

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EXECUTIVO III**

PEDRO JORGE SANTANA CRUZ PRATA

**MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS – IMPACTO NO
TRABALHO E NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

**Aracaju – SE
2009**

PEDRO JORGE SANTANA CRUZ PRATA

**MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS – IMPACTO NO TRABALHO E
NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão –
NPGE, da Faculdade de Administração de
Negócios de Sergipe – FANESE, como
requisito para a obtenção do título de
Especialista em Marketing Executivo

Orientador: Prof. Sérgio Andrade Galvão

Coordenador: Prof. Márcio Renan Rabelo

Aracaju – SE
Julho de 2009

PEDRO JORGE SANTANA CRUZ PRATA

**MUDANÇAS CONTEMPORÂNEAS – IMPACTO NO TRABALHO
E NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em MARKETING EXECUTIVO III

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Pedro Jorge Santana Cruz Prata

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

As transformações no processo de trabalho capitalista condicionadas, o processo de reestruturação produtiva, devido à introdução de inovações tecnológicas, particularmente a maior inventividade e conhecimentos requeridos do trabalhador, refletem-se em mudanças acentuadas no padrão de uso do trabalho, nas características quantitativas e qualitativas do emprego e nos requisitos de qualificação para os trabalhadores de diversos setores das economias. Nessas condições parece que estão mudando radicalmente o papel atribuído ao trabalho pelas empresas e a maneira de organizá-lo. Questionam-se os modelos tradicionais de gestão, exigindo um novo formato com dimensões flexíveis/democráticas nas formas de gestão organizacional e nas relações sociais que também são produto do fortalecimento das democracias nos Estados. A tomada de consciência de uma administração moderna orientada por novos valores aponta para a educação como difusora de um novo modelo de gestão. Este artigo objetiva a refletir e contextualizar as transformações e instabilidades do atual momento socioeconômico, destacando as novas demandas de formação e competências exigidas para o administrador. Considera-se que ele também participa da divisão sociotécnica do trabalho, portanto, não está imune as novas demandas de qualificação condicionadas pelos impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais. O capital, que desde o processo de industrialização vem moldando o comportamento humano, ao exigir agora um profissional competente, conseguiu, mais do que nunca, talhar este trabalhador para atender às necessidades mercadológicas de forma funcional e ainda criar a ilusão de que ele é seu parceiro na empreitada por maiores taxas de lucro.

Palavras-chave: Trabalho. Administração. Formação. Competências.

ABSTRACT

Transformations on the process of capitalist work conditional, the process of productive reorganization, due to introduction of technological innovations, particularly the biggest creativity and required knowledge of the worker, are reflected in changes accented in the standard of use of the work, in the quantitative and qualitative characteristics of the job and in the requirements of qualification for the workers of diverse sectors of the economies. In these conditions it seems that they are radically changing the paper attributed to the work for the companies and the way to organize it. The traditional models of management are questioned, demanding a new format with flexible and democratic dimensions in the forms of organization management and the social relations that also are product of the strengthening of the strengthening of the democracies in the States. The taking of conscience of a modern administration guided by new values points with respect to the education as diffusing of a new model of management. This objective article to reflect and to puto on the context the transformations and instability of the current socio-economic moment, detaching the new demands of formation and abilities demanded for the administrator. It is considered that it also participates of the socio-tecnic division of the work, therefore, is not immune the new conditional demands of qualification for the impacts of the technological and organizacionais changes. The capital, that since the industrialization process comes molding the human behavior, when demanding now a competent professional, obtained more than, what never, cutting this worker to take care of to the marketing necessities of functional form and still to create the illusion of that it is its partner in the taken over on a contract basis one for bigger taxes of profit.

Word-key: Administration. Abilities. Formation. Work.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
1 INTRODUÇÃO	7
2 O NOVO MODELO PRODUTIVO E DEMANDAS POR NOVAS COMPETÊNCIAS	10
2.1 Sociedade, Ensino Superior e Educação	13
2.2 A formação em Administração e Perfil Profissional Desejado.....	16
2.3 Valorização de Competências e Habilidades.....	17
3 CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

O início do século XXI apresenta-se como um período de profundas transformações que, geradas mediante o processo de globalização, a introdução de inovações tecnológicas e a reestruturação produtiva, abarcam a cultura, a produção, o mundo do trabalho, a ciência e a tecnologia.

