

# **A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NO BRASIL: competências e habilidades**

**LISBOA, TERESINHA COVAS, DRA.**

**teresinhacovas@uol.com.br**

**UNIP – UNIVERSIDADE PAULISTA**

## **R E S U M O**

O presente estudo objetivou pesquisar as principais habilidades e competências necessárias para a formação do Administrador no Brasil. A história da Administração está embasada nos princípios históricos dos trabalhos de Taylor, Fayol e seus seguidores. O aprofundamento dos estudos gerou vários momentos que deram origem às Escolas da Administração e que definiram as funções, que são: planejar organizar, comandar e controlar, existentes seja na área pública, seja na privada, vigentes até hoje. Para o desenvolvimento dessas funções, há necessidade do conhecimento de habilidades e competências, capacidade que o administrador necessita para desenvolver suas atividades, associando a teoria à prática profissional. A proposta dos cursos de Administração tem a finalidade de formar profissionais aptos para atuarem em mercados competitivos e em constantes mudanças. Possui a característica de desenvolver técnicas, práticas vivenciadas, flexibilidade, além de desenvolver o espírito empreendedor do aluno. Portanto, as habilidades estão presentes nas áreas de Administração como ferramentas necessárias para o desenvolvimento das lideranças, associadas às competências necessárias para o processo de tomada de decisão. A pesquisa foi embasada na literatura disponível, nas competências e habilidades profissionais instituídas pelo Ministério da Educação e Cultura do Brasil para os cursos de Administração e as legislações Conselho Federal de Administração. A metodologia teve seu foco descritivo e exploratório, utilizando-se pesquisa bibliográfica e documental. A legislação que deu origem à profissão do Administrador foi estudada, buscando-se no Conselho Federal de Administração do Brasil os elementos necessários para embasar o estudo. Concluiu-se que os órgãos fiscalizadores (Conselho Federal e

Conselhos Regionais) necessitam acompanhar as avaliações do Ministério da Educação com maior empenho, a fim de verificar como as habilidades e competências instituídas estão sendo adequadas às diretrizes dos cursos de Administração.

Palavras-Chave: Administração – Competências – Habilidades – Legislação

## **Introdução**

A atuação dos profissionais da Administração está embasada nos princípios históricos dos trabalhos de Taylor, Fayol e seus seguidores. O aprofundamento dos estudos gera vários momentos que deram origem às Escolas da Administração e que definiram as funções, que são: planejar organizar, comandar e controlar, existentes seja na área pública, seja na privada, vigentes até hoje.

Para o desenvolvimento dessas funções, há necessidade do conhecimento das habilidades, que é a capacidade que o administrador necessita para desenvolver algumas atividades, associando a teoria à prática profissional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, partiu-se do seguinte problema: problema: quais as competências e habilidades necessárias para a formação do Administrador no Brasil?

A suposição escolhida para a pesquisa foi: o Ministério da Educação estabeleceu competências e habilidades para que as instituições se adaptem à realidade de cada região, procurando obter uma aderência com os princípios administrativos.

A escolha do tema é justificada pela comemoração dos 50 anos de profissão no Brasil, em 09 de setembro de 2015 e, considerando-se assim, um estudo relevante para profissionais e estudantes da área.

O objetivo final foi apresentar as competências e habilidades instituídas pelo Ministério da Educação no Brasil e, como objetivo intermediário, levantar a legislação pertinente à profissão junto aos órgãos oficiais.

## **Metodologia**

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2014), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos

meios. Quanto aos fins, realizou-se uma pesquisa descritiva, pois pretendeu-se demonstrar as principais características da profissão do Administrador, bem como as habilidades e competências.

Quanto aos meios, realizou-se, ao mesmo tempo, uma pesquisa bibliográfica e documental. Classificou-se bibliográfica, pelo material acessível como livros, artigos e sites e, documental, pelo levantamento de legislações sobre a área.

## **1 As habilidades dos profissionais da área de Administração**

Segundo Silva “habilidades são as destrezas específicas para transformar conhecimento em ação, que resulte no desempenho desejado para o alcance dos objetivos” (2008, p. 14). São elas:

- Habilidades técnicas, relacionadas com o desempenho especializado;
- Habilidades humanas, que se referem ao tratamento com pessoas;
- Habilidades conceituais, direcionadas para a compreensão da complexidade das organizações.

O desenvolvimento dessas habilidades está presente nas áreas de atuação do administrador e conforme o artigo 3º do decreto que regulamenta a profissão (61.934/67):

*A atividade profissional do Administrador, como profissão, liberal ou não, compreende: elaboração dos pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exigia aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização; pesquisas, estudos, análise, 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 da produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos (<http://www.crasp.gov.br/crasp>).*

A profissão do Administrador, no Brasil, foi criada pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e foi regulamentada pelo Decreto 61.934, de 24 de fevereiro de 1966.

