



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO**

<b>INTERESSADO:</b> Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior		<b>UF:</b> DF
<b>ASSUNTO:</b> Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.		
<b>COMISSÃO:</b> Antonio de Araujo Freitas Júnior (Presidente), Antonio Carbonari Netto (Relator), Marco Antonio Marques da Silva e Sergio de Almeida Bruni (membros).		
<b>PROCESSO N°:</b> 23001.000146/2019-69		
<b>PARECER CNE/CES N°:</b> <b>438/2020</b>	<b>COLEGIADO:</b> <b>CES</b>	<b>APROVADO EM:</b> <b>10/7/2020</b>

## I – RELATÓRIO

### Histórico

Em 6 de janeiro de 2020, por meio da Indicação CNE/CES n° 1/2020, o Conselheiro Antonio de Araujo Freitas Júnior propôs a criação de Comissão para a revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. Para tanto, pela Portaria CNE/CES n° 1, de 6 de janeiro de 2020, foi constituída Comissão composta pelos Conselheiros Antonio de Araujo Freitas Júnior, Presidente, Antonio Carbonari Netto, Relator, Marco Antonio Marques da Silva, Marília Ancona Lopez e Sergio de Almeida Bruni, membros.

Posteriormente, a Comissão foi recomposta pela Portaria CNE/CES n° 5, de 16 de abril de 2020, assim constituída: Conselheiros Antonio de Araujo Freitas Júnior, Presidente, Antonio Carbonari Netto, Relator, Marco Antonio Marques da Silva e Sergio de Almeida Bruni, membros.

A elaboração destas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) contou com a participação dos seguintes convidados: Ana Clarice – Conselho Federal de Administração (CFA); Claudia Stadthofer – CFA; Edson Kenji Kondo – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD); Edson Sadao Iizuka – ANGRAD; Irineu Gianesi – Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER); Mauro Kreuz – CFA; Paulo Monteiro Vieira Braga Barone – Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF); Rui Otávio de Andrade – Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro (SEMERJ)/ANGRAD; Samuel Júnior – CFA; Sergio Lobo – CFA; Taiguara Langrafe – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)/ANGRAD; Udenir Silva – CFA.

### Introdução

Em 2017, o Brasil tinha em números de Instituições de Educação Superior (IES): 296 (duzentas e noventa e seis) públicas e 2.152 (duas mil, cento e cinquenta e duas) privadas, estas representavam 87,9% (oitenta e sete vírgula nove por cento) da rede. Das públicas, 41,9% (quarenta e um vírgula nove por cento) são estaduais; 36,8% (trinta e seis vírgula oito por cento) federais e 21,3% (vinte e um vírgula três por cento) municipais. Quase 3/5 (três quintos) das IES federais são universidades e 36,7% (trinta e seis vírgula sete por cento) são Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets). Os dados

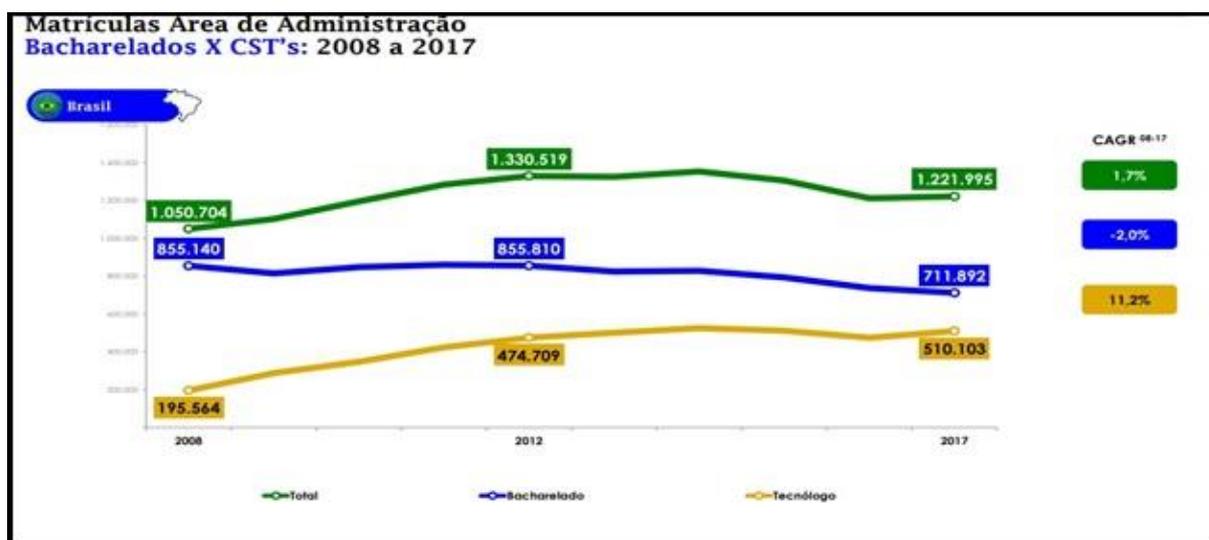
são do Censo da Educação Superior 2017, que teve seus resultados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em setembro.