Este artigo tem como objetivo geral refletir e problematizar quanto aos impactos do novo paradigma produtivo, e as mudanças introduzidas pelas inovações tecnológicas no mundo do trabalho, emergindo novas demandas de qualificação/formação para os diferentes segmentos de trabalhadores. Este texto tem como objetivo específico, refletir sobre os impactos do novo paradigma produtivo e as demandas de qualificação no campo da administração.

Nesta linha de argumentação, considerou-se que a temática da formação do profissional de nível superior no campo da Administração não está imune às mudanças no mundo do trabalho. Ele também enfrenta novos desafios em situações de transição.

Por isso, na contemporaneidade, justifica-se a produção do conhecimento, a discussão e a reflexão, sobre as novas demandas de qualificação tendo em vista subsidiar o projeto de formação profissional no campo da administração, e a revisão da prática dos profissionais da área.

Com base no objetivo referido, a metodologia deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa de cunho eminentemente bibliográfico. Isto porque, as argumentações desenvolvidas apoiam-se na literatura, ou seja, em fontes bibliográficas, buscando interlocução com autores que apresentam conceitos e contribuições teóricas concernentes ao tema abordado.

Considerou-se que as mudanças no processo de trabalho capitalista, particularmente a maior inventividade e conhecimentos requeridos do trabalhador, refletem-se em mudanças acentuadas no padrão de uso do trabalho e nas características quantitativas e qualitativas do emprego nos diversos setores das economias avançadas. Nessas condições parece que estão mudando radicalmente o papel atribuído ao trabalho pelas empresas,

bem assim a maneira de organizá-lo. Nasce a necessidade de construir um modelo de gestão baseada na imposição de severos limites à ação pública, numa clara tentativa de conter a patologia burocrática, e oferecer bons serviços à sociedade.

O ambiente externo e a forte pressão exercida pelo processo de globalização sobre as empresas têm exigido delas que adotem posturas cada vez mais competitivas, transformando a qualidade em eixo dos discursos a partir das mais variadas justificativas, discursos esses que se generalizaram de tal forma, a ponto de terem se transformado em grito de guerra em todos os setores da atividade humana,

A qualidade se converte assim em uma meta compartilhada, no que todos dizem buscar. Inclusive aqueles que se sentem desconfortáveis com o termo não podem se livrar dele vendo-se obrigados a empregá-lo para coroar suas propostas, sejam lá quais forem. Qualquer proposta relativa a conversar, melhorar ou mudar isto ou aquilo, não importa o que seja, deve explicar-se em termos de qualidade (ENGUITA, 1995, p.95).

A partir da década de 1980, ocorreram mudanças vertiginosas na sociedade e nas organizações. O surgimento das novas tecnologias, em consequência do desenvolvimento dos novos modos de produção – marcando o ingresso da pós-modernidade –, introduziu novas formas de racionalização do trabalho. Essas novas formas de produção decorreram de novos conhecimentos técnico-científicos colocados à disposição das organizações, elaborados por postulados e teorias metodologicamente sistematizados. Essas mudanças impuseram exigências de novos atributos e novas qualificações que não se cobravam no passado. Diante desse novo contexto, as organizações – sejam elas públicas ou privadas – não conseguiam responder aos cidadãos cada vez mais conscientes.

A tomada de consciência de uma administração moderna, orientada por novos valores, aponta para a educação como difusora de um novo modelo de gestão. O ensino de graduação em Administração, hoje mais que antes, aparece como um elemento central dessas mudanças. A ele passam a ser conferidas funções essencialmente estratégicas, capazes de possibilitar aos egressos a capacidade de refletirem, de forma crítica, diante dos desafios impostos pela nova realidade. O novo administrador deve dar mais ênfase

tanto ao controle dos processos como nos resultados, visando a uma gestão mais flexível e ágil.