Pela Resolução Normativa do Conselho Federal de Administração, de 12 de novembro de 2009, foi aprovado o registro profissional nos Conselhos Regionais de Administração dos diplomados em curso superior de Tecnologia e em determinada área da Administração, oficial, oficializado ou reconhecido pelo Ministério da Educação.

A proposta desses cursos tem a finalidade de formar profissionais dotados de competências e habilidades para atuarem em mercados competitivos e em constantes mudanças. Possui a característica de desenvolver técnicas, práticas vivenciadas, flexibilidade, além de desenvolver o espírito empreendedor do aluno.

Portanto, as habilidades estão presentes nas áreas de Administração como ferramentas necessárias para o desenvolvimento das lideranças, associadas às competências necessárias para o processo de tomada de decisão. As habilidades gerenciais estão presentes nas organizações prestadoras de serviços e nas produtoras de bens.

No quadro 1, podemos identificar as características presentes nas habilidades gerenciais, por exemplo:

#### **Quadro 1 – Características e Habilidades Gerenciais**

<b>Habilidades Gerenciais</b>	<b>Características</b>
Liderança	Orientar, motivar, influenciar e inspirar confiança
Comunicação	Comunicar com clareza à equipe
Negociação	Capacidade de negociar com as várias entidades
Técnica	Capacidade de entender as tendências tecnológicas e o ambiente de negócio
Empreendedor	Capacidade de gerar um ambiente de desafio, de inovar, de estimular equipes
Coordenação	Capacidade de formar e gerenciar a equipe, resolver conflitos, mobilizar esforços
Instrutor ( <i>coach</i> )	Capacidade de fomentar o aprendizado

Fonte: Adaptado de Andrade, R.O.B; Amboni, N., 2007.

Todas as habilidades mencionadas acompanham os profissionais de Administração no seu cotidiano, independentemente do cargo que exerça. Por exemplo, um gerente comercial, necessita saber lidar com pessoas, acompanhar o desenvolvimento tecnológico em todas as áreas que envolvam o seu trabalho, reagir às provocações com tato e, principalmente, saber negociar com ética e disciplina.

Outro fator que afeta as pessoas no cargo é a competência, item que faz parte da formação dos profissionais da área, atendendo às Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração e de Tecnologia.

## **2 Competências essenciais para os profissionais da área de Administração**

O estudo das competências engloba dois modelos: organizacional e individual. De acordo com Fernandes, competência organizacional é “um conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização e que podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso” (2013, p.19). As competências organizacionais estão vinculadas intimamente com a administração estratégica da organização e fazem parte dos elementos que compõem o sucesso competitivo de cada setor. Para Fernandes (2013), “iluminam” os recursos a serem monitorados e alimentados pelas organizações. Em contrapartida, a competência individual é “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo” (FERNANDES, 2013, p.48).

As competências organizacionais e individuais necessitam, para sua existência e sobrevivência, de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

As competências citadas foram incorporadas nos Cursos de Graduação de Administração, representadas nas Diretrizes Curriculares instituídas pelo Ministério da Educação (MEC). Essas competências são desenvolvidas durante o curso e buscam possibilitar a formação profissional dos futuros administradores.

O Artigo 4º da Resolução nº 1, de 02 de fevereiro de 2004, do Conselho Nacional de Educação determina que o Curso de Graduação em Administração deva 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.

Com as habilidades e competências citadas, as instituições de ensino superior adaptam o projeto pedagógico do curso de Administração à realidade da região onde estão inseridas.

### **3 As profissões de Administrador e Tecnólogo**

Pelo artigo 2º da Lei nº 4.769/65, são definidas as atividades e os campos de atuação profissional do Administrador, conforme citado por Andrade e Amboni (2007):

- a) Pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;

- b) Pesquisas, estudos, análise interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos pertinentes à área.

O Conselho Nacional de Educação divulgou uma nova resolução (Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005) para os cursos de graduação em Administração do País. A partir dessa data ficou proibida a existência de ênfases e habilitações no curso. Anteriormente, as habilitações eram específicas em Finanças, Marketing, Produção, Recursos Humanos entre várias.

A principal diferença é que com a nova resolução, o aluno se forma com diploma de bacharel em Administração, independentemente da linha de formação específica que escolher. Pela Pós-Graduação buscará a linha de especialização que considerar mais pertinente para a complementação dos estudos.

