de intendência em nome dos proprietários, que buscam um retorno satisfatório para o seu investimento ou gerencia serviços para a sociedade e governos que são avaliados por seus custos efetivos.

O artigo irá esclarecer os seguintes eixos de estudos:

- Mostrar o perfil dos dirigentes que se dispuseram a contribuir com a sua experiência profissional, e que se caracterizam como egressos dos cursos de Administração da Uece;
- Revelar a opção dos alunos dos cursos de Administração Pública e de Empresas com

relação a sua preferência pelos perfis de carreira: burocrática, gerencial e empreendedora.

Diante desses aspectos, o Artigo pretende envolver-se na formação do administrador, ou seja como ele avalia os conhecimentos adquiridos quando foram estudantes dos cursos e ainda a tendência dos estudantes de administração com relação a sua inclinação profissional.

O objetivo geral compreende: analisar a formação do administrador pelos cursos de Administração Pública e de Empresas na Uece, considerando a sua perspectiva histórica e dos agentes regularmente matriculados e egressos dos cursos.

Os objetivos específicos encontram-se a seguir delineados:

- Descrever sucintamente a evolução histórica dos Cursos de Administração da Uece;
- Mostrar a tendência dos estudantes de administração pública e de empresas na Uece, com relação à corrente administrativa escolhida;
- Comentar de forma resumida, o perfil e a visão dos egressos oriundos dos cursos de administração pública e de empresas para se conhecer o seu discurso narrativo.

## Uma visão sucinta sobre a política de gestão nas Organizações

Essa unidade está comprometida com o estudo da política de gestão nas organizações; constitui o referencial teórico da pesquisa. O enfoque principal reside no aspecto dos conceitos desenvolvidos de administração, organização e administrador.

## Teorias da Administração: Fundamentais, Modernas e Atuais

As teorias da administração nasceram com o movimento da administração científica e evoluíram passando pelo sistema Toyota de produção, pela escola da qualidade, pela nova escola humanista, envolvendo ainda o enfoque sistêmico, a administração estratégica, a ética e

## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

responsabilidade nas organizações e os novos paradigmas da ciência administrativa.

A seguir se fará uma descrição sucinta relacionada com as teorias: fundamentais, modernas e atuais da administração.

O nascedouro dos estudos administrativos constitui as teorias fundamentais, que se originaram com as empresas rudimentares, que datam da época dos assírios, babilônicos, fenícios, egípcios, gregos e romanos (CHIAVENATO, 1997, p. 18).

A prática da administração recebeu influências de diversas áreas do conhecimento humano; assim a filosofia deu sua grande contribuição para a administração. Platão, filósofo grego, discípulo de Sócrates, relatou em sua obra intitulada A República, seu ponto de vista sobre a Democracia e Administração dos Negócios Públicos; Aristóteles, outro filósofo grego, discípulo de Platão, estudou a organização do Estado e relatou três tipos de administração pública: monarquia, aristocracia e democracia (CHIAVENATO, 1997, p. 52).

Continuando nessa linha de influências, as instituições também contribuíram para a administração; assim a Igreja Católica utilizou ao longo do tempo todos os princípios das regras, normas, propósitos e objetivos para se estruturar. A organização militar também deu sua contribuição de forma lenta mas constante ao longo do tempo onde se destacaram: organização linear, o princípio da unidade de comando, a escala hierárquica, centralização do comando, princípios de direção e planejamento estratégico, dentre outros (CHIAVENATO, 1997, p. 54).

Entretanto, com a revolução industrial na Inglaterra, por volta de 1776, deu início a utilização da máquina a vapor no processo produtivo, fazendo surgir necessariamente a administração e as grandes corporações.

Em decorrência da revolução industrial, a máquina começou a substituir os trabalhos braçais, culminando com a mecanização da indústria e da agricultura; o desenvolvimento do sistema fabril, fez com que o artesão desse lugar as fabricas e usinas; os transportes e as comunicações tiveram um aceleração vital com o aparecimento da primeira estrada de ferro, a navegação a vapor, o aperfeiçoamento da locomotiva a vapor, a invenção do telegrafo elétrico e a invenção do telefone e

finalmente o capitalismo começa a se consolidar sobre quase todos os ramos da atividade econômica (CHIAVENATO, 1997, p. 57).

A tarefa da administração em qualquer grupo, organização ou sociedade é feita por pessoas essas pessoas são conhecidas por administradores ou gerentes. O sucesso das organizações depende da qualificação e discernimento dessa categoria de pessoas; a importância desses dirigentes e a necessidade de qualificá-los estão na raiz do estudo da administração e do desenvolvimento da teoria geral da administração.

A Administração Científica se fundamentou naquelas premissas, e teve início no século XX; objetivando aumentar a produtividade e de desenvolver um método de organização das tarefas com racionalização do trabalho; consistindo ainda em envolver os administradores para que eles pudessem encontrar cientificamente uma melhor maneira para aumentar a eficiência da mão-de-obra.

A Escola do Processo Administrativo, idealizado por Henry Fayol, desenvolveu estudos definindo o papel dos gerentes e o processo administrativo numa organização. Para ele a administração compreende as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, se tornando uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo) (MAXIMIANO, 1997, p. 55).