Numa organização, o ritmo da mudança tecnológica está sendo acelerado, com isso, a habilidade da força de trabalho para se adaptar rapidamente e as novas “campanhas” de produção podem ser importantes fatores de produtividade. Face à intensificação da competição com base na inovação tecnológica, o conhecimento acumulado pelos trabalhadores é uma fonte crucial de inovações incrementais, que não pode ser subestimada.

Segundo Toffler (1990), há uma mudança de modelo, de trabalho manual para um outro, que tem como base o trabalho simbólico, o conhecimento. Essa mudança afeta a relação de emprego/desemprego, visto que, cada vez mais, o trabalho manual é reduzido em função dos avanços tecnológicos. Dessa forma, a transferência dos empregos está se dando do setor de manufatura para o setor de serviços, ao qual o autor atribui o nome de “atividade simbólica”. No início década passada, o autor já chamava a atenção sobre isso, ao afirmar que

... o deslocamento para longe do trabalho manual em direção à prestação de serviços e à atividade simbólica tornou-se generalizado, dramático e irreversível. Nos Estados Unidos, hoje, essas atividades respondem por 3 quartas partes da força de trabalho. A grande transição é refletida globalmente no surpreendente fato de que as exportações mundiais de serviço e de ‘propriedade intelectual’ são iguais à de produtos eletrônicos e automóveis juntas, ou às exportações conjuntas de gêneros alimentícios e combustíveis (TOFFLER, 1990, p. 95).

A passagem de um modelo industrial para um modelo baseado na prestação de serviços vem exigindo uma nova postura, tanto das empresas como das instituições de ensino que, juntas devem repensar o rumo a ser seguido para se atingir um novo modelo socialmente mais justo. As discussões em torno das profissões não podem estar dissociadas de um valor fundamental que é o exercício da cidadania e, nesse caso, a universidade deve incentivá-la, formando não apenas especialistas mas,

pessoas críticas de suas próprias profissões, que tenham visão abrangente para entender qual seu papel profissional no novo mundo em gestação, capacidade de interagir com outros setores, e de atender às expectativas da opinião pública (NASSIF, 1998, p.15).

Essa postura, traduzida em termos de compromisso do administrador profissional, aponta para a necessidade de uma reflexão mais profunda acerca do seu verdadeiro papel na sociedade. O movimento de globalização intensificado nas últimas décadas tem provocado pressões sobre as empresas principalmente sobre os seus responsáveis, os quais nem sempre agem tão eticamente quanto desejariam.

Um dos grandes problemas vividos na contemporaneidade pela sociedade em geral é o desemprego que é agravado pela introdução de inovações tecnológicas.

A grande massa de conhecimentos gerados e a velocidade de introduções de inovações tecnológicas em junção com uma globalização da economia alteraram os fatores de produção. A forma clássica centrada na existência de matéria-prima, capital e mão-de-obra barata foi substituída pela criação de novos postos de trabalho (VOGT & CIACCO, 1995, p. 6).

No Brasil, os problemas sociais avolumam-se devido principalmente ao elevado índice de analfabetismo, à marginalidade e ao grande desnível social observado na população brasileira.

2 O NOVO MODELO PRODUTIVO E DEMANDAS POR NOVAS COMPETÊNCIAS

As qualificações exigidas no interior do “novo modelo produtivo”, representado pelo modelo empresarial japonês, contrastam fortemente com aquelas relacionadas à lógica taylorista de remuneração, de definição de postos de trabalho e de competências: trata-se da capacidade de pensar, de decidir, de ter iniciativa e responsabilidade, de fabricar e consertar, de administrar a produção e a qualidade a partir da linha, isto é, ser simultaneamente operário de produção e de manutenção, inspetor de qualidade e engenheiro. As competências exigidas no novo modelo produtivo fazem apelo ao envolvimento, cooperação e à subjetividade do trabalhador (HIRATA, 1994, p.126).

