

# Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração

• comentada •

---



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração



# Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração

• comentada •

---



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração

## Conselho Federal de Administração - CFA

Presidente: Adm. Mauro Kreuz

Vice-Presidente: Adm. Rogério Ramos de Souza

Diretora de Formação Profissional: Adm<sup>a</sup> Cláudia Stadtlober

### Coordenação Editorial: CFA

Adm<sup>a</sup> Cláudia de Salles Stadtlober

Adm<sup>a</sup> Sueli Cristina Rodrigues de Moraes

Adm. Rogério de Moraes Bohn

### Contribuições

CRA-ES - Adm. Maurílio José Martins Inês

CRA-PR - Adm. Sérgio Pereira Lobo

### Projeto Gráfico: André Eduardo Ribeiro

Catalogação na publicação (CIP)	
A238d	Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração: comentada / Conselho Federal de Administração. – Brasília: Conselho Federal de Administração, 2022. 72 p. : il. color. ; 21 x 29,7 cm. 1. Administração. 2. Ensino de Administração. 3. Graduação em Administração. 4. Conselho Federal de Administração. I. Autor. II. Título.  CDD: 378.8165 CDU: 35
Ficha catalográfica: Wilians Juvêncio da Silva CRB - 3140 – 1 <sup>a</sup> Região.	

© 2022. CFA - Conselho Federal de Administração

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

# CONTEÚDO

Apresentação .....	7
Introdução .....	9
O novo marco legal do curso de graduação em administração .....	13
Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em administração .....	19
<b>Capítulo I</b> das disposições preliminares .....	22
<b>Capítulo II</b> do perfil e competências esperadas do egresso .....	23
<b>Capítulo III</b> da organização do curso de graduação em administração .....	35
<b>Capítulo IV</b> da gestão da aprendizagem do curso .....	44
<b>Capítulo V</b> da avaliação das atividades .....	49
<b>Capítulo VI</b> da metodologia de ensino .....	51

## **Capítulo VII**

da interação com o mercado de trabalho..... 54

## **Capítulo VIII**

do corpo docente..... 57

## **Capítulo IX**

das disposições finais e transitórias..... 59

# **CASOS DE SUCESSO**

CRA-ES..... 61

CRA-PR..... 68

# APRESENTAÇÃO

Uma educação de qualidade promove o desenvolvimento de uma nação. Por sua vez, uma categoria profissional respeitada e consolidada conta com profissionais bem qualificados.

O curso de graduação em Administração ocupa o primeiro lugar em número de matrículas no ensino superior, de acordo com o mais recente Censo da Educação Superior, realizado em 2019<sup>1</sup>. Tal contexto indica que o profissional de Administração é cada vez mais requisitado, tanto no setor público como no privado.

O novo marco legal do curso de graduação em Administração resulta da união de esforços das entidades representativas da Administração e da comunidade acadêmica, no sentido de reforçar o debate sobre o ensino de Administração em âmbito nacional, à luz da interpretação das tendências do mercado de trabalho, obtidas mediante a realização sistemática de pesquisas científicas, notadamente a Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição e do Tecnólogo 1ª edição<sup>2</sup>.

---

1. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Censo da Educação Superior 2019. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br>

2. A Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador 6ª edição e do Tecnólogo 1ª edição, foi realizada em 2015 pelo Sistema CFA/CRAs, com apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA). Nas entrevistas em profundidade, realizadas junto às lideranças empresariais brasileiras, dos diversos setores da economia reunidos em grupos formados nas cinco regiões do Brasil (pesquisa qualitativa), são abordadas questões de alta relevância para o Profissional de Administração e para as demais partes interessadas.

As novas DCNs do curso que forma os futuros Administradores definem um novo momento para a Administração, onde o desenvolvimento de competências e as práticas supervisionadas farão diferença no processo de formação dos profissionais, que atuarão em um contexto complexo e desafiador, impactado fortemente pela pandemia Covid-19.

Diante deste novo cenário, temos a satisfação de apresentar à comunidade acadêmica as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Comentadas, sem a pretensão de esgotar as discussões sobre os processos que envolvem a gestão da aprendizagem.

A sistematização de informações relevantes para o ensino de Administração e a identificação e disseminação das boas práticas podem, verdadeiramente, impactar positivamente os processos de aprendizagem, no sentido de oferecer cursos voltados para além do atendimento à legislação educacional, em direção às novas concepções, sintonizadas à realidade do mercado de trabalho.

Adm. Mauro Kreuz

Presidente do Conselho Federal de Administração



# INTRODUÇÃO

O grande desafio que se impõe às Instituições de Educação Superior (IESs) consiste em implantar as novas Diretrizes Curriculares Nacionais. Esta publicação tem como objetivo prestar orientações úteis ao processo de readequação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Bacharelado em Administração ao novo marco legal.

Diante da pandemia Covid-19 as IESs reorganizaram-se e rapidamente adaptaram seus processos de ensino para o formato virtual. Os efeitos da pandemia impactaram todas as sociedades e, por consequência, a demanda por profissionais altamente qualificados aumentou exponencialmente. A inovação é a tônica deste novo cenário, exigindo ações articuladas entre o poder público e as entidades representativas da sociedade.

A autonomia das instituições de educação superior para o processo de organização do curso, das metodologias de ensino e da avaliação de alunos continua preservada. A exigência se concentra na reorganização das estruturas curriculares, as quais devem privilegiar as práticas profissionais supervisionadas, atendendo ao projeto pedagógico e ao contínuo teoria e prática todo o tempo relacionado, em um ambiente onde o aluno passa a ser o protagonista do processo de aprendizagem.

A readequação efetiva exige promoção efetiva de atividades que estimulem os estudantes a desenvolver, na prática, seus próprios projetos, com a utilização de métodos e processos que permitam a aplicação de habilidades e conhecimentos técnicos (áreas do conhecimento da Administração), interpessoais

(apoio, assertividade, confrontação, saber ouvir, estilo e processos grupais) e de consultoria (contratação, diagnóstico, *feedback* e tomada de decisão).

O compromisso permanente com a autoavaliação, o estabelecimento de parcerias com os setores produtivos locais e ações articuladas envolvendo todos àqueles que integram a instituição de educação superior, são fatores preponderantes para o aumento da qualidade do ensino prestado aos alunos do curso de Administração, com avaliações sistemáticas e que identifiquem os “gaps” pra desenvolver os currículos e melhorar a preparação dos futuros profissionais. Ainda, outro ponto importante de destaque é a capacitação docente permanente dos professores pra desenvolver suas competências para o espaço acadêmico.

A adesão imediata das concepções apresentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais é plenamente possível.

Em março de 2020, o CFA constituiu a Comissão Especial para Análise das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Bacharelado em Administração. O grupo foi coordenado pela diretora de Formação Profissional da autarquia, Adm<sup>a</sup> Cláudia de Salles Stadtlober e integrado pela presidente do CRA-BA, Adm<sup>a</sup> Tânia Maria da Cunha Dias; pelo presidente do CRA-MA, Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior; pelo presidente do CRA-PR, Adm. Sérgio Pereira Lobo; pelo presidente do CRA-DF, Adm. Udenir de Oliveira Silva e pelo presidente do CRA-RJ, Adm. Wallace de Souza Vieira.

Além disso, a Comissão contou com a participação do presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em

Administração (ANGRAD), Prof. Edson Kenji Kondo; e do diretor de Relações Internacionais da ANGRAD, Prof. Irineu Gianesi.

As audiências públicas sobre a atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, realizadas no primeiro semestre de 2020, inicialmente de forma presencial e por último por videoconferências, foram coordenadas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

As reivindicações das entidades representativas da Administração e da comunidade acadêmica foram organizadas e consolidadas em um documento único (proposta de Resolução).

Sem a pretensão de esgotar o assunto ou de simplesmente apresentar um guia ou um manual, o propósito desta publicação consiste em comentar as novas DCNs, com a prestação de orientações relativas à readequação das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração. O foco do curso de graduação em Administração se concentra na formação contextualizada e interdisciplinar, orientada para a prática profissional.

As fragilidades dos processos de formação profissional dos alunos dos cursos de graduação em Administração, apresentadas pelos públicos da Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador (6ª edição) realizada pelo CFA com apoio da Fundação Instituto de Administração (FIA), foram organizadas na publicação intitulada “Sumário Executivo” da Pesquisa Nacional<sup>3</sup>.