A compreensão do papel dos gerentes possibilitou uma série de pesquisa para ir além da concepção tradicional da figura do administrador, sistematizada por Fayol, desta maneira nasceram as interpretações alternativas de Barnard, Mintzberg e Stewart, que se dedicaram a entender e explicar o que é o gerente, particularmente o gerente eficaz. (MAXIMIANO, 1997, p. 69).

Taylor, foi outro estudioso da era da administração científica, quando estudou as questões de eficiência, na empresa onde trabalhava como capataz, denominada Midvale Steel. O que ele observou é que a administração não possuía noção clara da divisão de responsabilidade com o trabalhador, constatando ausência de incentivos para o aumento do desempenho, decisões baseadas em intuição e no palpite, existência de conflitos entre os capatazes e operários com relação a quantidade produzida. Ele foi quem introduziu a Doutrina da Administração Científica, que veio a ser difundida em todo o mundo (MAXIMIANO, 1997, p. 84).

Outra contribuição para a Administração Científica foi de Henry Ford, com sua idéia da linha de montagem móvel, ele no início do século XX, estabeleceu a primeira planta dedicada exclusivamente à montagem final de peças fabricadas em plantas distintas, consideradas parte de um processo produtivo comum (MAXIMIANO, 1997, p. 98).

A Teoria da Burocracia, de Max Weber, também faz parte das teorias fundamentais da administração. Essa teoria explica as organizações formais sob o aspecto formal-legal; para ele o processo de dominação ou de autoridade e obediência nas organizações depende de regulamentos (MAXIMIANO, 1997, p. 36).

Weber influenciou notadamente a sociedade e as organizações com os seus estudos sobre a burocracia, mostrando que a administração burocrática é a forma mais racional de se exercer a autoridade e obter obediência com precisão, rigor, disciplina e segurança.

As teorias fundamentais estudaram aspectos específicos das organizações e de sua administração, no entanto esses enfoques de uma maneira geral não levam em consideração o mundo exterior da organização e a maneira como esses aspectos interagem uns com os outros. As teorias modernas foram concebidas para se pensar outra forma de entender a administração e as organizações (MAXIMIANO, 1997, p. 236).

A Abordagem Sistêmica, é considerada uma das teorias modernas da administração, por ser uma teoria que possibilita a pessoa enxergar a empresa como um todo e parte do ambiente externo em que ela interage. Essa teoria diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos (sub-sistemas, sinergia, sistema aberto, sistema fechado) trazendo a idéia de complexidade, base do enfoque sistêmico da administração (CHIAVENATO, 1983, p.33).

A essência do enfoque sistêmico reside na idéia de sistema entendendo-se como elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos ou todos complexos; essa idéia é de grande valia na formação intelectual do dirigente e de todos os tipos de profissionais do mundo moderno (MAXIMIANO, 1997, p. 241).

O enfoque contingencial, também faz parte das teorias modernas da administração. Essa teoria nasceu de

pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias; o resultado foi que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da sua relação com o ambiente externo (WARLICH, 1996, p. 45).

Em decorrência da teoria contingencial, algumas premissas foram estabelecidas como o foco da gestão de dentro para fora da organização, dando ênfase no ambiente e nas necessidades do ambiente sobre a dinâmica das organizações; outra, não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, tudo é relativo (WARLICH, 1996, p. 49).

O avanço da industrialização, evidenciou que a ênfase na eficiência das tarefas e do processo produtivo era importante, mas não suficiente para garantir a produtividade e o desempenho das organizações. O surgimento dos sindicatos, no início do século XIX, já sinalizava que as organizações tinham certo potencial para provocar insatisfações, e mais o enfoque exclusivamente técnico revelava-se insuficiente como paradigma da administração por entender que precisaria ser dada maior atenção aos aspectos humanos das organizações. Essas idéias contribuíram significativamente para o surgimento do enfoque comportamental (MAXIMIANO, 1997, p. 153).

Na teoria comportamental, o que prevalece numa organização é o seu sistema social formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos.

A Escola de Relações Humanas no trabalho, classifica-se, também, como uma teoria moderna da administração. Surgiu decorrente de um estudo do professor e pesquisador Elton Mayo, da Universidade de Harvard, o qual orientou um experimento para explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, em que seus resultados contribuíram significativamente para a consolidação dessa teoria (MAXIMIANO, 1997, p. 156).

O enfoque comportamental na administração apresenta sua importância para o administrador e as organizações por ser uma teoria que contribui para a produtividade dos trabalhadores e conseqüentemente para a estabilidade organizacional (MAXIMIANO, 1997, p. 174).

## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

A comunidade científica vem destacando a responsabilidade social das organizações e o comportamento dos administradores como uma teoria da atualidade, porque influenciam a teoria e a prática da administração.

A discussão sobre ética e responsabilidade social, existe faz tempo, entretanto acentuou-se na contemporaneidade, devido a problemas como poluição, desemprego e proteção dos consumidores, entre outros que sempre envolvem as organizações do governo e dos empresários.

A ética é considerada um campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento das pessoas e organizações, isto é, da reprovação ou aprovação de um comportamento observado em relação ao comportamento ideal.

Uma importante observação pode ser extraída do entendimento relacionado com os códigos de ética: É que faz parte do sistema de valores que orientam o comportamento das organizações e de seus administradores. (MAXIMIANO, 1997, p. 296).

