

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS**  
**JACQUELAINE FLORINDO BORGES**  
**EDVALDA ARAÚJO LEAL**  
UFU

### **RESUMO**

O debate acerca de novos modelos de negócios e de organização tem provocado transformações no mercado de trabalho, atingindo administradores e contabilistas. Nesse contexto, este artigo trata das convergências entre as características dos Administradores e Contabilistas requeridas pelos empregadores na cidade de Uberlândia e tem como objetivo identificar e analisar espaços curriculares comuns aos dois cursos. Para tal, tem como referência o perfil indicado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para os egressos dos dois cursos, que será confrontado com o que é esperado pelos empregadores em relação a esses profissionais. Este estudo é de natureza qualitativa e também quantitativa e utiliza a análise documental e o *survey* como procedimentos de pesquisa. Os resultados indicam que, ao considerar as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração e Contabilidade e as exigências do mercado para esses profissionais, é possível identificar espaços curriculares comuns aos dois cursos.

**Palavras-chave:** perfil profissional; competências; pedagogia crítica.

## ABSTRACT

The debate on new business and organizational models has led to changes in the labour market, affecting business administrators as well as accountants. Within such context, this article is about similarities between the characteristics of business administrators and accountants required by employers in the town of Uberlândia. The aim of this study is to identify and analyze curricular spaces common to both courses. In order to do so, our reference was the profile of graduates from both courses as indicated by the National Curricular Guidelines, which was confronted with what was expected from these professionals by the employers. This study is of a qualitative-quantitative nature and it uses documental analysis and surveys as procedures for the research. The results indicate that when we consider the National Curricular Guidelines for the Business Administration and Accountancy courses, and the demands of the market for these professionals it is possible to identify curricular spaces common to both courses.

**Keywords:** Professional profile; competencies; critical pedagogy.

## INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, a educação torna-se fator determinante para o nível de vida das pessoas, para a competitividade das organizações e para a construção de nações democráticas. No mundo dos negócios, ocorrem significativas transformações que levam as organizações a buscarem novos modelos de negócios e, ainda, a reorganização de seus processos produtivos baseada no investimento em novas tecnologias e na introdução de novas práticas de gestão visando à melhoria da competitividade da companhia.

Nesse contexto, o mercado de trabalho para administradores e contabilistas torna-se mais exigente quanto às características desses profissionais. As Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação (MEC-CNE, 2006), desde os anos 90, indicam o perfil, as competências e as habilidades desejados do egresso em Administração e Contabilidade. Desse modo, tanto no âmbito dos negócios quanto das orientações do Ministério da Educação, passa-se a falar de um profissional do qual se espera competências inter e multidisciplinares.

Considerando essas questões, este estudo trata das convergências entre as características de Administradores e Contabilistas requeridos pelos

---

---

empregadores na cidade de Uberlândia e tem como objetivo analisar espaços curriculares comuns aos dois cursos, com base no perfil indicado pelas Diretrizes Curriculares e aquele desejado pelos empregadores para esses profissionais. Este é um estudo de natureza qualitativa e também quantitativa que utiliza a pesquisa documental e o *survey* como procedimento para coleta de dados.

Inicialmente, este artigo considera questões importantes do debate acerca da mudança do perfil de administradores e contabilistas. A seguir, apresenta a metodologia de pesquisa. Os resultados e a análise das características indicadas pelos empregadores para esses profissionais constituem a seção seguinte. As conclusões deste estudo indicam que, ao considerar as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Administração e Contabilidade e as exigências do mercado para esses profissionais, é possível identificar espaços curriculares comuns aos dois cursos.

### **O contexto da educação superior no Brasil**

Nos anos 90, foram conduzidas mudanças significativas na educação superior brasileira, implantadas a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei 9.394, de 20/12/1996). Tanto Schwartzman (1999) quanto Martins (2000) destacam as mudanças no perfil do estudante ingressante, muitos já inseridos no mercado de trabalho, e discutem a expansão do número de instituições de ensino particulares e as áreas de conhecimento em que há maior oferta de vagas. Essas transformações indicam a importância estratégica que o sistema de ensino superior assume no processo de modernização e desenvolvimento do país. Para Martins (2000, p. 58), o ensino superior “tem a função de fornecer profissionais capacitados e qualificados cientificamente para atender às diversas e, cada vez mais complexas, demandas tanto do setor público quanto do privado”.