---

3. Disponível em <https://cfa.org.br/servicos-publicacoes/>



# O NOVO MARCO LEGAL DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

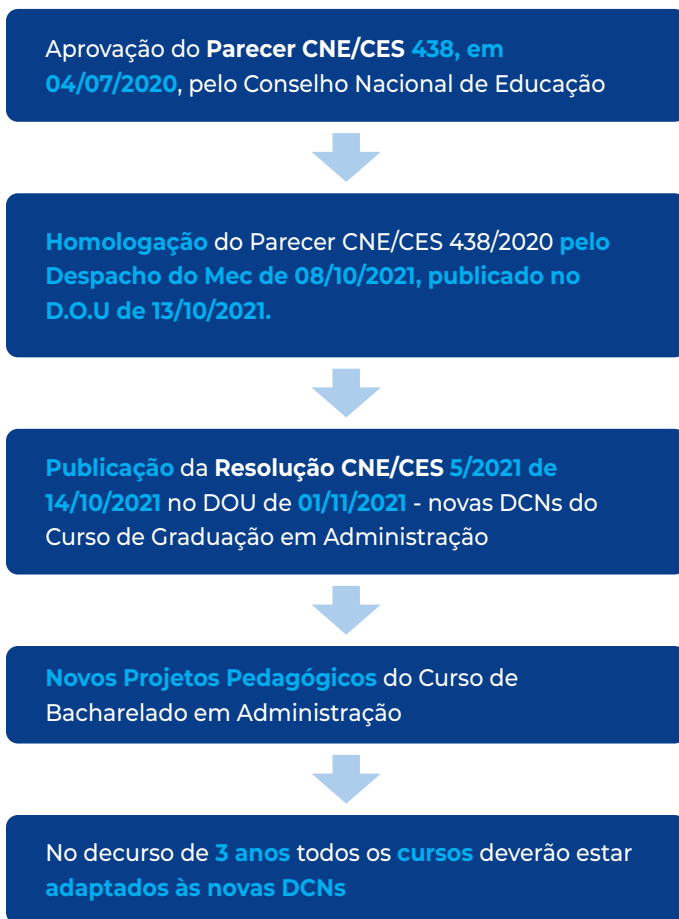
## As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração

A mudança recente da base legal dos cursos de graduação (bacharelado) em Administração, por meio da Resolução CNE/CES nº 5/2021<sup>4</sup>, fundamentada no Parecer CNE/CES nº 438/2020<sup>5</sup>, propicia a revisão dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração, os quais formam Administradores.

---

4. A Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, publicada no Diário Oficial da União do dia 18/10/2021 / Edição: 196 / Seção 1 / Página 47, entrou em vigor em 1º de novembro de 2021.

5. O Parecer CNE/CES nº 438/2020, de 10 de julho de 2020, homologado pelo Despacho do Ministério da Educação publicado no Diário Oficial da União no dia 13 de outubro de 2021 / Edição 193 / Seção 1 / Página 222.



O art. 16 da Resolução CNE/CES nº 5/2021, revogou a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005.

### **O que muda com as novas DCNs?**

A Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005, não estabelecia a obrigatoriedade de práticas profissionais supervisionadas.

**Oxigenação dos  
Projetos Pedagógicos  
dos Cursos que formam  
Administradores**



**Educação disruptiva:  
capaz de derrubar  
a tecnologia  
ultrapassada**

A Resolução CNE/CES nº 5/2021 se destaca em duas vertentes. Uma delas se refere à importância da elaboração de diretrizes alicerçadas por competências, enfatizando a conexão entre a teoria e a prática, condição fundamental ao processo de formação do Administrador demandado pelo mercado de trabalho.

A outra vertente tem como premissa a realização de **práticas profissionais supervisionadas**. A proposta estabelece que os discentes desenvolvam práticas profissionais em Administração, que podem ser realizadas em parte durante o curso, com supervisão profissional e, principalmente, no último semestre do curso, com vistas a consolidar as competências que o profissional deve obter no decorrer de sua vida acadêmica.

As Instituições de Educação Superior, quando adotam sistemáticas e estratégias de reformulação de seus projetos pedagógicos, obterão como resultado modelos onde o repasse do conhecimento e da informação ocorrerão de maneira relacionada e contextualizada.

## ANÁLISE SOBRE AS NOVAS EXIGÊNCIAS PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (BACHARELADO)

### QUALIDADE PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Nos processos seletivos de um Administrador, o profissionalismo não é somente aferido pelo conhecimento técnico, nem apenas pelo potencial de desempenho demonstrado para atuarem em determinadas situações e circunstâncias (*soft skills*)<sup>6</sup>. Faz-se necessário distinguir “conhecer administração” (potencial de desempenho) de saber Administrar (o que faz um Administrador?).

Dessa forma, os alunos são preparados para assumirem perfis profissionais incompatíveis e dissociados da dinâmica do mundo dos negócios e estruturas e estratégias que privilegiam modelos tradicionais de ensino (que priorizam os conhecimentos teóricos analíticos em detrimento da prática da gestão). Eis o motivo principal da ausência de um efeito do diploma nas carreiras dos Administradores: a carência é de integração dos cursos com o seu ecossistema, além da prática dos conceitos ensinados nas salas de aulas.

A grande missão de uma Instituição de Educação Superior é fazer com que os conteúdos curriculares dos cursos de Administração sejam relevantes para o futuro profissional de Administração e que o diploma não apenas represente titulação acadêmica. A Pesquisa Nacional (CFA, 2015) indica que o fato de possuir a

---

6. *Soft skills* são as habilidades ligadas ao comportamento do profissional, consiste na capacidade de desenvolvimento de relações positivas, motivadoras e criativas no ambiente de trabalho.



titulação em Administração, por si só, não garante o domínio do conhecimento em Administração, nem a conquista de um bom emprego ou estabilidade social.

Neste sentido, torna-se imperativo construir uma nova escola para a formação de Administradores que consigam interpretar o que o mercado de trabalho requer e introduzir esses parâmetros nos projetos pedagógicos dos cursos de Administração. Daí resulta o verdadeiro diferencial a ser perseguido pelos gestores da educação em nosso país.

As matrizes curriculares adotadas pelas escolas de negócios, em sua esmagadora maioria, são centradas na reprodução do conhecimento, não em sua criação e disseminação, e muito parecidas entre si. Os padrões das matrizes curriculares além de não serem muito diferentes seguem uma estrutura de disciplinas ainda bastante focadas nas bases legais que orientam os cursos de bacharelado em Administração, estabelecidas pelo Ministério da Educação.

O desafio se concentra em promover uma revolução, de forma que o ensino de Administração tenha relevância na carreira do Administrador e que seus efeitos possam, de fato, impactar a prática empresarial<sup>7</sup>.

Além do investimento em infraestrutura e em capacitação de docentes a adoção de modelos de educação que relacionem ensino e prática direcionam o projeto pedagógico do curso para a realidade empresarial do mundo contemporâneo.

---

7. É importante ler este trabalho:

<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/5545>

A revisão dos projetos pedagógicos, para que seja eficaz, inexoravelmente, exige conexão dos cursos de bacharelado em Administração com o perfil do profissional.

Profissionais com **competências** necessárias para enfrentar as exigências de uma economia altamente turbulenta, competitiva e imprevisível, tornam-se cada vez mais demandados.

# DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

## DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

O que é uma DCN?

Orientações gerais a serem observadas para a organização, desenvolvimento e avaliação de Cursos de Graduação (CNE/CES, Parecer 776, de 03/12/199, página 1)

Referencial que enseja o alcance da excelência e relevância do ensino de graduação, adaptado ao contexto regional e ao Projeto Pedagógico do curso.

(Parecer CNE/CES nº 067, de 11/03/2003, página 6)

## PREPARAÇÃO PARA O MUNDO DO TRABALHO

Aprimorar a oferta de ensino

Preparar o Aluno para as demandas do mercado de trabalho

Observar os contextos regionais

### O NOVO MARCO LEGAL DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O Conselho Nacional de Educação (CNE), por meio da Câmara de Educação Superior, publicou recentemente o Parecer CNE/CES nº 438/2020, que propõe uma resolução que altera substancialmente as chamadas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Administração (Bacharelado). As **Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação** são documentos de referência para que instituições de ensino superior possam elaborar os seus **programas de graduação**, servindo de referência para a elaboração do chamado **Projeto Pedagógico de Curso** (PPC), o qual baliza toda formatação do curso e as habilidades a serem desenvolvidas pelo graduando.