Prosseguindo nas teorias da atualidade, tem-se o enfoque da qualidade na administração. Essa teoria proveio da expansão da produção em massa que utilizava e produzia grandes quantidades de peças, inspirando os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial.

Mesmo depois da guerra os conceitos da qualidade não pararam de evoluir, Feigenbaum, nos anos de 1960 de século passado, apresentou um pesquisa melhorada das proposições publicadas dez anos antes, e intitulou de: *Total Quality Control*, a partir daí começou a se conviver com a era do Controle da Qualidade Total.

O modelo japonês de administração floresceu a partir dos anos 70 do século XX, porque antes o mundo das organizações foi dominado pelos conceitos e técnicas disseminados com a expansão das empresas americanas e européias. (MAXIMIANO, 1997, p. 125).

Esse modelo desenvolve uma teoria centrada num tripé no qual dá a sustentação de toda a sua teoria, conforme a seguir indicado: Técnicas administrativas criadas para tornar mais eficientes os processos produtivos; cultura organizacional entendido aqui como hábitos mutáveis

como emprego vitalício, lealdade a empresa empregadora e o sentido da dedicação integral no emprego; e a cultura nacional representando os valores e tradições mais permanentes que os hábitos da cultura organizacional (MAXIMIANO, 1997, p. 125).

O comportamento estratégico nas organizações integra as teorias atuais da administração. De uma forma simplista, estratégia compreende a seleção dos meios, de qualquer natureza, utilizados para se alcançar objetivos. Já no campo da administração de empresas, estratégia pode assumir vários significados. Assim tem-se longo prazo, ambiente, planejamento, concorrência, que constituem palavras-chaves que aos poucos foram sendo agregadas no vocabulário da administração estratégica.

A organização quando se depara com a implantação do processo de planejamento estratégico encontra algum tipo de complexidade. Os mais complexos dos estudos está relacionado ao ambiente externo. O conceito de ambiente e os fatores a serem considerados numa análise ambiental variam de organização para organização. Os segmentos mais importantes na formulação de um plano estratégico são a concorrência e o mercado; o entendimento dessas concepções e de outros conceitos presentes numa análise de ambiente torna-se fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva (MAXIMIANO, 1997, p. 269).

Outra discussão dentro dos novos paradigmas da teoria da administração é a administração participativa. Essa teoria envolve diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo domínio filosófico-doutrinário. Numa visão conceitual a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração e das organizações (MAXIMIANO, 1997, p. 322).

A evolução da teoria da administração na passagem do século XIX para o século XX provocou o surgimento de diversos novos conceitos de administração, a começar pelo Downsizing, paradigma que diminui o tamanho da organização, em busca de maior eficiência na utilização de seus recursos e na redução de custos; a desverticalização e terceirização provocaram profundas alterações nas organizações como a redução das funções operacionais na empresa (limpeza, segurança, etc.); a multi-especialização tendo por objetivo obter maior eficiência tornando a força de trabalho menos

especializada, optando pelo trabalhador polivalente e a reengenharia de processo conceito desenvolvido por Michel Hummer, em que consiste em um esforço organizado, com o objetivo de rever, reformular os processos de trabalho, de forma a conseguir melhorias expressivas na produtividade, na qualidade dos serviços e na eficácia do atendimento ao cliente (MAXIMIANO, 1997, p. 344).

## A Formação e o Profissional de administração

A trajetória acadêmica na formação em administração envolve cursos que pelas suas características preparam pessoas para o exercício de atividades no governo e nas empresas. Esses cursos são constituídos de conteúdos que pelas suas particularidades são normatizados pelo MEC, através da sua Secretaria de Ensino Superior.

A escolarização em administração no Brasil teve início na década de 1940 do século passado, ganhando identidade com a criação da Escola Superior de Administração de Negócios, na cidade de São Paulo; em 1952 a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, criava a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, dando início mais consistente aos cursos de administração no país (Histórico dos Cursos, CRASP, 2005, p.2).

Com a criação em 1946 da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, algumas matérias ligadas à administração eram ministradas nos cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis; em 1952 a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, criava a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, dando início mais consistente aos cursos de administração no país (CFA, Histórico do curso, 2005, p. 5).

Ainda na década de 1950, a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, instalava a Escola Brasileira de Empresas, foi quando surgiu o primeiro currículo especializado que tinha como objetivo formar especialistas em técnicas modernas de administração e mais serviu de referência para outros cursos que surgiram no país (CFA, Histórico do curso, 2005, p.10).

A trajetória dos cursos de administração no Brasil pode ser analisada sob o enfoque dos currículos em três períodos marcantes. Em primeira instância o currículo mínimo

que foi aprovado em 1966 e o currículo pleno oficializado em 1993, em seguida a criação das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Bacharelado em Administração homologadas em 2004, esses currículos utilizados na década de noventa, pelo curso, eram considerados muito rígidos, tendo flexibilidade somente com a implantação pelo Ministério da Educação, das normas curriculares, fazendo com que o ensino superior de administração alcançasse um inegável avanço (CFA, Histórico do curso, 2005, p. 14).