Essas políticas, que levaram à diversificação do sistema de ensino por meio da expansão da educação superior, ocorrem ao mesmo tempo em que são introduzidos sistemas de avaliação do ensino e passa-se a dar ênfase na educação à distância (INEP, 2007). A LDB, segundo a análise de Cattani, Oliveira e Dourado (2000), levou a uma mudança necessária no papel da educação e da escola, aliando a formação e a qualificação profissional como um processo fundamental para a competitividade, a qual passou a fazer parte do cenário do mundo do trabalho. Esses autores discutem as profundas modificações que ocorreram nesse campo e evidenciam, principalmente, a

---

---

importância dos currículos dos cursos de graduação, que passaram a enfatizar a flexibilidade. Entretanto, para estes autores (2000, p.13), tal flexibilidade está associada à reestruturação produtiva do capitalismo global, mas também à “ideia de que só a formação de profissionais dinâmicos e adaptáveis às rápidas mudanças no mundo do trabalho e às demandas do mercado de trabalho poderá responder aos problemas de emprego e ocupação profissional”.

É nesse contexto que se procura compreender as mudanças curriculares dos cursos de Administração e Ciências Contábeis face às transformações contínuas na realidade do mercado de trabalho desses profissionais; pois, as carreiras se desenvolvem considerando os indivíduos, as organizações e a sociedade (COLLIN, 1998). Portanto, conforme Cattani, Oliveira e Dourado (2000), é preciso considerar que a flexibilidade curricular tem efeitos sobre a formação de tais profissionais, sobre a vida social e sobre o mundo das organizações.

### **O mercado de trabalho para administradores e contabilistas**

No mundo dos negócios, empresas com forte presença em âmbito global rompem com um modelo de gestão bem-sucedido no passado e passam por complexos processos de mudança. Conforme estudo da Accenture e da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (MAUTONE, 2007), essas mudanças colocam as empresas em uma situação de elevada incerteza. A decisão de transformar a companhia e buscar um modelo de negócio e de organização que a torne mais competitiva exige profissionais com disposição para reagir às mudanças de mercado, capacidade de vislumbrar tendências e oportunidades e competência para abandonar, muitas vezes de forma radical, estruturas e práticas arraigadas na cultura corporativa. No campo organizacional, a gestão por competências é um tema que atrai a atenção de consultores, executivos e empresários (FLEURY; FLEURY, 2001) e a Academia, especialmente, quando a questão é a formação gerencial (RUAS; COMINI, 2007).

Outro aspecto das transformações no mundo das organizações diz respeito aos escândalos corporativos que ocorreram no final dos anos 90 e início da década de 2000. Nessas situações, grandes companhias passam a ter o seu comportamento questionado. A integridade profissional dos seus principais executivos e o conteúdo de currículos e programas das escolas de gestão também são questionados, provocando reflexões da academia acerca da formação e do perfil dos profissionais que as escolas de negócios ajudam

---

---

a desenvolver (ADLER, 2002; GIACALONE; THOMPSON, 2006; GIOIA, 2002; GHOSHAL, 2005; MINTZBERG; GOSLING, 2002; ZAHRA; PRIEM; RASHEED, 2005). Nesse contexto, ganha força o debate sobre a responsabilidade corporativa e sobre como as escolas de negócios devem tratar esse tema em seus currículos (CRANE; MATTEN, 2004; MATTEN; MOON, 2004).

No âmbito das práticas pedagógicas, alguns autores discutem a construção de competências como o caminho para a educação (LeBOTERF, 2003; PERRENOUD, 1999, 2006; ZARAFIAN, 2001). Para LeBoterf (2003), as situações profissionais, cada vez mais complexas impõem aos indivíduos que não se limitem a executar um plano previamente estabelecido, mas sejam capazes de avaliar, constantemente, o caminho a ser seguido. Portanto, sejam capazes de “navegar na complexidade” e, quando necessário, inventar o caminho.