O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, se constitui como referencial para a atuação do poder público federal no que se refere ao exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior **e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino**.

No que se refere à regulação dos cursos, há também a previsão de **avaliação externa periódica**. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ao qual cabe decidir sobre agendamento de avaliações de cursos, considerando a necessidade da sociedade.

As Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação são consideradas na **sistemática de avaliação**, estabelecida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e no **processo de formulação de políticas para a regulação e a supervisão** de Instituições de Educação Superior (IES), públicas e privadas, pertencentes ao sistema federal de educação superior, competência exclusiva da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES).

## CAPÍTULO I

# DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

*“[...] Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre as **Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)** do Curso de Graduação em Administração, que **devem ser observadas pelas Instituições de Educação Superior (IES)** na organização, no desenvolvimento e na avaliação desse curso no âmbito dos Sistemas de Educação Superior do País. [...]”*

As DCNs, portanto, têm o propósito de estabelecer um **perfil do formando no qual a formação de nível superior se constitua em processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática**, observada a flexibilização curricular, autonomia e a liberdade das instituições de inovar seus projetos pedagógicos de graduação, para o atendimento das contínuas e emergentes mudanças para cujo desafio o futuro formando deverá estar apto.

## CAPÍTULO II

# DO PERFIL E COMPETÊNCIAS ESPERADAS DO EGRESSO

*“[...] Art. 2º O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas nestas Diretrizes e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. Parágrafo Único. O conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas. [...]”*

Foco na prática da Administração

O propósito maior do curso que forma Administradores se concentra na assimilação das **funções da Administração**.

“Administrar significa, etimologicamente, cuidar da ação de fornecer, podendo-se assim conceituar Administração como o ato de cuidar dos recursos de uma organização para atingir seus objetivos. Desse modo, administrar abrange, sobretudo, atividades de apoio, envolvendo planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, serviços e outros”.

### Conselho Federal de Administração

Por sua vez, **Administrador**, que significa aquele que Administra, é egresso dos cursos de Bacharelado em Administração, o qual, para estar habilitado a exercer a profissão, pela legislação em vigor, deve estar regularmente registrado no órgão de classe correspondente, o Conselho Regional de Administração (CRA).

De outro lado, o termo **Gestor**, que significa aquele que gere, tem sido frequentemente usado para designar todo aquele que exerce funções gerenciais (gestão), isto é, comando executivo, tanto de uma organização como um todo, como de suas áreas-fim (produção, comercialização) e também de áreas de apoio.

A Lei 4.769/1965, que regulamenta a profissão de Administrador, em seu capítulo II, artigo 2º, estabelece que a atividade profissional do Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

*“[...] a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;*



***b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos; [...]***

A tecnologia impôs mudanças dos papéis do Administrador e dos tipos de atividades a serem exercidas, exigindo alta capacidade analítica e entendimento do funcionamento de máquinas e de tecnologia *Big Data Analytics* ou BDA, dentre outras correlatas.

O aluno deve ser preparado para ter domínio de tecnologias e métodos para constante compreensão e aplicação da Administração

## **INTERPRETAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO**

Para entender as dinâmicas do ambiente de negócios e para haver uma identificação com aspectos fundamentais para o processo de formação acadêmica do Administrador, serão utilizados neste guia os diagnósticos da Pesquisa Nacional

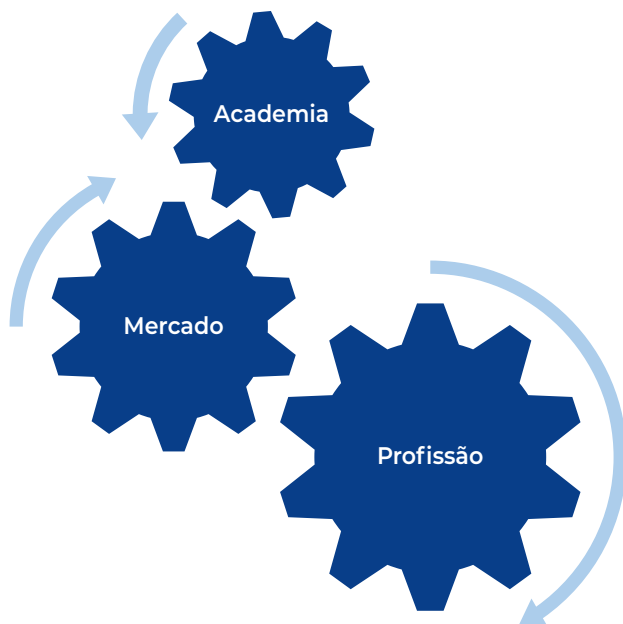
A pesquisa teve como principal objetivo obter e interpretar informações representativas sobre as diferentes dimensões que caracterizam o contexto da Administração no Brasil, visando

proporcionar para a academia e demais públicos, um conjunto de elementos de referência e relevância destacados a seguir.

A Pesquisa Nacional confirma que o Administrador possui **identidade específica**, a qual deve nortear os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Administração:

#### IDENTIDADE DO ADMINISTRADOR

Formador, líder e motivador de equipes;  
articulador e coordenador de áreas da organização;  
profissional que atua com visão sistêmica/  
holística da organização;  
otimizador da utilização de recursos  
e com foco em resultados.



## COMPETÊNCIAS GERAIS DO ADMINISTRADOR

As **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração** consolidam em seu art. 3º as principais **competências gerais** necessárias ao bom desempenho profissional:

*“[...] Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:*

Para auxiliar no indicativo e desenvolvimento de uma estrutura curricular baseada em competências, trazemos uma definição sobre competência, como fonte usamos textos da Profa. Cláudia Bitencourt (2001, 2008, 2013). A definição mais utilizada de competências remete a conhecimentos, habilidades e atitudes, e ainda um saber agir, um querer e poder agir (LE BOTERF, 2002). Então, devemos preparar acadêmicos que desenvolvam o seu conhecimento, que podemos indicar aqui como *hard skills* e também as *soft skills* onde temos as habilidades e atitudes pra serem trabalhadas e que devem ser desenvolvidas no período da formação superior, mas que se sabe que será desenvolvida e melhorada ao longo de toda a vida.

- I. Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador** - Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. **Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de**

***Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso.***

- II. *Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica*** - *Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).*
- III. *Analisar e resolver problemas*** - *Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes.*
- IV. *Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades*** - *Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de*

*gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população.*

- V. Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional** - *Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução.*
- VI. Gerenciar recursos** - *Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.*
- VII. Ter relacionamento interpessoal** - *Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos.*
- VIII. Comunicar-se de forma eficaz** - *Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada*

*apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas.*

**IX. Aprender de forma autônoma** - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

O aluno do curso de graduação em Administração deve receber formação interdisciplinar:



Quando pensamos em articular o ensino por competências, na estrutura curricular, devemos trabalhar no PPP uma estrutura de atividade que seja articulada e que seja entendida e passada pelo docentes, de forma a instrumentalizar o aluno no entendimento da conexão dos conhecimentos e da sua aplicabilidade em diferentes áreas da administração.

### Teorias da Administração



### COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO ADMINISTRADOR

§ 1º - Além das competências gerais, **devem ser agregadas as competências específicas** em acordo com a especificidade do curso.

§ 2º - As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, **devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso**, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba feedback construtivo em relação ao seu desempenho.

§ 3º - Os conhecimentos fundamentais de que trata o item I. do caput, não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como **atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos, propostas e justificadas no - Projeto Pedagógico do Curso (PPC)**. [...]” (grifamos).

## Prática Profissional em Administração

A **Prática Profissional** é componente curricular obrigatório, indispensável à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus colegiados próprios, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

Administrar não se resume a um emaranhado de técnicas, truques e métodos, a um pacote de ferramentas analíticas pré-estabelecidas. Elas são importantes, mas a capacidade de lidar com pessoas e motivá-las a alcançarem os objetivos, metas e valores comuns, de desenvolver projetos empreendedores, de



posicionar-se no mercado, de inovar, de buscar aperfeiçoamento e qualificação, de incansavelmente procurar a maneira certa para desenvolver produtos e serviços de qualidade, de alcançar resultados financeiros positivos e de orientar-se para a satisfação do cliente torna-se, invariavelmente, o diferencial do Administrador de sucesso. Portanto, administrar exige prática, sem esta a teoria torna-se inócua.