Com a evolução do ensino superior, foi necessário em primeira instância o governo criar órgãos de fiscalização da profissão, desta forma o Conselho Federal de Administração e os respectivos conselhos regionais, são entidades vinculadas ao Ministério do Trabalho e Emprego, tendo como incumbência fiscalizar perante o mercado de trabalho, os cargos que devem ser ocupados por administradores e seu referencial remuneratório; incumbe-se ainda da expedição da Cédula de Identidade Profissional, obrigatória para todo o profissional de administração e do registro das pessoas jurídicas que desenvolvem atividades de consultoria em administração (CFA, Histórico do curso, 2005, p. 18).

Atualmente, o Governo Federal, através do Conselho Nacional de Educação do MEC, está promovendo debates que conduzam à formulação de Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração e Políticas Públicas, com o objetivo de eleger um conteúdo de disciplinas atualizadas para o Curso de Administração Pública.

O Brasil nos meados do século passado, era considerado um país eminentemente rural, com 75% de sua população no campo; na década de 1980 esses números sofreram alterações significativas levando a população urbana a se destacar como um índice girando em torno de 75%. Ora, o aumento contínuo da população urbana provocou uma pressão de demanda sobre os serviços urbanos e a educação foi um desses serviços cuja demanda explodiu (BERTERO, 2006, p. 13).

A profissão embora antiga, teve seu reconhecimento no Brasil, em 1965, perfazendo mais de quatro décadas de lutas pela valorização do Administrador no mercado de trabalho, encontrando-se, hoje, totalmente consolidada.

Com relação aos perfis da profissão, são distinguidos três: o burocrata, o gerente e o empreendedor. Essas concepções não existem no estado puro, na realidade todo profissional de administração acaba ligando em

## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

sua personalidade e em seu comportamento traços dos três tipos de perfis, mesmo assim sem enfatizar os tipos ideais do modelo weberiano, esses perfis auxiliam no entendimento do que se pode conceber de um profissional de administração (BERTERO, 2006, p. 44).

No que se relaciona ao administrador como burocrata, há de se destacar que a burocracia sob o aspecto da sociologia organizacional, refere-se a um tipo específico de organização e de procedimentos administrativos, expressando o pensamento do sociólogo alemão Max Weber, figura central na sociologia e que ofereceu diversas contribuições para as transformações da cultura ocidental, principalmente nos países localizados na Europa Ocidental (BERTERO, 2006, p. 45).

A característica do Administrador Burocrata, exige das pessoas aptidão, para esse tipo de atividade, para poder aderir a formalidade ou ao sistema administrativo que possua regras e procedimentos escritos; segue-se que um administrador com atividades definidas no modelo burocrático deve possuir também habilidade suficiente para lidar com documentos de natureza contábil, financeira, de pessoal, de auditoria, de planejamento, e etc. (BERTERO, 2006, p. 50).

O administrador precisa, no aspecto burocrático dominar a previsibilidade, porque sua preocupação reside no fato de desenvolver habilidades de gestão e controle de riscos; previsibilidade significa evitar surpresas, dessa forma o uso do planejamento e das técnicas de previsão, os sistemas de controle têm como objetivo fazer que as coisas ocorram conforme previsto.

O administrador sob a perspectiva de um executivo, possui outra maneira de atuar na organização ele se envolve com uma outra forma de organizar, ou seja ele se espelha na pós-burocracia. Essa concepção surgiu a medida que o termo burocracia passou a ter conotação negativa, por estar associada a rigidez, inflexibilidade e pouca criatividade (BERTERO, 2006, p. 55).

Essa concepção constitui um reconhecimento a uma nova cultura, caracterizada por aceleradas taxas de mudança, que influencia o administrar, em uma época dinâmica, como a que se vivencia nesse século 21.

O perfil de um executivo é composto de qualidades e competências que se distanciam do domínio das técnicas de administração e de seus instrumentos. A principal característica é a percepção das habilidades sociais,

significando ser capaz de perceber os outros, quais as suas agendas, envolvendo ainda, o mapeamento político da organização que ele integra (BERTERO, 2006, p. 56).

Do mesmo lado das habilidades sociais encontram-se as habilidades de comunicação. Essa habilidade de se comunicar com as pessoas, explica o sucesso de muitos negócios e de muitos projetos; por outro ângulo, a dificuldade na comunicação pode acarretar insucesso de muitas ações, programas e projetos de empresas, governos e organizações sociais.

A motivação e o clima organizacional são fatores que geram uma série de perspectivas favoráveis na organização. Há várias maneiras de se motivar pessoas; salários e benefícios podem ser incorporados ao universo psicológico das pessoas; é competência do executivo decidir sobre elas e saber gerenciá-las; no que se refere ao clima organizacional, como cooperação, ausência de conflitos, receptividade a iniciativas, aceitação das pessoas, ausência de pressão e estilo gerencial menos autocrático, é vista também como de responsabilidade do executivo, para que ele possa manter de forma permanente um clima favorável na organização.

E, finalmente o administrador visto como empreendedor. O economista Joseph Schumpeter, desenvolveu uma teoria sobre o empresário inovador nas suas idéias ele enfatiza que o empresário deve ser capaz de inovar, revigorando o sistema econômico e expandindo seu horizonte.

Evoluindo na concepção de espírito empreendedor, um dos atributos do empresário é a visão. O significado da palavra visão é diferente da utilizada em administração, que teve sua origem na religião, significando ver algo que os demais não vêem; os profetas e pessoas sagradas é que possuíam esse poder de visão (BERTERO, 2006, p. 52).