Segundo Perrenoud (1999; 2006), o modelo de competências se sustenta na ideia de mobilização de recursos para agir de forma eficaz em uma situação específica, o que demanda um aprendizado contínuo de conhecimentos, habilidades e capacidades múltiplas. As competências de um ator autônomo em diversos campos sociais, segundo esse autor, são: identificar, avaliar e fazer valer recursos, direitos, limites e necessidades; criar e comandar projetos, individualmente ou em grupo; desenvolver estratégias; analisar situações, relações e campos de força de maneira sistêmica; cooperar, agir em sinergia, participar de grupos e compartilhar uma liderança; construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva de tipo democrático; gerar e superar os conflitos; jogar com as regras, utilizá-las, elaborá-las; e construir ordens negociadas para além das diferenças culturais.

Para o referido autor, essa concepção de autonomia recebe críticas por acreditar-se que tal concepção reforça o poder dos dominantes. Entretanto, esses, de qualquer maneira, dispõem dessas competências, mesmo que a escola não as desenvolva. Para Perrenoud (1999, 2006), se o debate em torno da educação pressupõe práticas de liberdade, capacidade de reflexão e resistência, deve contemplar também a explicação da própria constituição da sociedade em que se vive, com a inscrição da cidadania “por” sujeitos e “sobre” sujeitos no interior da sala de aula, dirigida, também, à produção de pessoas bem informadas, empreendedoras e virtuosas. Desse debate emergiram críticas ao modelo de competências (FREIRE, 1983; VIGOTSKY, 1994) que defende uma proposta libertadora de conscientização e recuperação do sentido de coletivo e de promoção do

---

diálogo, tendo em vista a transformação da sociedade. A crítica ao modelo de competências insiste no papel transformador da educação e questiona em que medida a autonomia e a autodeterminação humanas constituem o fim para o sistema educacional (PAULA, 2001).

Diretrizes mais amplas para o ensino superior foram apontadas pela UNESCO (1998), conforme a “Declaração Mundial sobre Educação Superior no século XXI: Visão e ação”. A Declaração considera que o ensino superior deve educar para a cidadania e para a participação na sociedade, a partir de uma visão global, de modo que o estudante consiga o desenvolvimento individual e conquiste autonomia. É preciso que este estudante se veja como responsável pela consolidação dos direitos humanos, o desenvolvimento sustentável, a melhoria da sociedade como um todo e a democracia e a paz em um contexto de justiça. A UNESCO busca aprofundar a visão transdisciplinar da educação (MORIN, 2002), pois considera que uma educação só pode ser viável se for uma educação integral do ser humano, e não apenas de um de seus componentes.

## **MÉTODOS DA PESQUISA**

Este é um estudo de natureza qualitativa e também quantitativa, pois tem como objetivo identificar convergências entre as características de Administradores e Contabilistas, a partir de um levantamento dos requisitos para esses profissionais segundo os empregadores da cidade de Uberlândia. Além do mercado de trabalho, busca-se também identificar espaços comuns nos currículos dos dois cursos: Administração e Contabilidade. Para tal, toma-se como referência o perfil desejado para o egresso de ambos os cursos, conforme as Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação (MEC-CNE, 2006).

Para a identificação do perfil desejado do egresso dos cursos de Administração e Contabilidade, foi realizada pesquisa documental em órgãos gestores da educação superior no Brasil, tais como: Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação, que é responsável pelas Diretrizes Curriculares Nacionais; e INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, que é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que centraliza informações sobre a educação por meio de pesquisas, estudos e avaliações sobre o Sistema de Ensino Brasileiro.