A utilização de mecanismos que visem aproximar a visão acadêmica da visão de mercado, estimulando a troca de experiências e a criatividade do aluno, se constitui em estratégia para dinamizar (oxigenar) o ensino da Administração.

Nessa perspectiva, os processos de formação do Administrador devem preparar os recém-formados para enfrentar o mercado de trabalho com segurança.

O alinhamento entre o ensino praticado pelas IES e o que o mercado de trabalho contribui para a motivação dos estudantes dos cursos de graduação em Administração, de acordo com inúmeras pesquisas realizadas sobre o assunto.

Mudanças profundas na economia, na política e na tecnologia (tomadas de decisões baseadas em dados, sem nenhuma interferência humana) estão ocorrendo com grande velocidade.

A Pesquisa Nacional (CFA, 2015) também identificou quais seriam as habilidades e atitudes mais valorizadas pelos dois públicos pesquisados.

## ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

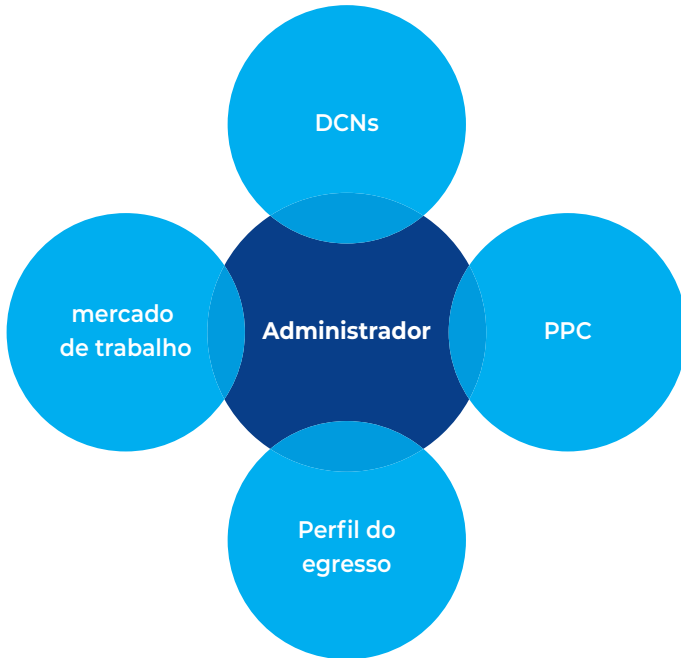
As IES poderão definir na Organização Curricular conteúdos sob a forma de “**Tópicos Especiais**” visando desenvolver conhecimentos de importância regional, nacional e internacional, bem como **articular novas competências e saberes** necessários aos novos desafios que se apresentem ao mundo da Administração.

A mudança fundamental na estratégia de execução pedagógica dos cursos de Administração de vanguarda consiste em distanciar-se das aulas expositivas, sem contextualização com a realidade do mundo dos negócios, para aproximar-se de programas que utilizem como ferramentas as tecnologias de informática e comunicações, aplicativos avançados, com conhecimento técnico em rede de computadores, desenvolvimento de *softwares*, aprendizado interativo, além de viabilizar a formação de empresas juniores em suas estruturas físicas e formas que levem o aluno a refletir sobre sua profissão e principalmente à respeito das grandes funções da Administração para as quais deve estar apto após formado, ou seja, deve-se identificar o que realmente se espera do administrador.

### CAPÍTULO III

# DA ORGANIZAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

*Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possuir **Projeto Pedagógico** que contemple todo o conjunto das atividades de aprendizagem que assegure o **desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso**.*



## O PPC tem que observar as DCNs no qual constam:

*I - o **perfil do egresso** e a descrição das competências que o Curso se propõe a desenvolver, tanto as de caráter geral como as específicas, considerando a especificidade do curso;*

*II - o **regime acadêmico** de oferta e a duração do curso;*

*III - as **principais atividades de ensino-aprendizagem** e os respectivos conteúdos, sejam elas de natureza básica, específica, de pesquisa ou de extensão, incluindo aquelas de natureza prática, entre outras, necessárias ao desenvolvimento de cada uma das competências estabelecidas para o egresso;*

*IV - as **atividades complementares** alinhadas ao perfil do egresso e às competências estabelecidas;*

*V - as **atividades práticas supervisionadas** obrigatórias, que devem ser coerentes com os requisitos de formação e do desenvolvimento das competências, sendo regidas por regulamento próprio;*

São obrigatórias atividades supervisionadas em todas as IES, que serão responsáveis pela coordenação das atividades de prática profissionais em Administração dos cursos.

VI - a **sistemática de avaliação e feedback** das atividades realizadas pelos estudantes;

VII - o processo de **autoavaliação** e gestão de aprendizagem do curso, que contemple instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas e respectivos conteúdos, processo de diagnóstico e elaboração de planos de ação para a melhoria da aprendizagem, especificando responsabilidades e governança do processo;

§ 1º Devem ser definidas ações de **acompanhamento dos egressos**, visando a fornecer informações para o aprimoramento do curso.

§ 2º Devem ser garantidos os princípios de **autonomia institucional e de flexibilidade**.

§ 3º Os **planos de atividades dos diversos componentes curriculares** do curso, especialmente em seus objetivos, devem demonstrar como contribuem para a adequada formação do graduando em face do perfil estabelecido do egresso, relacionando-os às competências definidas.

§ 4º Recomenda-se **estimular as atividades que articulem simultaneamente a teoria, a prática e o contexto de aplicação**, necessárias para o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso, incluindo ações de extensão e integração entre a instituição e o campo de atuação dos egressos.

§ 5º Recomenda-se incentivar os **trabalhos individuais e em grupo dos discentes** sempre **sob a efetiva orientação docente**.

§ 6º Recomenda-se implementar, desde o início do curso, **atividades que promovam a integração e a interdisciplinaridade em coerência com o eixo de desenvolvimento curricular**, buscando integrar as dimensões técnicas, científicas, econômicas, sociais, ambientais e éticas.

§ 7º Recomenda-se implementar atividades acadêmicas de **síntese de conteúdos**, de integração dos conhecimentos e de articulação de competências.

§ 8º Recomenda-se estimular atividades acadêmicas tais como **trabalhos de iniciação científica**, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora.

Essas atividades podem iniciar desde o primeiro semestre, desde que estejam alinhadas com atividade acadêmica e o propósito do perfil do egresso, inserindo os acadêmicos de forma gradativa em práticas supervisionadas por professor do curso.

Como conjunto de ações capazes de conectar os temas discutidos nas disciplinas com as necessidades do mercado, nestes pontos, pode-se perceber resultados positivos por parte de IES que estabeleceram incentivo à realização de ações práticas, como:

- a. Empresas Juniores ou Assessorias Juniores: Realizadas com a supervisão de professores, podem ser organizados atendimentos, pesquisas e atividades de consultoria e assessoria para empresas ou para a comunidade.
- b. Projetos de Mentorias para MPEs e comunidade: os alunos nos semestres finais, através de empresas juniores ou através de programas específicos, apoiam empresas, profissionais e comunidades em capacitação desenvolvimento de ações.
- c. Visitas Técnicas e Empresas: Visitas organizadas pela IE em outra região geográfica, visando realizar benchmark e principalmente perceber as boas práticas locais e tecnologias, em funcionamento.
- d. Organização de eventos da IE ou de entidades parceiras: Os alunos, através da Empresa Jr. ou através de um programa específico podem ser envolvidos na organização dos eventos acadêmicos da instituição ou serem colaboradores na organização de eventos de entidades parceiras.
- e. Programas de intercâmbio: Estudantes da IE podem ser enviados para realizarem parte dos estudos em outra região, como forma de vivenciar uma realidade alternativa à sua, fazendo uma imersão na cultura e atividades profissionais locais.
- f. Realização de Pesquisas: Mediante a orientação de docentes da IE, os alunos podem realizar pesquisas ao longo de sua vida acadêmica, conectadas com os temas das disciplinas, no ecossistema produtivo onde estão inseridos.