O discurso da adoção do modelo de *especialização flexível*, ou de *modelos flexíveis* como caminho obrigatório para a sobrevivência das organizações, tem colocado novas demandas de perfis profissionais, com exigência de novas habilidades como: *polivalência*, *multifuncionalidade* e *visão global*, entre outras. Nesse modelo, o enxugamento e a redução de níveis hierárquicos nas empresas colocam demandas por novos profissionais *multifuncionais*, capazes de atuar em diferentes segmentos e, sobretudo, dotados de visão global, formação especializada e generalista. Exigem-se profissionais com diferentes especializações e graus de competência, mas capazes de trabalhar em equipes e, portanto, abertos ao diálogo e à reavaliação permanente dos próprios pressupostos e pontos de vista.

Essa postura, traduzida em termos de compromisso do administrador profissional, aponta para a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre o seu verdadeiro papel na sociedade.

Sabe-se que para se integrar no contexto da época atual e exercer eficazmente um papel na atividade econômica, o indivíduo tem que, no mínimo, saber ler e interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos na resolução de problemas relativamente complexos, entender e usufruir de potencialidades tecnológicas do mundo atual. E, principalmente, precisa aprender a aprender, condição indispensável para poder acompanhar as mudanças e avanços cada vez mais rápidos que caracterizam o ritmo da sociedade moderna.

Essas competências são importantes, não só para o trabalhador, mas também para o indivíduo e o cidadão. As demandas de competências, contudo, não se restringem ao mundo empresarial, mas atingem diretamente as universidades, entidades responsáveis pela formação da maioria desses profissionais, com grande ênfase para os cursos de Administração que, mais do que nunca, estão atentos às mudanças externas buscando promover internamente os ajustes necessários para que caminhem em sintonia com o meio externo.

O curso de Administração tem uma grande responsabilidade no sentido de atender aos novos requisitos de formação, manifestada através da qualificação dos profissionais que forma, não apenas tecnicamente, mas como

sujeitos portadores de formação crítica e de conhecimento, que lhes permitam interferir nesta realidade. Isso não significa que os projetos pedagógicos dos cursos de Administração devam submeter-se passivamente à ordem vigente no meio empresarial, mas é inquestionável que a realidade deva ser levada em consideração.

É nesse contexto que as pesquisas mostram-se importantes, ao gerar resultados que permitem subsidiar o ensino da Administração, incorporando a discussão acerca da realidade regional ao cotidiano das aulas. A pesquisa é, portanto, uma das formas de se trazer a realidade externa para dentro da universidade. O ciclo será completado quando, estimulado pelo fluxo de informações no sentido de fora para dentro (do meio externo para o meio acadêmico), promover o desenvolvimento de um fluxo interno (absorção do conhecimento novo pelo ensino) que, por sua vez, gerará uma resposta de dentro para fora (do meio acadêmico para o meio externo), através das ações dos alunos profissionais e da socialização dos conhecimentos.

Hoje, os anseios dos educadores – escola única, voltada para o desenvolvimento pessoal, a preparação para a cidadania e a preparação para o trabalho – vão de encontro às necessidades dos empresários.

A formação acadêmica não deve ser dissociada das demandas da sociedade, integrando e aproximando as esferas empresarial e acadêmica, objetivando à solução dos problemas, saindo do enclausuramento e aproximando-se da sociedade. Cada vez mais as organizações, notadamente as de grande porte, têm chamado para si o papel de educadoras, promovendo a atualização de seu pessoal com a ajuda de profissionais não recrutados no meio universitário. Em função disso, as universidades tendem a ficar cada vez mais isoladas, algumas delas sentindo-se confortáveis nessa posição por não precisarem se comprometer com o desenvolvimento das organizações. Entretanto, a relação universidade empresa deve ser entendida como um meio para se atingir a sociedade como um todo e não um fim em si mesmo.

A universidade, em particular no seu papel de responsável pela produção e socialização do conhecimento, não escapa às críticas, pois nem mesmo em seu interior há consenso quanto ao seu posicionamento diante das questões que atingem o ambiente externo. Algumas universidades já despertaram para estas questões, cientes de sua inserção na realidade,

sensíveis aos problemas da sociedade, comprometendo-se com sua solução, assumindo objetivos que transpõem as fronteiras do ensino conservador.