---

Para o levantamento dos dados do mercado de trabalho de administradores e contabilistas, foi utilizado o *survey* como procedimento para a coleta dos dados. O questionário utilizado segue a estrutura da pesquisa sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador, realizada pelo Conselho Federal de Administração – CFA, em 2005 (CFA, 2007). A aplicação de questionários autopreenchidos foi realizada nos meses de junho e julho de 2005, em 34 empresas da indústria, comércio e serviços. O universo da pesquisa é composto pelas empresas de Uberlândia, que totalizam 12.551 estabelecimentos, conforme dados constantes no Banco de Dados Integrados – BDI, 2005, da Prefeitura Municipal de Uberlândia. A seleção das 34 companhias para compor a amostra foi intencional e considerou dois critérios: primeiro, as empresas que mais contribuem com a geração do PIB da cidade de Uberlândia e, destas, aquelas mais representativas para a geração de emprego. Dos 34 questionários entregues, 27 foram devolvidos (taxa de retorno bruta de 79%); destes, 25 foram processados (taxa líquida de retorno de 74%). Para tabulação e análise dos dados, foi utilizado o sistema SPSS.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A exposição dos resultados da pesquisa e a análise dos resultados são descritas nas duas seções abaixo.

### **Análise documental**

A análise do perfil dos egressos, conforme Quadro 1, permite identificar que do administrador são esperadas capacidades para lidar com a complexidade das situações presentes ou emergentes do mundo da gestão, exigindo que os profissionais, além de executar um plano previamente estabelecido, sejam capazes de avaliar, “navegar na complexidade”, conforme discute LeBoterf (2003). Já do contabilista, o perfil desejado está claramente associado com uma atuação técnica e instrumental, específica da área contábil, que leve em consideração o contexto social de atuação profissional.

Os perfis, as competências e as habilidades indicadas pelas DCNs dos dois cursos, coerentemente, seguem diferentes caminhos. Do administrador são requeridas competências e habilidades mais amplas, tais como “a reflexão crítica”, “abertura a mudanças” e “iniciativa”. Em relação ao contabilista, as competências são mais específicas e mais técnicas, tais como, “elaborar pareceres”, “desenvolver, analisar e implantar sistemas de

---

informação contábil e de controle gerencial” e “exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas por meio de legislação específica”.

### **Quadro 1: Diretrizes Curriculares Nacionais**

<b>Graduação em Administração</b>	<b>Graduação em Ciências Contábeis</b>
<b>Perfil desejado</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade para compreender as questões científicas, técnicas e socioeconômicas de gestão.</li><li>• Capacidade de adaptação para lidar com situações diversas, presentes ou emergentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de exercer a profissão com responsabilidade social</li><li>• Capacidade de atuação técnica e instrumental, articuladas com outros ramos do saber, evidenciando o domínio de habilidades e competências inter e multidisciplinares.</li></ul>
<b>Competências e habilidades desejadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecer e definir problemas.</li><li>• Pensar estrategicamente.</li><li>• Atuar preventivamente.</li><li>• Exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão.</li><li>• Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, fundamental em processos de negociações e comunicações interpessoais ou intergrupais.</li><li>• Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas.</li><li>• Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção.</li><li>• Expressar-se de modo crítico diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.</li><li>• Capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas e do seu campo profissional para o ambiente de trabalho.</li><li>• Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício profissional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem próprias das Ciências Contábeis e Atuariais.</li><li>• Demonstrar uma visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil.</li><li>• Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis.</li><li>• Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz de seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais.</li><li>• Desenvolver, com permanente motivação e por meio de permanente articulação, a liderança de equipes.</li><li>• Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial.</li><li>• Exercer suas funções, possibilitando aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento da sua responsabilidade</li><li>• Exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas por meio de legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de MEC-CNE (2007)



Entretanto, também é possível identificar as competências e habilidades comuns exigidas dos egressos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis que são respectivamente: “desenvolver, com permanente motivação e por meio de permanente articulação, a liderança de equipes”; “desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, fundamental para negociações e comunicações interpessoais ou intergrupais”; “consciência da qualidade e das implicações éticas do exercício profissional” e “capacidade de exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas da profissão”.