Então, as visões hoje atribuídas ao empresário ou empreendedor é a percepção de coisas no ambiente de negócios que os demais não percebem e são identificadas como oportunidades para inovar por meio de produtos, serviços, mercados e tecnologias. E essas percepções se caracterizam como oportunidades para novos empreendimentos (BERTERO, 2006, p. 52).

Os empreendedores viabilizam suas visões criando empresas que se mostram eficazes mas não necessariamente eficientes. Mesmo não aparentando

serem essas empresas eficientes, no entanto são eficazes ou seja acabam por transformar a visão em realidade. Essas organizações criadas pelos empreendedores possuem características de empresas ágeis, flexíveis que respondem as suas propostas mas a sua gestão não se coadunam com a racionalidade que se atribui à administração, contrastando com a impessoalidade das organizações burocráticas e com sua neutralidade emotiva e valorativa. É considerada uma organização personalizada, por trazer a marca de quem criou e estar construída ao seu redor (BERTERO, 2006, p. 54).

O empreendedor inovador no entendimento de Schumpeter é aquele que tem a capacidade de perceber o que fazer e como encontrar espaços em um mercado que à maioria parece saturado. Ele percebe essas oportunidades, aglutina os recursos necessários (pessoas, recursos financeiros, tecnológicos, instalações físicas) para explorar a oportunidade sob a forma de um negócio (BERTERO, 2006, p. 55).

## Interpretação dos dados empíricos

Os dados empíricos foram coletados através de uma estratégia metodológica, levando em consideração a natureza descritiva da pesquisa, que reside no desejo de se conhecer a comunidade,, seus traços característicos, seus problemas, suas escolas, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, os métodos de ensino, o mercado ocupacional, enfim descreveu com exatidão os fatos e fenômenos da realidade pesquisada (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

## Histórico dos cursos: nacional e local

A evolução histórica sobre a formação em Administração, em nível nacional e na Uece, obedeceu a uma seqüência lógica em que foram enfatizadas no primeiro momento a formação na âmbito nacional e em seguida desenvolveu-se aspectos relacionados com o ensino da Administração, nos cursos mantidos pela Uece.

Com a introdução do currículo mínimo nacional, em 1995, por força da Resolução nº 02/1993 do Conselho Federal de Educação, o curso novamente teve sua arquitetura curricular modificada para atender a referida resolução, e por fim pela resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, foi instituído pelo Conselho Nacional de Educação do MEC, as Diretrizes Curriculares Nacionais

do Curso de Administração de Empresas, tido pela classe como um avanço (CFA, Histórico do Curso, 2006, p. 5).

Por influência do Conselho Federal de Administração, em 1973, é criada a ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, com o objetivo de desenvolver programas de pós-graduação stricto sensu, fornecendo as bases para a institucionalização de uma comunidade acadêmica sólida e profícua (CFA, Histórico do curso, 2006, p. 4).

Em 1991, é criada a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ANGRAD, tendo por finalidade incentivar e promover a melhoria do ensino por meio da troca de experiências entre os cursos de Administração e as entidades as entidades vinculadas ao MEC: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, Secretaria da Educação Superior - Sesu e a Federação Nacional dos Estudantes de Administração - FENEA (CFA, Histórico do Curso, 2006, p. 6).

A Uece, começou a ser pensada nos anos de 1960, e a sua cultura organizacional proveio de uma estrutura orgânica integrada, mas da justaposição inorgânica de escolas e estabelecimentos isolados, em que parte destas instituições era de natureza pública e outra de natureza privada, criando assim um quadro de pessoal com uma ambivalência de regimes jurídicos, já que parte dos seus funcionários pertenciam ao regime estatutário e a outra parte era regida pela Consolidação das Leis do Trabalho. (Projeto Pedagógico, 1998, p. 4).

Os cursos de Administração da Uece, surgiram em 1960, como Escola de Administração do Ceará - EAC, a partir de uma entidade civil denominada Instituto Cearense da Administração, fundada em 15 de junho de 1957, por um grupo de 23 intelectuais, tendo como modelo a Escola de Administração da Fundação Getulio Vargas do Estado de São Paulo (Projeto Pedagógico, 1998, p. 7).

É importante destacar que mesmo criada sob a égide privada, teve como finalidade precípua formar administradores públicos, de modo a adequar o governo estadual às novas funções de participe do desenvolvimento econômico e social em decorrência do novo cenário do pós-guerra (Projeto Pedagógico, 1998, p. 9).

Nessa época o Estado era considerado forte tanto no sentido político-burocrático quanto no sentido



## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

econômico como Estado-empresário resultando em uma maior demanda por profissionais habilitados em Administração Pública antecedendo desse maneira o processo de profissionalização de Administradores para a iniciativa privada (Projeto Pedagógico, 1998, p. 10).

Após a fase dos modelos administrativos e gerenciais adequados a um mercado que exigia do Estado o planejamento e a participação em obras de interesse infra-estrutural, onde a formação em administração era voltada para os gestores públicos, foi a vez de se acentuar o Curso de Administração, para adequar-se às exigências da época marcada pelo processo de reestruturação das relações Estado-Sociedade-Mercado, no sentido de formar profissionais em administração para o mercado da iniciativa privada; neste aspecto o Curso de Administração passou a se envolver mais acentuadamente para a gestão dos negócios (Projeto Pedagógico, 1998, p. 12).