A formação e o trabalho não podem ser pensados de forma dissociada. A esse respeito, a noção moderna de trabalho, como foi formalizada pela economia política clássica, remete a uma dupla definição (HIRATA & ZARIFIAN, 2003). Ou seja, se apresenta como uma definição antropológica, o trabalho constituindo uma característica geral e genérica da ação humana. Nesse sentido, para Marx (1965), o trabalho é, em essência, um ato que se passa entre o homem e a natureza. O próprio homem exerce em relação à natureza o papel de uma potência natural específica. Ele põe em movimento sua inteligência e suas forças a fim de transformar matérias e lhes dar uma forma útil à sua vida, ao mesmo tempo em que age por esse movimento sobre a natureza e desenvolve suas faculdades aí adormecidas.

2.1 Sociedade, ensino superior e administração

As relações que se estabelecem na nova conjuntura emergem a partir do conceito mais geral de *sociedade do conhecimento*, expressão da nova materialidade das relações intercapitalistas, mediadas pela organização de novos blocos econômicos, pelo poder político e pela mudança da base técnico-científica do processo produtivo. Essa discussão remete às transformações nos conceitos de trabalho, qualificação e educação (*especialmente a formação profissional*). Giddens (1991) utiliza a concepção de “*reflexividade*” para denominar a “*plasticidade*” do pensamento sobre a sociedade, num mundo em que, cada vez mais, a mídia veicula ideias que provocam opiniões. As instituições de ensino superior sentem os impactos da nova conjuntura, utilizam nova *reflexividade* e enfrentam o desafio de repensar coletivamente seu papel na sociedade, a formação de recursos humanos adequados às necessidades do país.

A sociedade de mercado, que produz e troca equivalentes, fortalece a reprodução ideológica e contribui para que as suas instituições (inclusive as universitárias) também sejam equivalentes em conteúdos ideológicos medidos por meio de “velhas” ou “novas” formas de racionalidade. Discutem, inclusive, os problemas que afetam seu funcionamento e a qualidade do

ensino, da pesquisa, da pós-graduação e da extensão, intimamente relacionadas com as políticas governamentais e com as condições materiais e culturais que os alunos dispõem em cada universidade e na família.

A qualificação do trabalho e dos trabalhadores não vem preocupando somente teóricos e gestores do capital. Desde os clássicos até os dias atuais, os críticos do capitalismo e defensores do trabalho têm discutido questões relativas à qualificação e às formas de organização, analisando-as, essencialmente, à luz do conceito de trabalho. Seja do ponto de vista técnico, cultural, político ou econômico, a educação e a formação para o trabalho passa a se constituir um objeto de preocupação de educadores nos diversos níveis de ensino.

No passado, os anseios da oferta (educadores) e as necessidades da demanda (empresários) eram conflitantes. Ou seja, a escola única, com qualidade igual para todos, não era necessária, pois, na primeira etapa do processo de industrialização, foi possível a países como o Brasil estabelecer um parque industrial razoável contando como uma base estreita de mão-de-obra qualificada, somada a um contingente enorme de trabalhadores pouco educados e mal preparados para enfrentar desafios mais complexos.

Hoje, no entanto, a realidade é outra. Predominam as altas tecnologias de produção e informação, e, nenhum país se arrisca a entrar em competição por mercados internacionais sem haver antes estabelecido um sistema educacional onde a totalidade da população, e não só a força de trabalho, tenha atingido um mínimo de oito a dez séries de ensino de boa qualidade. Na maioria dos países europeus, foi preciso um século para que se atingisse essa performance. A modernização econômica e social questiona o sistema educacional com novas exigências qualificacionais, tanto do ponto de vista do setor produtivo, quanto da perspectiva de formação de cidadãos competentes; interroga o atual papel do Estado mínimo e os investimentos na política de ensino superior, em face da crise do capitalismo.

Nesse aspecto, o discurso do Estado é importante para se compreenderem as transformações emergentes, articuladas com a crise dos paradigmas de explicação, a crise de racionalidade que se refletiu no capitalismo, no modelo de produção, nas forças produtivas, nas relações de produção. Se as atividades de formação profissional não forem entendidas

como um conceito político educacional abrangente, correm o perigo de permanecer como uma adaptação das estruturas de qualificação existentes às novas exigências do mercado de trabalho. Em todos os campos do saber, o ensino e a formação esperam uma revisão crítica e objetiva, que reflita quanto ao papel do profissional na contemporaneidade.