A despeito das diferenças, as competências e habilidades requeridas dos egressos dos dois cursos estão em acordo com o que Perrenoud (1999a) afirma sobre a ideia de mobilização de recursos para agir de forma eficaz em uma situação específica, o que demanda um aprendizado contínuo de conhecimentos, habilidades e capacidades múltiplas. Mesmo porque, esses profissionais têm em comum um mercado de trabalho caracterizado por organizações que buscam a sua sobrevivência em um contexto em transformação.

### **Apresentação e análise dos resultados do questionário**

O questionário aplicado aos empregadores na cidade de Uberlândia foi dividido em três partes: (1) Perfil do empregador, (2) Formação requerida pelo empregador, (3) Características do administrador e contabilista: conhecimento, habilidades, competências, atitudes e identidade. Neste trabalho, serão enfatizados os dados extraídos apenas da parte três, suficientes para alcançar o objetivo proposto. Também, buscando a otimização do espaço para a discussão, optou-se por apresentar apenas os dados mais significativos encontrados na pesquisa. Por isso, nas tabelas desta seção, as autoras limitaram-se a apresentar os cinco aspectos mais significativos de cada análise.

A análise dos resultados foi feita com base nas diretrizes curriculares, conforme seção 5.1, visto que elas, em seu conjunto, são norteadoras dos conhecimentos específicos, das competências, das habilidades, das atitudes e, por fim, da formação da identidade desses profissionais.

Na Tabela 1 são apresentados o conhecimento que os empregadores apontaram como o mais importante para os contabilistas e administradores. Conforme o perfil das DCNs, o conhecimento também indica diferenças entre os dois cursos. Para o administrador, visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento e a gestão estratégica da

---

organização foram apontadas como o mais importantes. Para o contabilista, gestão da área contábil e controle financeiro e orçamentário foram os itens mais importantes. Pode-se argumentar que uma gestão eficiente e eficaz da área contábil também exige uma visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento de uma organização, fato que vem sendo reconhecido nos debates sobre ensino em contabilidade, o que pode gerar espaços curriculares comuns.

**Tabela 1:** Conhecimento requerido pelos empregadores

Ordem	Administrador	freq.	%	Contabilista	freq.	%
1	Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento	8	32	Gestão da área contábil	15	60
2	Administração estratégica	7	28	Controle financeiro e orçamentário	8	32
	Administração de pessoal/equipas	7	28			
3	Administração financeira e orçamentária	6	24	Planejamento da área fiscal e tributária	8	32
	Administração de vendas e marketing	6	24			
4	Administração financeira e orçamentária	10	40	Gestão do sistema de informações contábeis	9	36
5	Administração de materiais, produção e logística	8	32	Elaboração e análise das demonstrações	5	20

Quanto ao administrador, as diretrizes apontam para a “capacidade de compreender as questões científicas, técnicas e socioeconômicas de gestão”; conhecimento que se entende ser provido, também, pelas Ciências Sociais. Mas as Ciências Sociais foram apontadas pelos empregadores como conhecimento de menor importância, para ambos os profissionais. Da mesma forma, o item Métodos Quantitativos e Qualitativos é enfatizado nas DCNs de ambos os cursos; entretanto, para os administradores, este item não foi apontado como importante em nenhum grau, e, para os contabilistas, foi apontado como o conhecimento específico de menor importância.

A principal competência requerida de administradores e de contabilistas pelos empregadores é, respectivamente, identificar problemas, formular e implantar soluções; competência de avaliar processos e alcançar resultados (ver Tabela 2). Observa-se que, quanto às competências, as DCNs norteiam os currículos de Administração para que sejam privilegiadas, o que não acontece quanto ao currículo de Ciências Contábeis. Porém, essas

competências foram apontadas pelos empregadores como as mais importantes, sinalizando para a criação de espaços curriculares comuns entre os cursos.