### Opiniões dos egressos e perfis de carreira definidos pelos estudantes

O instrumento utilizado para se obter as opiniões dos egressos foi a entrevista. O procedimento para essas entrevistas teve como referência dois setores: Governo e Empresa; os profissionais escolhidos recaiu entre as pessoas graduadas em administração pela Uece e que estivessem dispostas a expressar um juízo a respeito dos cursos e da formação em administração.

Com relação ao resultado das entrevistas realizadas junto aos profissionais graduados em administração, algumas evidências foram identificadas que de certa maneira vão permitir se ter uma visão do ponto de vista desses profissionais para conhecer o seu olhar no tocante a atividade acadêmica dos cursos de Administração Pública e de Empresas na Universidade.

A entrevista realizada com os profissionais do setor de governo assumiu aspectos interessantes, como nos casos relacionados a visão da profissão e da formação em administração. Para eles a profissão do administrador é indispensável para mobilizar amplamente a energia dos recursos humanos da organização; e quanto a formação em administração, eles enfatizaram ter se constituído um dilema por causa das variedades na carreira do administrador, implicando que nem todas as escolas e programas estão preparando pessoas para essas posições de carreiras.

No tocante a visão de demanda para os cursos da Uece, houve divergências entre os entrevistados: um afirmou que a Universidade é a única que possui um curso de Administração Pública, podendo ampliar a sua margem de penetração no mercado de ensino, através de um aprimoramento de seus conteúdos; o outro afirmou que a qualificação do Corpo Docente nos cursos de mestrado e doutorado, proporciona uma grande expectativa para os cursos uma vez que melhora a qualidade de ensino nesses cursos mantidos pela Universidade.

Já os entrevistados do setor empresarial centraram suas respostas nos eixos da tomada de decisões e de comunicação num ambiente empresarial e na capacidade de líderes de organizações com esforços planejados de mudança.

No que se refere a visão da profissão e da formação em administração, estes entrevistados divergiram em suas respostas: um dos empresários enfatizou o aspecto que a empresa precisa do gestor para gerenciar suas atividades e o outro discorreu que a qualificação do administrador é uma exigência do momento para que ele possa ser absorvido pela organização.

No item formação, um dos empresários vê que o egresso do curso de graduação tem apenas um entendimento genérico da profissão, mas que nos tempos atuais conhecimento específicos são mais atraentes para ser reconhecido pelo mercado; o outro empresário, nesse item, afirmou que os cursos de graduação em Administração de Empresas necessitam ser repensados para estabelecerem conteúdos que levem o aluno a se aproximar mais da realidade empresarial.

Os dados empíricos resultante da pesquisa junto aos estudantes de administração foram extraídos de um questionário para se obter os elementos necessários ao conhecimento da corrente administrativa escolhida.

A Tabela 3.1 mostra a opção do aluno de administração para com os cursos de empresa e pública, destacando-se o curso de empresas com 72% da amostra e o de pública com apenas 28%. Isso tem uma explicação: o curso de Administração Pública, funciona em nível de plenificação, podendo o graduado se matricular para fazer sua plenificação em pública em apenas dois semestres, geralmente freqüentado por graduados que

almejam fazer concurso para o setor de governo; um aspecto relevante com relação ao curso faz mais de 25 anos que a sua arquitetura curricular não é atualizada, entretanto já existe um projeto para se atualizar os conteúdos do curso.

**Tabela 3.1 - Modalidade dos cursos**

Opção	Frequências	Percentual
Administração de empresas	72	72,0
Administração pública	28	28,0
Total	100	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito a análise dos construtos, foram analisados em dois momentos: inicialmente foram analisados os tópicos associados ao domínio das habilidades gerenciais para cada tipo de gestor apropriado; em seguida analisou-se a importância percebida em cada perfil e a percepção de orientação pessoal e do curso.

**Tabela 3.2 - Variáveis de domínio de habilidades burocráticas**

Variável	Média	Desvio
Sou capaz de gerenciar as atividades do dia-a-dia a partir do cumprimento das determinações e procedimentos formais e normativos	6,11	1,08
Tenho fácil adaptação às regras e procedimentos formais do trabalho gerencial	6,61	1,06
Sou capaz de gerenciar bem as tarefas cotidianas e rotineiras do dia-a-dia.	6,15	1,07
Consigo atender e valorizar as regras e procedimentos racionais da organização	6,08	0,94

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao domínio das habilidades de natureza burocrática, verificaram-se médias bastante elevadas para todas as variáveis. Como é possível verificar na Tabela 3.2, as médias foram todas um pouco acima de 6, indicando um elevado grau de concordância com as

afirmações, e portanto uma grande segurança quanto ao domínio das habilidades. Já com relação aos desvios-padrão, os dados da Tabela 3.2 mostram valores todos em um nível baixo o que indica que os estudantes tiveram uma boa convergência na avaliação procedida. Esse domínio retrata a atividade exercida pela maioria dos estudantes, na sua organização que encontra-se atrelada à procedimentos administrativos, como atividades de gerente comercial, gerente financeiro ou servidor de uma instituição pública.