Das 2.448 (duas mil, quatrocentos e quarenta e oito) IES brasileiras, 82,5% (oitenta e dois vírgula cinco por cento) são faculdades. As 199 (cento e noventa e nove) universidades existentes no Brasil equivalem a 8,1% (oito vírgula um por cento) do total de IES. Por outro lado, 53,6% (cinquenta e três vírgula seis por cento) das matrículas da educação superior estão concentradas nas universidades. Apesar do alto número de faculdades, nelas estão matriculados apenas 1/4 (um quarto) dos estudantes. Em 2017, 35.380 (trinta e cinco mil, trezentos e oitenta) cursos de graduação e 63 (sessenta e três) cursos sequenciais foram ofertados em 2.448 (duas mil, quatrocentos e quarenta e oito) IES no Brasil. Dois terços das IES oferecem 100 (cem) ou mais cursos de graduação e 26,7% (vinte e seis vírgula sete por cento) das IES ofertam até dois cursos de graduação. Em média, as IES oferecem 14 (quatorze) cursos de graduação; 92% (noventa e dois por cento) dos cursos de graduação nas universidades são na modalidade presencial. O grau acadêmico predominante dos cursos de graduação é o bacharelado, com 58,7% (cinquenta e oito vírgula sete por cento).

O típico docente da Educação Superior possui doutorado na rede pública. O mestrado é o grau de formação mais frequente na rede privada. Tanto na rede privada quanto na rede pública, os docentes mais frequentes são homens; 36 (trinta e seis) anos é a idade mais frequente dos docentes, tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas. Em relação ao período de trabalho, os docentes da rede pública utilizam-se do regime em tempo integral e, na rede privada, a maior parte possui tempo parcial.

O típico aluno de cursos de graduação a distância cursa o grau acadêmico de licenciatura. Na modalidade presencial, esse estudante cursa bacharelado. Em relação ao número de estudantes matriculados, os do sexo feminino predominam em ambas as modalidades de ensino. O turno noturno é o que possui mais estudantes matriculados nos cursos de graduação presencial. A maior parte dos alunos matriculados em cursos de bacharelado são na modalidade presencial. Na Educação a Distância (EaD), predominam os cursos de licenciatura.

Com relação ao curso de Administração de Empresas, a tabela a seguir mostra que, ao longo de 10 (dez) anos, houve um crescimento no interesse por Curso Superior de Tecnologia (CST) em detrimento do bacharelado.



Diversos fatores explicam estas tendências: questões econômico-sociais, a relação custo-benefício e a forma como as contratações acontecem. Com relação às questões econômico-sociais, uma vez que há menos crédito disponível no mercado e, diante da

diminuição de ofertas de bolsas de estudo, é visível a queda de matrículas no curso de 4 anos, e o aumento do interesse em cursos que dão instrumentos de trabalho de forma mais rápida (2 anos). Nos cursos mais curtos, além do aluno adquirir as competências necessárias em menor tempo, o investimento financeiro e de tempo é significativamente menor. O aluno ingressa, regressa ou suporta a dupla jornada de trabalho mais estudos, por um período menor, tendo a mesma competitividade que outro aluno de cursos com duração tradicional.

Podemos argumentar que escolas melhor avaliadas dão ao aluno mais argumentos para serem contratados que escolas de menor prestígio. Porém, essas escolas atendem a uma camada muito pequena da população. São alunos do ensino médio privado, cuja principal característica está no alto poder aquisitivo, que não precisa fazer uma dupla jornada de trabalho e escola para poder adquirir o diploma.

No outro extremo estão profissionais que já atuam no mercado. São os estudantes que trabalham para pagar as mensalidades da escola e seu sustento, trabalhadores que estudam. Ambos são pessoas que entendem que a única forma de avançar na carreira está em adquirir um diploma de graduação. Diante desta promessa de trânsito social, há um esforço financeiro e de tempo investido, que nem sempre retorna, pois o produto de ensino entregue é de baixa qualidade e sem valor de marca.

### **Reflexos sobre as empresas e organizações**

O processo de globalização das empresas, que ocorreu no Século XX, permitiu não só expandir sua presença em outros mercados, mas impulsionou mudanças nas políticas de educação e trabalho.