Posteriormente, de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Educação – CNE/CP nº 3, de 18 de dezembro de 2002, os cursos superiores de tecnologia são considerados de graduação, com características especiais e ficarão subordinados às diretrizes contidas no Parecer CNE/CES 436/2001 e conduzirão à obtenção de diploma de Tecnólogo.

Conforme a Resolução CNE/CP nº 3, de 18 de dezembro de 2002, “os cursos superiores de tecnologia são de graduação, com características especiais, e obedecerão às diretrizes contidas no Parecer CNE/CES 436/2001 e conduzirão à obtenção de diploma de tecnólogo”. O tempo de formação é de dois a três anos e buscam conciliar a teoria com a prática profissional.

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB – (Lei nº 9394/1996) permite que o tecnólogo dê continuidade aos seus estudos em outros cursos e programas de educação superior, como extensão, pós-graduação, mestrado e doutorado. Depende, evidentemente, do interesse do tecnólogo.

O Conselho Federal de Administração, de acordo com as Resoluções Normativas específicas, regulamentou, entre 1978 e 1989, o registro de Tecnólogo em áreas da Administração. Em 2009, as Resoluções Normativas n.º 373 e 374 reeditaram as resoluções anteriores para efeito de concessão de registro profissional.

As competências profissionais do Tecnólogo, de acordo com o Conselho Nacional de Educação são definidas como “a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (CFA, 2012, p. 18).

Tanto o Administrador como o Tecnólogo pode participar do Programa de Certificação Profissional, que é uma Certificação Profissional em Administração do Sistema CFA/CRA's. Trata-se de um programa de distinção, de caráter não obrigatório e voltado para o profissional que deseja destaque no mercado mediante a comprovação de suas competências para o exercício da profissão, sendo que a adesão é voluntária e exclusiva para os profissionais da Administração (Administradores e Tecnólogos) registrados nos Conselhos Regionais de Administração.

Para o desenvolvimento de suas atividades, o profissional desenvolve sua capacidade de liderança, de trabalhar em equipe, de tomar decisões estratégicas e busca atingir os objetivos propostos com eficácia, eficiência e efetividade.

A internacionalização passou a ser uma exigência do mundo globalizado, onde o corpo docente e discente participa e interage com as inovações, sendo que as ações podem ser presenciais ou à distância.

A participação de programas internacionais visa o desenvolvimento de competências globais, linguísticas e interculturais.

### **Considerações Finais**

Como foi analisado no estudo, os 50 anos de profissão propiciaram oportunidades de estudos das habilidades e competências disponibilizadas pelo Ministério da Educação e adotadas pelas Instituições de Ensino Superior.

Concluiu-se que os órgãos fiscalizadores (Conselho Federal de Administração e Conselhos Regionais) necessitam acompanhar as avaliações do Ministério da Educação com maior empenho, a fim de verificar como as habilidades e competências instituídas estão sendo adequadas às diretrizes dos cursos de Administração.

Trata-se de um curso que continua sendo um dos mais procurados pelo Brasil e a valorização da profissão dá-se a partir do comprometimento das Instituições de Ensino Superior com os órgãos de classe.

## Referências

ANDRADE, Rui Otávio B. de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M.Books, 2007.

BARROS NETO, J. P. de (org.). **Administração de Instituições de Ensino Superior**. Campinas: Editora Alinea, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, C. W. **Psicologia aplicada a administração de empresas**, 3a ed., São Paulo: Atlas, 1982.

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

BRASSARD, M. **Qualidade: Ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

CHEMERS, M. M. e FIEDLER, F. E. **Liderança & Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

BRASIL. CFA. **Conselho Federal de Administração**. Disponível em: <[www.cfa.gov.br](http://www.cfa.gov.br)> acessado 23/08/2015.

CRA-SP. **Conselho Regional de Administração de São Paulo**. Disponível em: <[www.crasp.gov.br](http://www.crasp.gov.br)> acessado 23/08/2015.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**, São Paulo: Editora Cortez, 1994.

KOTLER, P. KARTAJAYA, H. SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MELLO, S. L. de. **Guia de orientação profissional do Tecnólogo em determinada área da Administração**. Brasília: CFA/CRAS, 2012.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

QUEIROZ, C. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. 6.ed. São Paulo: DVS Editora, 2013..

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2012.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TRACY, B. **As Leis Universas do Sucesso**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

TRACY, B. **O ciclo do sucesso: como descobrir suas reais metas de vida e chegar aonde você quer**. São Paulo: Gente, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15<sup>a</sup>. Edição.  
São Paulo: Atlas, 2014.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias de organização**. 5a edição, Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.