**Tabela 3.3 - Variáveis de domínio de habilidades empreendedoras**

Variável	Média	Desvio
Tenho condições de criar novos produtos que atendam às demandas dos clientes	4,34	2,09
Consigo visualizar e desenvolver iniciativas inovadoras para negócios	4,66	1,85
Possuo uma boa visão para melhorias e para oportunidades de novos negócios	4,93	1,78
Tenho facilidade em identificar oportunidades para futuros negócios	4,55	1,86

Fonte: Dados da Pesquisa

No que tange ao domínio de habilidades empreendedoras, as médias tiveram um comportamento intermediário, refletindo esse aspecto em todas as variáveis. Como mostra a Tabela 3.3 as quatro variáveis mostraram média acima de 4,0, apresentando um indicativo pouco motivador para esse tipo de domínio. Com relação ao desvio-padrão, observou-se a ocorrência de um grau de dispersão bastante significativo, haja vista que os valores variaram de 1,78 a 2,09 indicando que os estudantes não mostraram convergência na avaliação procedida.

Esse resultado leva a uma conclusão de que uma universidade não ensina uma pessoa ser empreendedora, o talento e habilidade dessa categoria são adquiridas com o tempo.

## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

Tabela 3.4 - Variáveis de domínio de habilidades executivas

Variável	Média	Desvio
Tenho a capacidade de motivar pessoas para constituir equipes de trabalho de alto desempenho e produtividade.	5,03	1,74
Tenho boa capacidade de exercer liderança e gerenciamento de conflitos internos	5,21	1,67
Sou capaz de desenvolver ações seguras de negociação com stakeholders (clientes, colaboradores governo, investidores...)	4,50	1,95
Consigo delegar tarefas e desenvolver um estilo participativo de gestão	5,37	1,51

Fonte: Dados da pesquisa

O domínio relativo as habilidades de executivo apresentou características variadas entre os itens de análise, cujas medias se comportaram de forma a alcançar níveis elevados em quase todas as variáveis. Como pode ser visualizado na Tabela 3.4 as médias ficaram acima de 5, e somente uma com 4,50 mostrando uma certa tendência para o domínio da de habilidades executivas. No aspecto relativo ao desvio-padrão, os números constantes da Tabela 3.4 mostram um grau de dispersão acentuado indicando que os estudantes não apresentaram convergência na avaliação.

Esse domínio pode ser considerado da maior importância para o Administrador do século 21, cujas qualidades e competências se afastam das técnicas e instrumentos de administração. As características principais desse domínio são as habilidades sociais e de comunicação que faz do executivo um líder dentro da organização.

Tabela 3.5 - Medidas gerais de domínio de habilidades

Variável	Média	Desvio
Percepção de domínio de habilidades burocráticas	6,12	0,77
Percepção de domínio de habilidades empreendedoras	5,03	1,53
Percepção de domínio de habilidades executivas	4,62	1,74

Fonte: Dados da pesquisa

Essas medidas gerais de domínio de habilidades representam as variedades na carreira do administrador, já analisadas per si, nas tabelas anteriores. No entanto a Tabela 3.5 mostra uma tendência de que a estratificação social exerce uma enorme influencia na carreira e na instituição em que o estudante é preparado, a qualidade do ensino depende muito do perfil do Corpo Docente.

Tabela 3.6 - Importância do perfil para o profissional

Variável	Média	Desvio
O perfil burocrático é fundamental para o profissional de Administração	5,08	1,81
O perfil empreendedor é fundamental para o profissional de Administração	6,48	0,83
O perfil executivo é fundamental para o profissional de Administração	6,66	0,64

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3.6 mostra a visão do estudante de administração com relação as opções de carreira do profissional de administração e ainda entendem que o profissional deve ser possuidor de uma dessas habilidades. Os números representam o pensamento dos estudantes sobre os perfis para o profissional de administração sobressaindo-se o perfil de empreendedor e de executivo como os mais importantes; as medias indicam uma elevada tendência de comportamento das variáveis em relação ao perfil ou seja acima de 5; no tocante ao grau de dispersão constante da tabela, pode ser observado uma pequena dispersão para essas respostas, com exceção do perfil burocrático cujo grau de dispersão foi bastante acentuado.

Tabela 3.7 - Inclinação pessoal para os perfis

Variável	Média	Desvio
Pessoalmente, sou bastante voltado para o perfil burocrático	4,62	1,73
Pessoalmente, sou bastante voltado para o perfil empreendedor	5,10	1,45
Pessoalmente, sou bastante voltado para o perfil executivo	5,63	1,31

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3.7 contém os dados que o estudante entende seja mais próximo de suas habilidades como futuro profissional de administração. Os números espelham com eles se vêem nessa perspectiva. As médias tiveram um comportamento indicando que houve certa concordância nas afirmações; com relação ao grau de dispersão os perfis burocrático e empreendedor tiveram um elevado grau de dispersão (1,78 e 1,45) não existindo convergência nessa avaliação, no entanto o perfil executivo atingiu um grau de dispersão de 1,31 mostrando um afastamento modesto em relação à média.

Esses dados indicam que na Universidade pode existir estudantes provenientes de estratos sociais mais elevados o que implica em ter tido uma melhor preparação educacional e uma maior facilidade nas relações sociais.