As competências necessárias para ser um bom executivo global passaram a ser o conhecimento e experiência de trabalho imersos nessas novas culturas, cujas características eram desconhecidas de muitos dos profissionais naquele momento do mundo dos negócios. Porém, nesse período, a supremacia de uma cultura sobre outra ainda era o imperativo do dia a dia, o que trouxe aprendizados dolorosos, perdas financeiras e um certo espanto para boa parte das empresas que se aventuraram mundo afora.

A partir daquele momento da história, as escolas de graduação e pós-graduação passaram a oferecer programas internacionais, visando atender futuras demandas de contratações. Saber uma nova língua, ter sido exposto a novas formas de fazer as coisas era, e ainda é muito valorizado por empresas e seus recursos humanos.

A chegada da internet permitiu o livre acesso a essas empresas, independente de geografia, hora do dia e uma mudança começou a surgir. Em primeiro lugar, houve a simbiose entre práticas de marketing e de tecnologia. Impossível falar de digitalização de empresas ou marketing digital sem passar pelo vocabulário de tecnologias de informação.

Em segundo lugar, como consequência dessa conexão permanente, as práticas mercadológicas aceleraram, fazendo-se necessária a criação de novos processos de trabalho e aprovação, levando a modificações na cadeia hierárquica, e levando ao empoderamento de níveis que antes precisavam passar por aprovação formal, sempre demasiadamente demoradas se comparadas às respostas exigidas pelo mercado digital.

Por último, e talvez mais importante, é que essas tecnologias permitiram a recriação ou a destruição de cadeias de valor estabelecidas num tempo onde a produção era concentrada em fábricas, onde todos os processos estavam ligados a volume ou escopo de produção. No decurso dos anos, a tecnologia permitiu às empresas que passassem de produtoras para prestadoras de serviços, e a possibilidade de ocupar espaços de mercado, criar mercados inexistentes que geraram milhares de empresas de características únicas.

Exemplos na área de hardware passam pela chegada dos aparelhos de comunicação móvel que, para serem mais competitivos, incorporaram mais e mais funções, incluindo a

câmera fotográfica digital, que eventualmente destruiu companhias centenárias como a *Kodak*. A *Amazon* trouxe à tona diversas deficiências no processo de distribuição de bens, como livros, escavadeiras e diversos outros produtos físicos e, num movimento genial, digitalizou livros, ocupando um espaço definitivo no consumo de conteúdo de qualidade – livros!

Por fim, empresas de serviços surgiram para mostrar que há formas diferentes de ver as cadeias de valor, como *Airbnb*, *Uber* e tantas outras. Exemplos recentes são empresas do setor agrícola, que robotizam suas linhas de produção, aumentam a oferta de serviços online e respondem a cada demanda com inteligência artificial.

Um outro aspecto dessa digitalização é a produção de dados em volumes significativos. Vale lembrar que, no início das práticas de comércio eletrônico na Internet, boa parte dos consultores usavam esses dados como argumento de vendas de seus serviços. Se formos corretos, a verdade é que todas as empresas sempre tiveram uma abundância de dados enorme, espalhados em departamentos diferentes e organizados de forma distinta, apesar de serem iguais ou muito parecidos. A questão é que, antes da internet, boa parte das boas práticas ocorriam em ambientes não digitais, e depois tudo passou a ser digital.

O resultado foi que o volume de dados disponíveis cresceu enormemente, e o esforço para transformar isso em informação útil agigantou-se. Por essa razão, a chegada de sistemas capazes de lidar com *Big Data* foram muito bem-vindos, e foram coroados com o incentivo ao uso de algoritmos e inteligência artificial. Esse conjunto permitiu e tem permitido uma transformação ainda maior nas formas de dirigir as empresas, na competitividade dessas empresas no mercado e, inevitavelmente, passa por mudanças no tipo de profissional necessário para fazer parte desse momento.

#### **Mundo e Empresa 4.0**

A internet permitiu uma conectividade sem precedentes. O mundo empresarial da indústria 4.0 vem promovendo um impacto tão forte que esse movimento foi denominado como a “Quarta Revolução Industrial”.

Na primeira, tivemos o advento das máquinas a vapor e do uso do carvão como combustível. Na segunda, a eletricidade foi a grande invenção, também causando uma grande transformação nos modos de produção. A terceira trouxe a automação das máquinas, o uso dos computadores, a internet e um prenúncio do que estava por vir: a digitalização e o mundo virtual, que estão colocando a humanidade em outro patamar de interação e desenvolvimento.

A principal novidade para o ambiente das empresas é a conectividade. A partir da digitalização, toda a fábrica estará conectada, desde a produção até o sistema de logística e os departamentos de marketing e vendas. Máquinas conversarão com máquinas, com peças, com ferramentas e com seres humanos. A partir dessa comunicação, interação e troca de informações, as próprias máquinas poderão, por exemplo, tomar as decisões para melhorar o processo produtivo ou até mesmo reduzir custos. Não será mais necessário fazer uma programação. As máquinas questionarão e decidirão qual o melhor caminho a seguir.