**Tabela 2:** Competências requeridas pelos empregadores

<b>Ordem</b>	<b>Administrador</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>	<b>Contabilista</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>
1	Identificar problemas, formular e implantar soluções	9	36	Identificar problemas, formular e implantar soluções	8	32
2	Identificar problemas, formular e implantar soluções	8	32	Avaliar processos e resultados	7	28
3	Identificar problemas, formular e implantar soluções	6	24	Identificar problemas, formular e implantar soluções	6	24
4	Produzir e ser usuário de dados, informações e conhecimentos	5	20	Avaliar processos e resultados	6	24
5	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional	4	16	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional	5	20

No que diz respeito às habilidades (Tabela 3) mais desejadas de administradores, foram destacados a liderança e o relacionamento interpessoal. Dos contabilistas, as habilidades mais desejadas são liderança e capacidade de gestão, o que vai ao encontro das DCNs. Além de a liderança ter sido uma habilidade importante para os dois profissionais, o mercado também sinaliza a importância da habilidade de solucionar conflitos para os dois profissionais, indicando espaços curriculares comuns entre os cursos.

**Tabela 3:** Habilidades requeridas pelos empregadores

<b>Ordem</b>	<b>Administrador</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>	<b>Contabilista</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>
1	Liderança	11	44	Liderança	7	28
2	Relacionamentos interpessoais	5	20	Capacidade de gestão	6	24
3	Adaptação às mudanças	5	20	Liderança	4	16
4	Solução de conflitos	6	24	Solução de conflitos	4	16
5	Adaptação às mudanças	5	20	Flexibilidade	6	24
	Visão do todo	5	20			

A habilidade multiculturalismo foi apontada como a de menor importância pelos empregadores, para ambos os profissionais, o que leva a uma indagação quando se constata que, cada vez mais, as organizações enfrentam desafios relacionados ao crescimento constante do intercâmbio entre países.

**Tabela 4:** Atitudes requeridas pelos empregadores

Ordem	Administrador	freq.	%	Contabilista	freq.	%
1	Comportamento ético/responsável	13	52	Comportamento ético/responsável	14	56
2	Profissionalismo	8	32	Comprometimento organizacional	7	28
3	Atitude empreendedora	4	16	Comprometimento organizacional	9	36
4	Comprometimento organizacional	6	24	Aprendizado contínuo	7	28
5	Abertura às mudanças	6	24	Abertura às mudanças	6	24

Quanto às atitudes (Tabela 4) esperadas de administradores e contabilistas, o comportamento ético/responsável foi indicado como a atitude mais importante para ambos. Nesse aspecto, vale destacar a discussão que veio à tona, a partir dos anos 90, sobre os escândalos corporativos e a necessidade de se rever o papel das escolas de negócios, como assinalam Adler(2002), Giacalone e Thompson (2006), Gioia (2002), Ghoshal (2005), Mintzberg e Gosling (2002) e Zahra, Priem e Rasheed (2005). Também, comprometimento organizacional e abertura às mudanças são atitudes esperadas de ambos os profissionais, o que é orientado pelas DCNs quanto ao curso de Administração, apenas.

Quando questionados sobre a característica fundamental para a identidade (Tabela 5) do administrador e do contabilista, três foram indicadas como igualmente importantes para os dois profissionais: a visão sistêmica da organização, a capacidade de liderar e motivar equipes de trabalho e a capacidade de articular áreas-fim e áreas-meio da organização. As DCNs de ambos os cursos são claras quanto a essas características serem desejáveis nesses profissionais, convergindo para o que os empregadores apontaram.

Portanto, considerando a importância que o sistema de ensino superior tem no processo de modernização e desenvolvimento do país e, ainda, a necessidade de que administradores e contabilistas estejam capacitados para atuar em situações organizacionais diversas e complexas

(MARTINS, 2000; SCHWARTZMAN, 1999), torna-se relevante refletir sobre duas questões. Primeiro, entende-se ser necessária a articulação entre os conhecimentos específicos, competências, habilidades, atitudes e desenvolvimento de características identitárias, de modo a promover um diálogo entre as aspirações do estudante, as necessidades organizacionais e as expectativas da sociedade. Segundo e, ao mesmo tempo, faz-se necessário refletir sobre as exigências mais instrumentais dos empregadores quanto ao profissional de Administração e Contabilidade e as orientações da UNESCO, por exemplo, no sentido de aprofundar a visão transdisciplinar da educação (MORIN, 2002), que considera a educação integral do ser humano.