Tabela 3.8 - Direcionamento dos cursos para os perfis

Variável	Média	Desvio
De modo geral, percebo que o curso é bem voltado para a construção do perfil burocrático	3,78	1,92
De modo geral, percebo que o curso é bem voltado para a construção do perfil empreendedor	3,08	1,69
De modo geral, percebo que o curso é bem voltado para a construção do perfil executivo	3,36	1,85

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores constantes da Tabela 3.8 retratam o pensamento dos estudantes com relação aos Cursos de Administração por eles freqüentados na Universidade. Os números contidos na tabela demonstram como os cursos estão distanciados em relação a carreira do administrador. O entendimento do aluno no que diz respeito aos cursos é categórico por não contemplar no seu Projeto Pedagógico as linhas norteadoras de formação do estudante de administração na Universidade.

## Conclusões

É sabido que o ensino da administração no Estado começou nos tempos da Escola de Administração do Ceará, e como consequência de um esforço do Governo do Estado de construir uma universidade, os cursos de

Administração integram hoje o Centro de Estudos Sociais Aplicados da Uece. Dessa maneira a Universidade pode ser considerada como pioneira na formação desse profissional, no Estado do Ceará.

Mesmo reconhecendo que a Universidade acumulou experiência no ensino da Administração Pública, o curso não evoluiu no seu sistema curricular, comprometendo o perfil do egresso, que sente dificuldades em aliar-se no atendimento das demandas por profissionais qualificados no setor governamental.

No que diz respeito ao curso de administração com habilitação em empresa, o cenário se apresenta com modestas características inovadoras. O que se conclui é que há uma linha de procedimentos relacionadas com a melhoria de sua arquitetura curricular.

Retomando os objetivos gerais e específicos pode-se verificar que o objetivo geral que diz respeito a contribuição que os cursos prestaram ao aluno e ao egresso, foi atingido, tendo-se verificado que a despeito do importante papel do curso na sociedade cearense, atualmente restam mais desafios que glórias a serem contadas. No que se refere aos objetivos específicos, conclui-se, com relação à evolução histórica dos cursos, que efetivamente não houve um aprimoramento dos conteúdos programáticos e mais o Curso de Administração Pública é o mais afetado nesse aspecto por não ter conseguido sua atualização curricular há bastante tempo.

Sobre a tendência do estudante em relação à corrente administrativa percebeu-se uma forte tendência para as habilidades de executivo e empreendedor porém os cursos encontram-se também bastantes afastados das carreiras inerentes ao administrador (burocrata, executivo e empreendedor).

Diante do que foi comentado sobre os cursos de administração mantidos pela Uece, verificou-se haver necessidade de se ligar à competência que demande profissionalização com treinamento escolarizado à política de atualização constante de conteúdos para os cursos, de forma que o egresso possa acreditar, com certo otimismo, num futuro promissor.

Este estudo foi desenvolvido levando-se em consideração limitações como um estudo isolado com os cursos da Uece. Isto levanta questionamentos para por exemplo, se saber com relação aos resultados se podem ser

## A Formação do Administrador no contexto dos perfis da profissão

generalizados. Sendo notório que outros estudos devam ser realizados para se ter uma visão mais realista dos cursos de administração existentes no Estado do Ceará.

Por último, cabe um desafio a ser respondido pelo curso: como demandar soluções para fortalecer a atividade acadêmica na universidade e no curso? Talvez os iniciadores da reflexão e das prescrições e recomendações gerem alguma expectativa para que a solução desse impasse esteja bem próximo de acontecer. Este é o desafio.

## Referências Bibliográficas

BERTERO, Carlos Osmar. *Ensino e Pesquisa em Administração*. São Paulo, Thomson Learning, 2006, (Coleção Debates em Administração/ Coordenadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho Vasconcelos; Coordenador - Assistente André Ofenhejm Mascarenhas).

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. Volume I, São Paulo, Atlas, 1989.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Pesquisa encomendada pelo CFA, sobre formação, perfil, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *Campos privativos do administrador*. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2007.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. *Código de ética do administrador*. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 22 nov. 2007.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO. *História do Pensamento Administrativo*. Disponível em: <www.crasp.org.br> Acesso em 22.Nov. 2007.

CRUZ, Carlos Fernando: *Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações. Um Estudo de Caso*. PRAMP'S LANCHONETE. Dissertação de mestrado em Engenharia de Produção.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 3ª edição, São Paulo, Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Atlas, 1997.

POCHANN, Márcio. *Economia do microempreendimento informal no Brasil*. Disponível em: <www.sebrae.org.br>. Acesso em: 17.dez.2007 Pesquisa encomendada pelo Sebrae.

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO/Uece. 1998

SARAIVA, Luiz Alex Silva. *Métodos Narrativos de Pesquisa: Uma aproximação*. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Volume 5, número 2, mai/jun/2007. Universidade Federal de Minas Gerais. Artigo publicado na revista <www.gestaoorg.dca.ufpe.br> .

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1998. p. 443.

TRIVIÑOS, N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação*. Atlas, São Paulo, 1987.

Universidade Federal de Santa Catarina. 2005. Disponível em <www.ufsc.org.br>. Acesso em: 12 de dez. 2007.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Historia do Pensamento Administrativo*. Centro de Pesquisas Administrativas. da EBAP, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1975.