No Brasil, nunca trabalhadores, empresários, governo, políticos, pesquisadores, profissionais liberais e demais formadores de opinião falaram tanto sobre a preparação para o trabalho e suas relações com o desenvolvimento do país. Diferentes atores sociais apresentam visões e projetos para a formação profissional, negociam formas e processos, abrem novos espaços de ação, tanto na relação direta entre trabalho e capital como destes com o Estado e a sociedade civil.

No Brasil, mais particularmente, com o advento da recente Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), e das políticas públicas voltadas para a avaliação da qualidade dos cursos e das instituições de ensino superior, a discussão referente ao *modus faciendi* dessa avaliação ganhou inusitada dimensão e suscitou preocupação na comunidade acadêmica.

Com a publicação da Lei 9.131, de 24/11/95, o art. 9º, § 2º, alínea “c”, conferiu à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para “a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, “que orientam os cursos de graduação, a partir das propostas a serem enviadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE” (BRASIL, 1995), tal como viria a estabelecer o inciso VII do art. 9º da nova LDB 9.394/96, de 20/12/96, publicada em 23/12/96. As Diretrizes Curriculares Nacionais devem: a) se constituir em orientações para a elaboração dos currículos; b) ser respeitadas por todas as IES; e c) assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes. (BRASIL, 1996).

A qualidade de ensino deve ser compreendida como um processo articulado entre o projeto pedagógico e a ação dos corpos docente-discentes. Nele, os sujeitos implicados se configuram, de fato, como sujeitos políticos das ações que buscam potencializar e materializar aquilo, compreendido como fundamental para a sociedade, particularmente para as organizações.

2.2 A formação em Administração e Perfil Profissional Desejado

As transformações contemporâneas da sociedade demandam uma nova racionalidade do trabalho e o abandono de formas tradicionais de ensino fragmentado e focado na gestão de orientação taylorista/fordista caracterizada pela separação entre quem pensa e quem executa e na centralização do poder da gerências autocráticas ou autoritárias.

Os cursos de graduação em Administração em geral, pressionados pelas exigências de novo modelo de gestão, procuram adequar os seus projetos pedagógicos visando a contribuir para a formação de profissionais que atendam, de modo efetivo, às expectativas da sociedade com relação ao desenvolvimento de ações acadêmicas e à ampliação de suas atividades de educação e pesquisa.

O curso de Administração procura ensejar condições para que o bacharel em Administração esteja capacitado a compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção, e de seu gerenciamento, no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Os currículos evoluem ao longo do tempo e podem sofrer várias alterações, de acordo com as transformações da sociedade. Trata-se de uma abordagem global dos fenômenos educativos, uma maneira de pensar a educação em uma perspectiva histórica integrada à totalidade da vida social.

O projeto curricular deve ser também um instrumento que contenha informações atualizadas e organizadas, além de ser capaz de influenciar diretamente a formação do discente, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades inerentes à área de conhecimento, quanto em sua formação como profissional, levando em consideração a análise qualitativa e a flexibilidade para a adaptação do conteúdo à realidade do mundo contemporâneo. Dessa forma, o currículo passa a ser balizador do projeto

pedagógico, refletindo a dinâmica das organizações inseridas no contexto globalizado.

As reformas curriculares nos cursos de graduação em Administração, empreendidas nas Universidades brasileiras, procuram agrupar matérias de cultura geral, objetivando ao conhecimento sistemático dos fatos e condições institucionais em que se inserem os fenômenos administrativos e instrumentais, oferecendo os modelos e técnicas de natureza conceitual ou operacional e as de formação profissional.