**Tabela 5:** Identidade dos profissionais apontadas pelos empregadores

Ordem	Administrador	freq.	%	Contabilista	freq.	%
1	Ter visão sistêmica da Organização	9	36	Ter visão sistêmica da Organização	12	48
2	Ter visão sistêmica da Organização	7	28	Liderar e motivar equipes de trabalho	7	28
	Liderar e motivar equipes de trabalho	7	28			
3	Definir prioridades na otimização de recursos visando objetivos	7	28	Zelar pelo clima organizacional	8	32
4	Articular as áreas-fim e meio da Organização	10	40	Articular as áreas-fim e meio da Organização	5	20
5	Negociar conflitos e interesses	6	24	Liderar e motivar equipes de trabalho	7	28
				Articular as áreas-fim e meio da Organização	7	28

## CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

O ensino e campo de atuação dos egressos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis tradicionalmente estiveram voltados para atender à sociedade industrial. Entretanto, as mudanças rumo a uma sociedade “pós-industrial” vêm afetando estas carreiras. Este estudo considerou as mudanças propostas pelas DCNs, confrontando os resultados com as exigências de empregadores. De modo geral, as mudanças das DCN continuam enfatizando a formação de administradores e contabilistas para as empresas. Alternativas, como empreendedorismo, consultoria, carreira no setor público e atuação em

organizações do terceiro setor, não estão explicitadas no perfil, habilidade, competências e atitudes das DCN.

Quanto aos objetivos deste estudo, os resultados da pesquisa com os empregadores apontam características comuns aos conhecimentos, competências, habilidades, atitudes e identidade do administrador e do contabilista. Ter visão sistêmica da organização, ter capacidade para liderar e motivar equipes de trabalho e ter capacidade de articular áreas-fim e áreas-meio da organização são apontadas como características muito importantes para a identidade destes dois profissionais. Em seu conjunto, a análise destes elementos permite a identificação de espaços curriculares comuns para os dois cursos, na perspectiva dos empregadores.

Quando os dados da pesquisa com os empregadores são confrontados com as DCN, percebe-se que as diretrizes curriculares apontam várias habilidades e competências tais como, liderança, capacidade de gestão e relacionamento interpessoal, que também são apontadas pelos empregadores, sinalizando em direção a uma convergência. Entretanto, chama a atenção como algumas destas habilidades e competências são citadas por poucos empregadores consultados. Entre elas estão: conhecimentos em métodos quantitativos e qualitativos; conhecimentos em Ciências Sociais; habilidade para lidar com questões relacionadas ao multiculturalismo; e atitudes como abertura às mudanças e solidariedade. Estas constatações permitem questionar como administradores e contabilistas podem, afinal, dar pouca importância a tais aspectos de sua formação e, ao mesmo tempo, serem efetivos em apresentar “visão sistêmica da organização”, “liderar e motivar equipes”, além de “articular áreas-fins e áreas-meio”?

Como contribuição principal do artigo, ressalta-se a necessidade de uma aproximação maior entre o setor empresarial e os órgãos responsáveis pelas DCN, de modo que as características desejáveis do profissional para o enfrentamento dos desafios atuais e emergentes decorrem de uma formação mais ampla, crítica e reflexiva. Por fim, sugere-se que essa pesquisa seja feita em outras regiões do país, a fim de confrontar possíveis diferenças ou similaridades.

## REFERÊNCIAS

ADLER, P. Corporate scandals: It's time for reflection in business schools. *Academy of Management Executive*, v.18, n.3, p.148-150, 2002.

---

---

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial*, Brasília, DF, v.134, n.248, Seção 1, p. 27834-27841, 23 dez. 1996.