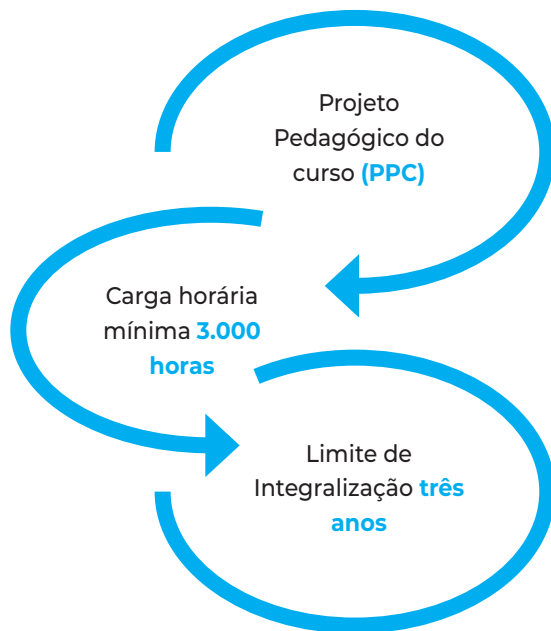
- g. Projetos conjuntos com outros cursos: no sentido de fomentar a multiculturalidade e multidisciplinaridade, desenvolvimento de ações envolvendo distintos cursos da IE, conjuntamente com os alunos destes.

## **CARGA HORÁRIA E TEMPO DE INTEGRALIZAÇÃO**

A duração dos cursos de graduação em Administração terá carga horária mínima de **3.000 horas e integralização em cinco anos**, observada a Resolução CES/CNE nº 2, de 18 de junho de 2007.

*Art. 5º O Curso de Graduação em Administração deve ter **carga horária e tempo de integralização estabelecidos no Projeto Pedagógico do Curso**, definidos de acordo com a Resolução CNE/CES nº 2, de 18.06.2007 ou norma consequente aprovada pelo Conselho Nacional de Educação.*





#### ATIVIDADES DO CURSO

§ 1º As **atividades do curso** podem ser **organizadas por disciplinas, módulos, blocos, temas ou eixos de conteúdo, atividades práticas supervisionadas, projetos, atividades de extensão e pesquisa, entre outras.**



*§ 2º O PPC deve contemplar a distribuição dos conteúdos e demais atividades na carga horária, alinhados ao perfil do egresso e às respectivas competências estabelecidas, tendo como base o disposto no caput deste artigo.*

*Art. 6º As **atividades complementares**, sejam elas realizadas dentro ou fora do ambiente escolar, **devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento das competências previstas para o egresso.***

A realização das atividades complementares não se confunde com as atividades práticas ou com a do TCC, e podem ser articuladas com ofertas disciplinares que compõem a organização do curso.

## GESTÃO DA APRENDIZAGEM DO CURSO

A realização de **interação entre o corpo docente e a alta direção da Instituição de Educação Superior** propicia a melhoria necessária para que o curso alcance seus objetivos de formação.

## CAPÍTULO IV

# DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM DO CURSO

*“[...] Art. 7º O Curso de Graduação em Administração deve manter um **sistema bem documentado de Gestão da Aprendizagem** com o objetivo principal de **avaliar o curso**, a partir da **verificação do efetivo desenvolvimento das competências** definidas para os egressos e garantir o **aprimoramento contínuo do currículo e do Projeto Pedagógico do Curso** visando a atingir essas **expectativas de aprendizagem**.[...]”*



*“[...] § 1º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve estar voltado aos objetivos amplos de aprendizagem expressos pelas competências definidas no Projeto Pedagógico e resultantes do processo de formação do Curso como um todo, ao invés dos objetivos específicos de aprendizagem de disciplinas ou outros componentes curriculares isolados.*

*§ 2º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve incluir:*

*I - Mecanismos de avaliação da aprendizagem dos estudantes, podendo utilizar medidas diretas (conjunto de evidências de aprendizagem obtidas a partir de atividades efetivas dos estudantes como testes, provas,*

*projetos, relatórios de atividades práticas supervisionadas, entre outros) ou indiretas (conjunto de evidências e indícios de aprendizagem não relacionadas diretamente ao efetivo trabalho do estudante como entrevistas e pesquisas com egressos, com empregadores, acompanhamento dos egressos, entre outros);*

Mecanismos de Avaliação da Aprendizagem		
Testes	Provas	Projetos
Relatório de atividades práticas supervisionadas		Outros mecanismos (indiretos)

**II - Processo de identificação de lacunas de aprendizagem a partir das avaliações** realizada e diagnóstico das causas de tais lacunas;

**III - Concepção e implementação de intervenções no currículo e no Projeto Pedagógico do Curso visando a eliminar as lacunas de aprendizagem identificadas.**

§ 3º O sistema de Gestão da Aprendizagem deve **contar com ampla e relevante participação do corpo docente do Curso.** [...]” (grifamos)

A gestão da aprendizagem se apresenta como uma grande oportunidade de melhoria e desenvolvimento para os cursos de administração, visto que é um caminho para melhorar e qualificar os cursos.

As IES devem, junto aos seus NDEs e corpo docente, analisar seus métodos de avaliação, com o objetivo de ter um processo sistêmico de avaliação interna e externa pra verificar os Gaps de aprendizagem e assim poderem ter um currículo ativo, com melhorias sendo implementadas pra atender as competências indicadas no perfil do egresso.

Um caminho indicado aqui e que vai ao encontro das propostas das certificadoras internacionais é a criação de rubricas/métricas de análise das competências e objetivos de aprendizagem que cada IES coloca no seu PPP, desde o que está indicado de forma obrigatória na DCN e os seus diferenciais regionais.

Também é fundamental criar pesquisa e acompanhamento de egressos dos cursos, bem como pesquisa junto ao mercado empregador dos profissionais de administração.

É importante sensibilizar todo o corpo docente e discente para estar ombreados pela busca da qualidade e principalmente por um sistema de avaliação construtivo e colaborativo, sempre com vistas de ter um curso atual e com alta qualidade, que prepare profissionais capazes de gerar impacto na sociedade.

A inclusão do **plano de negócios** na organização curricular do curso também pode tornar-se um mecanismo altamente valioso, na medida em que os alunos procuram identificar estratégias

para o desenvolvimento de um projeto empresarial utilizando as funções da Administração.

As **empresas juniores**, as simulações em forma de jogos de empresa, os escritórios modelos, os laboratórios de administração e a inclusão do plano de negócios na organização curricular do curso consistem em modos inovadores para a incorporação da teoria à prática.

Assim, as DCNs do Curso de Graduação em Administração ensejam a valorização das atividades que conduzam ao aperfeiçoamento das competências necessárias ao Administrador.



## CAPÍTULO V

# DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES

*“[...] Art. 8º A avaliação da aprendizagem ao longo do curso, nos diversos componentes curriculares, **deve ser organizada como um reforço ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências.**”*

*§ 1º As avaliações da aprendizagem e das competências devem ser contínuas e previstas como parte indissociável das atividades acadêmicas.*

*§ 2º O processo avaliativo deve ser diversificado e adequado às etapas e atividades do curso.*

*§ 3º O **processo avaliativo pode se dar sob a forma de monografias, artigos científicos, resenhas críticas, planos de negócios, exercícios ou provas dissertativas, apresentação de seminários e trabalhos orais, relatórios, projetos e atividades práticas, entre outros, que revelem o aprendizado e promovam a produção autoral dos estudantes, de forma individual e em equipe.[...]”***  
*(grifamos)*

## METODOLOGIA DE ENSINO

Apesar das DCNs exigirem aplicação de “modos de integração entre teoria e prática”, ou mesmo para a criação de estratégias

ajustadas à obtenção dessas qualificações, os modelos existentes não estão consolidados e disponíveis para o grande público. As IES devem não apenas orientar-se para atender os padrões-mínimos de qualidade exigidos pelo Ministério da Educação, mas identificarem o que realmente se espera dos Administradores e prepará-los para exercerem as funções da Administração.

Os Professores e Coordenadores participantes da Pesquisa Nacional (CFA, 2015) informaram que os livros básicos e as apostilas continuam sendo os principais materiais didáticos e que percebem que o uso da internet ampliou o acesso a materiais de consultas em sites relacionados.

Uma proposta metodológica de ensino aprendizagem, que propicie a prática das funções da Administração e o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, requer a utilização de capacitação dos discentes para a pesquisa e o exercício para o pensamento no campo teórico da Administração.

**O ponto crucial a ser observado pelas IESs refere-se essencialmente à metodologia de ensino praticada em relação ao treinamento das grandes funções da Administração:** seleção de pessoal (Recursos Humanos); Administração de Materiais/Logística, Administração Financeira, Administração Mercado-lógica (Marketing/Administração de Vendas) e Administração da Produção.