Se, por um lado, as preocupações com as reformas dificilmente ultrapassavam o âmbito pedagógico, os currículos não recebiam a devida atenção. Em um curso de graduação é possível identificar pelo menos dois fatores que delineiam sua identidade e que revelam a adequação do curso à nova realidade: *a estrutura curricular e as práticas acadêmicas*. A estrutura curricular trata dos componentes curriculares, define as ementas e a bibliografia. A prática acadêmica diz respeito à forma de trabalhar os componentes curriculares, envolve a bibliografia escolhida, a prática didática docente e a metodologia utilizada no desenvolvimento dos componentes curriculares. Esses fatores são decisivos para que a instituição de ensino alcance a qualidade de ensino.

2.3 Valorização de Competências e Habilidades

Apesar do significado de competência abranger múltiplos sentidos, aqui toma-se por base aquele mais aceito no mundo educacional através da definição de Perrenoud, uma das maiores referências na área, como sendo uma

capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se, via de regra, pôr em ação e em sinergia vários *recursos cognitivos* complementares, entre os quais estão os conhecimentos (PERRENOUD, 1999, p. 7-grifos no original).

O mundo empresarial, pelo seu papel dentro da ciranda mercadológica, foi o primeiro a introduzir a gestão das competências individuais nos países centrais. A institucionalização desse tipo de gestão como

parte das novas estratégias de modernização gerencial. Esse processo conforme Machado (2002, p. 96), “tem como fundamento básico a implicação subjetiva, ativa, produtiva e resolutiva do trabalhador nas atividades de trabalho”.

Dentro desta nova disposição empresarial cresce a importância do trabalho subjetivo, exigindo também um novo “saber ser” que valoriza características psico-afetivas, dentre elas, a capacidade de trabalhar em equipe, comunicar-se, comportar-se e vestir-se adequadamente, perceber sua imagem como uma extensão da imagem da empresa, iniciativa, dinamicidade para resolver problemas, liderança, espírito empreendedor, ver todos como clientes sejam internos ou externos, etc.. Tudo para proteger a imagem dos produtos e serviços da empresa vinculados à sua própria auto-imagem.

A Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) estabelece:

Entende-se por competência profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho (MEC, 2002)

Nesse sentido, o ensino em Administração deve desenvolver a capacidade analítica dos seus alunos para que sejam capazes de entender e analisar criticamente os processos organizacionais, enfrentando os desafios próprios do gerenciamento, contribuindo para a melhoria dos seus níveis de eficácia, adequada às exigências da sociedade.

O Parecer CES/CNE n. 023/2005 do Conselho Nacional de Educação (CNE), que ratificou a Resolução CNE/CES n. 1/2004, sobre as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração, deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências habilidades:

- 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;
- 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;
- 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. (MEC/Resolução CNE/CES nº 1/2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Graduação em Administração¹)

Com base nas diretrizes os conteúdos curriculares nos cursos de graduação em Administração devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I – Conteúdos de Formação Básica: estudos relacionados com as Ciências Sociais, a Filosofia, a Psicologia, a Ética, a Política, o Comportamento, a Linguagem, a Comunicação e Informação;

¹ Resolução CNE/CES nº 1/2004, com retificação solicitada pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e pelo Conselho Federal de Administração (CFA), por meio de Ofício, protocolado em 10-9-2004, sob o nº 050943/2004-15.

II – Conteúdos de Formação Profissional, compreendendo Estudos da Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, dos Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais, estabelecidas suas interrelações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da validade de suas dimensões, bem como os aspectos legais e contábeis;

III – Conteúdos de Formação Complementar, compreendendo Estudos Econômicos, Financeiros e de Mercado, e suas interrelações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e na utilização de novas tecnologias;

IV – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias, abrangendo Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e Estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração. (FONTE) (Conselho Federal de Administração. Parecer CES/CNE No. 023/2005. Disponível em [http://<www.cfa.gov.br>](http://www.cfa.gov.br). Acesso em 25, 2009, 15 h17min).

Diante do exposto, prognostica-se que as mudanças no processo de formação em administração são inevitáveis, constituindo-se em um novo desafio a ser enfrentado pelas IES e pelo Ministério da Educação. Não se deve esquecer que o foco principal do Ensino superior seja público ou privado é a qualidade do Ensino.

3 CONCLUSÃO

Não são poucos os questionamentos em torno da qualidade, da eficiência e da produtividade da educação, da escola e da universidade.