CATTANI, A.M.; OLIVEIRA, J.F.; DOURADO, L.F. Mudanças no Mundo do Trabalho e Reforma Curricular dos Cursos de Graduação no Brasil. *Anais... Reunião Anual da ANPED*, p.1-17, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). *Pesquisa Nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador 2003 e 2006*. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php>> Consultado em: 19/05/2007.

COLLIN, A. New challengers in the study of career. *Personnel Review*, v.27, n.5, p.412-425, 1998.

CRANE, A.; MATTEN, D. Questioning the domain of the Business Ethics Curriculum. *Journal of Business Ethics*, v.54, n.4, p.357-369, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GIACALONE, R.A.; THOMPSON, K.R. Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview. *Academy of Management Learning & Education*, v.5, n.3, p.266–277, 2006.

GIOIA, D.A. Business education's role in the crisis of corporate confidence. *Academy of Management Executive*, v.16, n.3, p.142-145, 2002.

GHOSHAL, S. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, v.4, n.1, p.75-91, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (INEP). Disponível em: <http://www.inep.gov.br>. Consultado em: 13/06/2007.

LeBOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MARTINS, C.B. O Ensino Superior Brasileiro nos Anos 90. *São Paulo em Perspectiva*, v.14, n.1, p.41-60, 2000.

---

MATTEN, D.; MOON, J. Corporate Social Responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, v.54, n.4, p.323-337, 2004.

MAUTONE, S. A era da incerteza. *Revista Exame*, Especial Exame 40 Anos, p.78-81, mar. 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CONSELHO NACIONAL DA EDUCAÇÃO (MEC-CNE). Diretrizes Curriculares. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br/cne>> Consultado em: 19/05/2007.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Education managers beyond borders. *Academy of Management Learning & Education*, v.1, n.1, p.64-76, 2002.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2002.

PAULA, A.P.P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na Administração hoje. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.41, n.3, p.77-81, 2001.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas para o saber? *Revista Pátio*. Porto Alegre, n.11, p.15-19, 1999.

\_\_\_\_\_. Programas escolares orientados para as competências: o que fazer da ambiguidade. *Revista Pátio*, Porto Alegre, Ano X, n.38, p. 8-11, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. *Banco de Dados Integrados – 2005*. Disponível em: <[http://www.uberlandia.mg.gov.br/home\\_bdi.php](http://www.uberlandia.mg.gov.br/home_bdi.php)> Consultado em: 10/02/2006.

RUAS, R.; COMINI, G.M. Aprendizagem e desenvolvimento de competências: articulação teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. *Cadernos Ebape*, v.5, Edição especial, jan. 2007.

SCHWARTZMAN, S. O Ensino Superior no Brasil–1998. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais*. Brasília, 1999. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Consultado em: 02/07/2007.

Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO). *World Declaration on Higher Education for Twenty-first Century*. 09 October 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141952e.pdf>> Consultado em: 20/07/2006.

---



VIGOTSKY, L.S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

ZAHRA, S.A.; PRIEM, R.L.; RASHEED, A.A. The antecedents and consequences of top management fraud. *Journal of Management*, v.31, n.6, p.803-828, 2005

ZARAFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

### **DADOS DOS AUTORES**

**CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS** (cintia@fagen.ufu.br)

Mestre em Administração – FAGEN/UFU.

Áreas de interesse: Estudos organizacionais; ensino e pesquisa em administração e contabilidade.

**JACQUELAINE FLORINDO BORGES** (jacquelaine@usp.br)

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP

Mestre em Administração pela UFU.

Professora da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal da Universidade Federal de Uberlândia – FACIP/UFU.

Áreas de interesse: Identidade, subjetividade, simbolismo e discurso nas organizações, relações de trabalho e carreira, ensino e pesquisa em Administração.

**EDVALDA ARAÚJO LEAL** (edvalda@facic.ufu.br)

Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais.

Universidade Federal de Uberlândia.

Áreas de interesse: Controladoria, Finanças, Gestão Empresarial e Ensino e Pesquisa em Contabilidade e Administração.