Em relativamente poucos momentos dos cursos de graduação em Administração há mais treinamento clínico ou exercício para aprender praticando (em que a experiência concreta seja a base para a observação e reflexão).

# DA METODOLOGIA DE ENSINO

*Art. 9º Os métodos de ensino-aprendizagem devem estar subordinados ao desenvolvimento das competências, podendo incluir diferentes estratégias ao longo do curso, sempre privilegiando o que for considerado, sempre que possível baseado em evidências, o mais adequado para favorecer o aprendizado dos estudantes nas competências definidas para o egresso no Projeto Pedagógico.*

*Art. 10º Os métodos de ensino-aprendizagem, salvo melhor conhecimento produzido pelo curso, devem se orientar nas premissas de que:*

- I. A aprendizagem é favorecida quando o estudante assume postura ativa no processo de aprendizagem.***
- II. A aprendizagem é favorecida quando o estudante está intrinsecamente motivado para o aprendizado, condição que por sua vez é favorecida quando o estudante exerce sua autonomia no processo de aprendizagem, percebe o propósito do que está aprendendo e sente-se capaz de aprender.***
- III. O desenvolvimento das competências requer que o estudante pratique a habilidade em ambientes***

***similares ao da futura realidade de atuação***  
*e recebam feedback construtivo em relação ao seu desempenho.*

Alguns exemplos de metodologias ativas:

- + Participação direta dos alunos nas aulas/práticas profissionais;
- + Professores como agentes de educação, desprendendo-se da metodologia tradicional de controle e direção do processo de ensino;
- + ensino da habilidade de transformar situações incertas em certas (ênfasis na importância da prática e da experiência oferecendo aos alunos oportunidades de liderar);
- + ensinar a habilidade de relacionar e usar diferentes tipos de conhecimentos;
- + Estruturação de empresas juniores como prática profissional;
- + Realização de estágios assistidos;
- + Promoção intercâmbio de informações em forma de seminários/workshops para estudo de casos (processo de construção de teorias embasadas em críticas que favoreçam a utilidade ao invés da validação);
- + Elaboração de projetos e planos de negócios, sendo estes incluídos nos conteúdos de formação profissional das matrizes curriculares dos cursos de graduação em Administração;

- ⊕ Estabelecimento de parcerias com empresas para promoção de debates entre alunos e executivos;
- ⊕ Utilização de simulações em forma de jogos de empresas.

As DCNs dos Cursos de Graduação em Administração destaca a importância da inclusão de conteúdos que promovam a **inter-relação entre os conhecimentos, competências, habilidades e atitudes requeridas pelo mercado de trabalho**, ação prioritária para a verdadeira revolução no processo de aprendizagem do Administrador.

# DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO

Art. 11º O Projeto **Pedagógico do Curso (PPC)** deve prever efetiva **interação com o mercado de trabalho** ou futura atuação dos egressos.

§ 1º A interação de que trata o caput deve ser **coerente com o perfil desejado para o egresso e seu foco principal de atuação, quer seja local, regional, nacional ou global.**

§ 2º A interação de que trata o caput deve ocorrer em diversas dimensões:

- I. Na **definição e revisão periódica das competências** definidas para os egressos, por meio de consultas e/ou participação de atores do mercado em conselhos e colegiados;
- II. Na **avaliação das competências**, por meio de participação de atores do mercado em bancas de avaliação;
- III. Na **criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real** de atuação do egresso;
- IV. Em **atividades práticas supervisionadas obrigatórias**, que podem se configurar em estágio

*supervisionado ou atividade similar que atenda aos objetivos de formação;*

V. *Em atividades de extensão.*

### **O que fazer para melhor preparar o recém-formado para o mundo do trabalho?**

estimular que o aluno seja um agente do processo de ensino aprendizagem, deixando de ser um mero espectador para transformar-se em protagonista, desenvolvendo uma atitude reflexiva e ativa diante do conhecimento, a ser construído coletivamente em torno de temas sobre a profissão e suas funções básicas.

### **Novas exigências para o Administrador**

Diante deste contexto, verifica-se que as IESs devem ampliar o conhecimento prático do dia-a-dia das organizações, para tanto, exige-se uma aproximação maior com o ambiente de negócios.

Tais considerações parecem ser evidentes, as discussões neste sentido não se constituem em novidade na academia, mas se fazem ainda mais necessárias. No cenário econômico o desemprego torna-se cada vez mais real, ainda que o título acadêmico possa gerar uma expectativa maior de empregabilidade, as pesquisas demonstram que o número de empregados com carteira assinada tende a diminuir. Em geral esses empregos serão substituídos por outras formas de contratações.

## CORPO DOCENTE

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Administração representam uma oportunidade para mudança de valores no ambiente acadêmico, onde a prática possa caminhar alinhada com a teoria, onde o conhecimento seja reproduzido, repassado, construído com seus agentes centrais, ou seja, em conjunto pelos professores e alunos.

Conseqüentemente, faz-se necessário que os professores permitam a participação dos alunos, tornando-se agentes da educação, desprendendo-se da metodologia tradicional de controle e de direção do processo de ensino.

Dessa forma, os alunos serão envolvidos pelo ambiente criado em torno da integração promovida pelo professor. O intercâmbio de informações torna-se um poderoso mecanismo para o docente, pois desperta com mais facilidade o interesse dos alunos, por oportunizar uma ligação entre as ideias e as experiências práticas. Por outro lado, as experiências dos alunos, embora tácitas, podem contribuir para dinamizar o processo de aprendizado. A reflexão do que é vivenciado na prática é um mecanismo eficiente para a absorção do conhecimento técnico.

A sala de aula e os ambientes virtuais podem auxiliar o aprendizado do aluno, mas não podem ser os únicos métodos de interação entre o educador e o educando. Tais ambientes podem ser apropriados para a reflexão sobre o que acontece no dia-a-dia, uma vez que refletir não é ponderar, mas pensar, analisar, sintetizar, sondar, esforçar-se, confrontar crenças antigas com ideias novas, portanto, o emprego de novos métodos não somente motiva o aluno como também o próprio corpo docente para o alcance dos objetivos do curso.



## CAPÍTULO VIII

# DO CORPO DOCENTE

*Art. 12º O **corpo docente do Curso de Graduação em Administração deve ser alinhado com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso, respeitada a legislação em vigor.***

*§ 1º. O Curso de Graduação em Administração **deve manter permanente Programa de Formação e Desenvolvimento do seu corpo docente, com vistas à valorização da atividade de ensino, ao maior envolvimento dos professores com o Projeto Pedagógico do Curso e a seu aprimoramento em relação à proposta formativa contida no Projeto Pedagógico, por meio do domínio conceitual e pedagógico, que englobe estratégias de ensino de aprendizagem ativa, pautadas em práticas interdisciplinares, de modo a assumirem maior compromisso com o desenvolvimento das competências definidas no Projeto Pedagógico.***

*§ 2º. A instituição deve **definir indicadores de avaliação e valorização do trabalho docente nas atividades desenvolvidas no Curso.***

## IMPLEMENTAÇÃO

As DCNs do curso de graduação em Administração deverão ser implantadas pelas IES, obrigatoriamente, no prazo máximo de **3 (três) anos**, aos alunos ingressantes, **a partir do dia 1º de novembro de 2021, data da publicação da Resolução CNE/CES 05.**

As Instituições de Educação Superior terão 3 (três) anos, a contar do dia 1º/11/2021 (data da publicação da Resolução CNE/CES nº 5 no D.O.U.), para adaptarem seus respectivos projetos pedagógicos às novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração. Dessa forma, os cursos que formam futuros bacharéis em Administração devem estar implementados à luz das novas DCNs até o dia 1º/11/2024.

As IES poderão optar pela aplicação das DCNs aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação da Resolução CNE/CES (com a concordância dos alunos).

## DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

*“[...] Art. 13º **A implantação e desenvolvimento das DCNs do Curso de Graduação em Administração devem ser acompanhadas, monitoradas e avaliadas pelas instituições de educação superior, bem como pelos processos externos de avaliação e regulação** conduzidos pelo Ministério da Educação, visando ao seu aperfeiçoamento.*

*Art. 14º Os cursos de Administração em funcionamento têm o prazo de **3 (três) anos a partir da data de publicação desta Resolução para implementação das presentes diretrizes**. Parágrafo único. A forma de implementação do novo Projeto Pedagógico alinhado às presentes diretrizes poderá ser gradual, avançando-se período por período, ou imediatamente, com anuência dos estudantes.[...]” (grifamos)*



# CASOS DE SUCESSO

Com o objetivo de conhecer os destaques e diferenciais já aplicados e que são realizados em IES, solicitamos aos CRAs que enviassem os casos de sucesso do seu Estado, sendo assim, se-guem alguns exemplos, para inspirar os colegiados dos cursos na revisão dos seus PPPs e nas práticas associadas as atividades acadêmicas do curso.

**Boas práticas:** processo de formação profissional dos estudantes dos cursos de graduação em Administração.

## CRA-ES

---

**Instituição:** Faesa

**Palavras chaves:** #Consultoria; #Empreendedorismo;  
#Empreendedor; #Consultor

No segundo semestre de 2021, os alunos do 6º período do curso de graduação em Administração (dos turnos matutino e notur-no) da FAESA Centro Universitário desenvolveram uma prática profissional supervisionada na área de consultoria no projeto Clínica de Negócios desenvolvido pela Câmara Temática de Em-preendedorismo e Inspiração do Conselho Regional de Adminis-tração do Espírito Santo (CRA-ES) no início da pandemia, com o intuito de oferecer modelo inédito de consultoria colaborativa e online a micro e pequenos empresários impactados pela pan-demia gerada pela COVID19.

---

## **Instituição: UniSales – Centro Universitário Salesiano**

**Palavras chaves:** #Plano de Marketing; #Pesquisa de Mercado; #Estratégias de Comercialização; #Campanhas Promocionais.

No segundo semestre de 2020, os alunos do 2º período em Administração da UNISALES desenvolveram uma prática profissional supervisionada, na área de marketing, para 12 microempresas em parceria com a ADERES - Agência de Desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas e do Empreendedorismo, uma autarquia do governo do Estado do Espírito Santo. É importante ressaltar que nenhum dos empreendedores atendidos nas práticas discentes tinham estratégias de marketing em suas empresas. Dessa forma, os alunos tiveram oportunidade de construir um plano de marketing, aplicar uma pesquisa de mercado, desenvolver estratégias promocionais e criar campanhas promocionais para as empresas parceiras.

As empresas atendidas foram: Easy Bee, Cocô Free, Laboratório de Fofurices, Lagência, Linda Flor, Empório da Terra, Farra Móvel, Ice Love, Mary Kay, Gama Cosméticos, Açaí do B. e Doce Laço. Como resultado, em 21/12/20, a ADERES e a UNISALES entregaram os certificados aos alunos pelo trabalho desenvolvido junto aos empreendedores e aos empreendedores pela parceria em trazer demandas reais para nossos alunos.

---

## **Instituição: UniSales – Centro universitário Salesiano**

**Palavras chaves:** #Logística Empresarial; #Cadeia de Suprimentos; #Estoque; #Armazenagem; #Distribuição

No primeiro semestre de 2021, um grupo de alunos do 4º período em Administração da UNISALES, cursando o desafio Logística Empresarial, desenvolveram uma prática dos estudos na empresa de biscoitos caseiros KEBIS. Os alunos se basearam nos processos de suprimentos, armazenagem e distribuição dos biscoitos caseiros, coletaram informações a respeito dos fornecedores e sua relação de fidelidade, sobre o processo de estocagem da empresa, que se encontra baseado no modelo Just in Time, sobre a distribuição e o modal de transporte utilizado para levar os biscoitos Kebis aos supermercados e centros varejistas situados no Estado do Espírito Santo e Sul da Bahia e sobre a Logística Reversa praticada pela empresa. A coleta dos dados se deu por meio de uma pesquisa exploratória e metodológica, pois através do roteiro de perguntas realizadas a um dos sócios da empresa Kebis, foi possível identificar os processos de suprimentos, armazenagem, gestão de estoques e distribuição. Foi possível evidenciar, assim, de forma prática, o quanto a logística está presente no funcionamento saudável de uma organização e como todas as suas decisões devem ser tomadas visualizando os objetivos de cada empresa e o nível de serviço vislumbrado por ela e esperado pelos clientes.

---

### **Instituição: UniSales – Centro universitário Salesiano**

**Palavras chaves:** #Avaliação de Desempenho; #Remuneração; #comportamento; #Cultura organizacional.

No primeiro semestre de 2021, os alunos do 5º período em Administração da UNISALES desenvolveram uma prática profissional, supervisionada na área, em uma microempresa no segmento de lanches rápidos, localizada em Cariacica, no Estado do Espírito

Santo. Os alunos aplicaram uma pesquisa de avaliação de desempenho na qual os resultados geraram um plano de ação de desempenho com propostas de melhorias para o gerente e os funcionários, também foi realizada a construção e aplicação de uma pesquisa com intuito de definir o perfil comportamental ideal para cada cargo. Por fim, aplicaram a pesquisa de cultura organizacional, que resultou em novo plano de ação para melhorias na empresa, sendo uma das ações a elaboração de um plano de remuneração estratégica, através da aplicação de novas formas de remuneração aos funcionários. Os resultados encontrados nas pesquisas aplicadas na empresa, apontaram informações relevantes que permitiram a construção do perfil comportamental ideal para os cargos. Dessa forma, foram sugeridas ações de melhoria com propostas de especializações e treinamentos, bem como o reconhecimento e valorização dos funcionários quando mantém um bom desempenho através de premiação e promoções, o que pode colaborar para o crescimento da empresa. Pode-se afirmar que os objetivos do projeto foram atingidos com êxito e contribuíram para agregar conhecimentos teóricos e práticos aos alunos envolvidos, bem como oportunidades de melhorias para a empresa.

---

### **Instituição: Centro Universitário Castelo Branco**

**Palavras chaves:** #organização # eventos #conhecimentos práticos

O curso de Administração da UniCB, com o objetivo de aproximar os alunos da prática de liderança, realiza a Jornada de Negócios, uma semana de eventos programada em calendário acadêmico com palestras e oficinas organizadas pelos alunos com orientação da coordenação de curso. Nessa prática supervisionada,



os alunos planejam, organizam, divulgam, executam e avaliam as atividades que serão desenvolvidas ao longo da semana por convidados e por eles mesmos. Além disso, a atividade conta como horas complementares. Esse tipo de evento organizado pelos próprios alunos contribui para fortalecer o perfil do egresso explícito no plano do curso estando de acordo com as diretrizes curriculares.

---

### **Instituição: Centro Universitário Castelo Branco**

**Palavras chaves:** #projeto integrador; #plano de negócios  
#conhecimentos práticos #empreendedorismo

O curso de Administração da UniCB, com o objetivo de aproximar a teoria da prática empreendedora, incluiu, como projeto integrador, o desenvolvimento de um plano de negócios em etapas ao longo do curso. O desenvolvimento de todas as etapas de um Plano de Negócios vislumbra negócios voltados para inovação de produtos e serviços, bem como são trabalhados aspectos ligados à responsabilidade socioambiental, sem deixar de lado as projeções de mercado e lucratividade simuladas. Tal prática exige do aluno uma postura ativa, em que o jovem pode expressar suas opiniões e ideias promovendo transformação social. Além disso, integram todas as disciplinas do curso, conectando o conhecimento com a devida orientação docente. O desenvolvimento do plano de negócios é uma experiência que mobiliza alunos e professores, e pode até mesmo ultrapassar os muros da escola e ganhar vida no mercado, tornando-se um negócio real, beneficiando alunos como futuros empreendedores e contribuindo de maneira significativa para a comunidade em que a UniCB está inserida. Ao final de cada semestre, o grupo

apresenta a evolução do projeto desenvolvido para uma banca de professores e para os demais colegas de sala. Além disso, o trabalho pode ser apresentado na Jornada Científica da UniCB, por meio do modelo Canvas.