A discussão atual sobre a formação e o modelo de competência demonstra ainda uma grande inconsistência sobre seus fundamentos teórico-metodológicos².

Para evitar que este conceito tenha unicamente uma vertente tecnicista e contribua somente para a conformação da subjetividade dos trabalhadores à nova ideologia progressista do capital, deve ser desenvolvida uma análise das categorias trabalho, comunicação e universalidade, voltada para um conceito integral de competência. Trata-se de produzir, divulgar e estimular a utilização de métodos, tecnologias e técnicas apropriadas ao processo de formação de um novo perfil profissional no campo da administração.

A implementação de mudanças no processo de formação deve partir de conjecturas sobre a existência de inadequações entre as qualificações desenvolvidas e certificadas pelo sistema educacional e as novas competências que vêm sendo requeridas pela realidade atual do trabalho e da produção.

Tais questionamentos têm focalizado aspectos unilaterais da relação entre sistema educacional e sistema ocupacional. Via de regra, os chamados novos requerimentos educacionais e profissionais têm sido apresentados, de forma uníssona, como realidades dadas e inerentes à natureza das mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo na sociedade, atingindo os padrões da concorrência econômica e o funcionamento dos mercados de trabalho. Nesse novo contexto, emerge a necessidade serem consideradas as particularidades dos cursos, questionando-se a visão determinista que escamoteia os sujeitos sociais reais das transformações em curso e que não problematiza as relações entre tais processos e as formas predominantes de uso social da força de trabalho.

Diante das dificuldades de entendimento e implementação das novas diretrizes e da abordagem por competências, torna-se importante não

² Conforme Markert nas perspectivas universais de trabalho e de comunicação identificam-se às raízes do desenvolvimento universal de produção e da competência do sujeito. (UNESCO, MEC, MARKERT, 2000, PERRENOUD, et, al.)

se economizar o debate sobre o sentido e as finalidades da formação, das escolas e das universidades, sob pena de instalar-se em um profundo divórcio entre aquilo que os professores pensam e aquilo que o sistema espera dela. Enfim, considera-se que as mudanças no processo de formação significam requerem paciência e longo tempo que vai desde a escola à universidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 2.208/97, de 17 de abril de 1997. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei Federal nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *In: Educação Profissional: Legislação Básica*, 5. ed. Brasília: MEC, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed, São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3.ed., São Paulo:Pioneira, 1996.

ENGUITA, Mariano Fernádes. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso, *In: _____ Neoliberalismo, qualidade total e educação*. Petrópolis: Vozes, 1995.

GIDDENS, Anthony **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Edusp, 1991.

HIRATA, Helena; Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *In: FERRETI, Celso João (Orgs). Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Rio de Janeiro/Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. ZARIFIAN, Philipe. O Conceito de trabalho. *In: _____ Trabalho de cidadania ativa para as mulheres*. Desafios para as políticas públicas. Marli Emilio (Org). São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2003.

MACHADO, L. A institucionalização da lógica das competências no Brasil. **Revista Proposições**, Campinas, v.13, Nº 1(37) - jan/abr 2002. p. 92-110.

MARX, Karl. **Le Capital**. Livre I. *In: Oeuvres, Économie I*, Paris, NRF, 1965.1818p. [1ère édition 1867]. Bibliothèque de la Pléiade.

MARKET, W. Trabalho e comunicação: Reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano XXIII, nº 79, Agosto/2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 03, de 18/12/2002.

_____. _____ Conselho Nacional de Educação Superior. Parecer CNE/CNES N 01/2004.

MORAES, Flávio Fava de. Universidade-Empresa: existe catalizador? *In: Dossiê Universidade-Empresa, Revista USP*, mar-maio/95, p.17-19.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

NASSIF, Luís. Ética em tempo de globalização. **Revista do Provão**. Ano III, n.2, 1998, p.15.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. 2. ed., Rio de Janeiro: Record, 1990.

VOGT, Carlos & CIACCO, Cesar. Universidade e empresa: a interação necessária. *In*: Dossiê Universidade-Empresa, **Revista USP**, mar-maio/95, p.25-31.