---

## **Instituição: Centro Universitário Castelo Branco**

**Palavras chaves:** #jogos de empresas  
#competição #conhecimentos práticos

No oitavo período do curso de Administração da UniCB está previsto na matriz curricular a disciplina de Jogos de Empresas, que tem como objetivo aproximar o aluno da prática gerencial e do futuro espaço de trabalho. Nessa prática profissional, alinhada com seu projeto de curso, os alunos utilizam o software de Jogos de Empresas Simulare, um sistema de simulação gerencial que permite os alunos simular a gestão de uma empresa em um ambiente altamente competitivo e interativo, tomando diversas decisões do negócios com base em notícias, relatórios e gráficos gerenciais. As aulas acontecem no laboratório de informática, mediadas pelo professor, que vai estimular por meio de desafios, bem como, promover a divulgação dos vencedores nas redes sociais da UniCB. O jogo empresarial simulado estimula a participação ativa do aluno, que desempenha um papel importante, não só lendo e analisando, mas decidindo e visualizando os impactos dessas decisões no mercado e na sua própria empresa virtual. Ao final da disciplina, o professor promove um debate sobre a experiência e aplica instrumentos individuais para avaliação.

---

## Instituição: Centro Universitário Castelo Branco

**Palavras chaves:** #jogos #gameficação #competição

Em 2019 e 2020, antes da Pandemia, no ensino presencial, um professor das disciplinas de Introdução a Ciências Contábeis e Análise de Custos adotou a gameficação por meio do Kahoot para alunos do curso de Administração, com o objetivo de dinamizar a disciplina. Nessa prática profissional supervisionada, o game Kahoot é aplicado durante a aula e os alunos usam o celular para jogar a atividade proposta pelo professor. Tornando a aula dinâmica, animada, participativa e prática, pois, a competitividade gerada estimula a integração e participação dos alunos em um disciplina com características teóricas. Ao final da aula, os alunos são estimulados a falar sobre a experiência e compartilhar os conhecimentos e as diferentes visões sobre a teoria aplicada.

# CRA-PR

---

## Instituição: Centro Universitário Integrado

**Palavras chaves:** #Projeto Interdisciplinar #Solução de Problemas #Estudo de casos #Startup

Entre as práticas utilizadas pelo curso, com o intuito de gerar as competências necessárias ao futuro administrador, destacamos a disciplina de Projeto Interdisciplinar que acontece do 1º ao 6º período. A disciplina é realizada por meio da ABPj (Aprendizagem Baseada em Projeto), no qual o acadêmico realiza atividades práticas e interdisciplinares com base nas disciplinas cursadas ou em curso. Para a realização do projeto, verifica-se uma questão motivadora (âncora), que pode ser um problema social ou de uma empresa. Dessa forma, os estudantes trabalham todo o semestre na busca da solução deste problema. Para isso, realizamos parcerias com empresas privadas (indústrias e serviços) e do terceiro setor (nesse caso destaca-se a Santa Casa). Ao final do projeto, cada grupo de acadêmico entrega um produto (vídeo, manual, mapeamento, jogos, solução do problema) à empresa participante. A partir deste ano, também estamos implementando a resolução de problemas no Projeto Interdisciplinar com o desenvolvimento de startup. O PI, em conjunto com a disciplina institucional de Empreendedorismo e Plano de Negócios, gera, nos acadêmicos, competências para resolução de problemas via análise de ideias. Além do Projeto Interdisciplinar, o curso de Administração utiliza outras estratégias como a empresa Júnior, visitas técnicas às empresas e projetos sociais, além do fortalecimento em pesquisa intercâmbios (projeto implementado no ano passado).

---

## Instituição: Uniamérica

**Palavras chaves:** #Networking #Resolução de Problemas #Visitas Técnicas

Em 2022, a faculdade de Administração da Uniamérica oportunizará aos alunos a realização de projetos integradores de extensão em empresas, através da resolução de problemas reais e buscará promover o contato precoce com o mercado de trabalho qualificando a formação dos alunos. Outras práticas que podem ser citadas são as visitas técnicas a empresas estruturadas, contato com ambiente Coworking parceiro da universidade, onde podem desenvolver networking profissional e de negócios, além de pesquisas no campo empresarial.

---

## Instituição: Universidade Positivo (BSUP)

**Palavras chaves:** #Investimento #Finanças #Métodos Quantitativos #Workshop #Estratégia Aberta

Seguem duas práticas do curso de Administração da UP:

1. **Projetos Extra Curso:** Nosso curso de Administração desenvolveu 15 projetos extracurriculares desde 2019-2022 com o objetivo de aplicar os conteúdos das disciplinas na prática. Um exemplo deles é o Clube de Finanças onde os alunos participam de grupos de discussão com investidores da IBovespa, diariamente, aplicando os conteúdos aprendidos nas disciplinas de Métodos Quantitativos e Finanças (FMQ).

2. **Estratégia Open:** Desenvolver uma estratégia é uma disciplina, obrigatória do curso de Administração. A partir das publicações de Hautz et al (2017) e Applyeyard & Chesbrough (2017) inserimos os alunos e professores do Curso em eventos como Cafés, Rodadas de Conversa e Workshop's durante os semestres para contribuírem com o planejamento estratégico do nosso curso. A Estratégia Aberta (Open) envolve todos os interessados na organização, desde o aluno(a), professor(a), coordenador (a) e mantenedor(a) num objetivo único: Atingir a visão, missão (MVV) e os objetivos estratégicos (OKR). Com isso, desenvolvemos as ferramentas estratégicas do curso como: MVV, Canvas, Swot, Timeline, OKR e KPI, envolvendo os alunos e as disciplinas do curso em um projeto transversal. O resultado atualmente está sendo uma estratégia aberta, replicada do curso de Administração para a faculdade/escola onde todos participam e contribuem de alguma forma (micro macro) para juntos atingirmos os resultados do curso, IES, e aluno (satisfação, captação, qualidade).

---

## Instituição: FAE Centro Universitário

**Palavras chaves:** #Atividades Práticas #Fae Social;  
#Consultoria Empresarial; #Portfólios;

Em 2022 a FAE Centro Universitário no Curso de Administração, com o objetivo de aproximar e apresentar aos acadêmicos de Administração um pouco da sua prática e futuro espaço de trabalho, incluiu na matriz curricular disciplinas com atividade acadêmica extensionista de vivência profissional. Nessa prática profissional supervisionada, alinhada ao seu projeto pedagógico, serão realizadas disciplinas com atividade acadêmica

extensionista durante todo o curso em cinco períodos alternados durante o curso.

- As disciplinas com atividade supervisionada terão o cunho de pesquisa de mercado, empreendedorismo, vendas, recursos humanos, consultoria empresarial.
- Cada disciplina com a atividade extensionista dentro de seu escopo irá realizar visitas técnicas a empresas públicas e privadas, entre elas startup, varejo, industrial, portos e aeroportos, que vivenciarão o ambiente profissional de administração, gestão, tomada de decisão, resolução de problemas, bem como a prática e sistemática do dia a dia das organizações, no qual os alunos poderão realizar seminários para refletir e discutir a prática vivenciada.
- As disciplinas extensionistas em cada período irão realizar, Organização e participação de eventos, projetos sociais – Fae Social, Mentoria na comunidade e Orientação a pequenos negócios, consultoria empresarial e empreendedorismo. Serão realizadas palestras com especialistas em determinados assuntos que contribuirão para que os alunos em workshops desenvolvam na prática as ideias e soluções demandadas.
- Os alunos poderão montar portfólios do que estão realizando e contribuir na comunidade em que estão inseridos, auxiliando no desenvolvimento de empresas e praticando seus conhecimentos adquiridos na instituição, que irão demonstrar que tornar-se-ão profissionais que durante o curso realizaram atividades reais que contribuiram na sociedade e em sua vida pessoal e profissional.

- Cada disciplina, em seu conteúdo curricular, colocará os alunos para apresentar trabalhos que contribuam com a sociedade (projetos sociais) e que serão apresentados pelas equipes às empresas, as quais poderão utilizar as ideias e planos elaborados pelos alunos, e nesse contexto se direciona pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- Com essa abordagem, o aluno, além de receber a teoria, terá que executar na prática, adquirindo conhecimento que se entende por SABER, e ao executar as tarefas e entregar resolução para uma organização ou comunidade no aspecto de projeto social entende-se como FAZER e durante a jornada, por ter os valores e princípios Franciscanos, desenvolverá o SER.









-  [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)
-  [revistarba.org.br](http://revistarba.org.br)
-  [facebook.com/cfaadm](https://facebook.com/cfaadm)
-  [instagram.com/cfaadm](https://instagram.com/cfaadm)
-  [twitter.com/cfaadm](https://twitter.com/cfaadm)
-  [www.cfaplay.org.br](http://www.cfaplay.org.br)
-  [www.radioadm.org.br](http://www.radioadm.org.br)



**CFA**  
Conselho Federal  
de Administração