O planejamento e o controle da produção passarão a acontecer em tempo real, com ajustes muito mais rápidos e a possibilidade de otimização. As próprias máquinas poderão decidir a hora de aumentar ou reduzir a produção e ligar ou desligar. Dessa forma, ainda será possível aumentar o uso da capacidade, racionalizar a produção e reduzir o consumo de energia elétrica.

Para o consumidor, o principal impacto dessa tecnologia é a personalização dos produtos. As empresas poderão entregar algo mais customizado na mesma velocidade que, hoje, produzem em série. Isso porque, novamente, as máquinas receberão diretamente os pedidos ou as informações de comportamento do cliente e oferecerão o que ele quer.

Os produtos também terão sensores que armazenarão informações sobre consumo que serão enviados às empresas e servirão para o aperfeiçoamento e personalização dos produtos. Imagine comprar um tênis com o tamanho, as cores, a altura e o solado do jeito que você deseja. Para as indústrias, há um enorme potencial de redução de custos, aperfeiçoamento de processos produtivos, interação e outros importantes elementos.

A indústria 4.0 cria um ecossistema digital na cadeia de valor, no qual as empresas conectam-se e passam a trocar dados e informações. Aqui não entram apenas os fornecedores e parceiros, mas também os clientes, que terão uma experiência completamente nova em relação aos produtos e serviços. Eles deixam de ser apenas consumidores passivos e recebem um papel mais ativo, influenciando diretamente na concepção das soluções apresentadas pelo mercado.

Vamos pensar no exemplo de uma fabricante de peças plásticas para a indústria de automóveis. Com a troca de informações em tempo real e a alternativa de programação integrada, a empresa conseguirá se antecipar às demandas de forma muito mais ágil e produzirá somente o necessário, controlando o nível de estoque e evitando perdas. Desse modo, o fornecedor fica menos vulnerável às mudanças que podem acontecer no mercado e a empresa terá menos perdas financeiras por estoque parado ou inútil. Isso melhora a eficiência financeira, produtiva e da área de compras de matéria-prima. O cliente, por outro lado, sempre terá o que precisa a um custo cada vez melhor.

Mas qual é o contraponto de todo esse aumento de eficiência? O ponto principal é a mudança de papel do administrador e do tipo de tarefas que irá exercer. Considerando que boa parte da tomada de decisão será realizada por algoritmos, o administrador deverá conhecer a estratégia, colocar as informações no sistema e acompanhar os relatórios. Isso exigirá competências que hoje (2019) não são tão iminentes: capacidade analítica e entender como as máquinas funcionam ou “pensam”. Sem esses dois pontos fica difícil participar desse Universo 4.0.

Uma vez que as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução Industrial 3.0, e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas, o administrador em formação fica vulnerável a estas transformações. Por isso, é preciso empoderar o mesmo com ferramentas mais modernas.

### **Reflexos sobre o mercado de trabalho**

A inteligência artificial, os softwares de automação de marketing, e a presença mais extensiva dos robôs já se faz presente. Muitas empresas globais enfrentam o dilema de destruir cidades inteiras ao robotizar suas linhas de produção, ao tornar autônomos processos produtivos que antes geravam áreas de serviço de apoio ao cliente. Um excelente exemplo é a indústria de equipamentos agrícolas, que recolhem dados da produção de cada fazenda, monitoram e dão suporte às máquinas, baseados em dados, sem nenhuma interferência humana. Isso significa que milhares de processos irão desaparecer e ser substituídos por máquinas inteligentes e autônomas. Significa que cidades inteiras, que dependem das fábricas e dos serviços administrativos ligados a elas irão sofrer profundas mudanças, e que milhares de pessoas, incapazes de adquirir novas competências técnicas, terão que encontrar novos rumos. Segundo o estudo *Shift Happens*, (INNOVATE+EDUCATE, 2019), empreender de forma coletiva ou individual tem encantado muitos, mas poucos estão preparados para esse momento, sejam eles executivos, empresas ou indivíduos, ou mesmo as próprias instituições de ensino.

O mito da Transformação Digital não acontece com a digitalização de processos, pois muitos deles já o são, nem mesmo está diretamente ligada à presença em mídias digitais. As

transformações digitais referem-se a mudanças profundas na forma de produzir, quando de fato não muda o que se está produzindo ou entregando: de produto físico, que precisa de linha de montagem, para serviços ao cliente suportados por inteligência artificial, assistentes pessoais digitais, entre outras possibilidades.

Nesse cenário de mudança, o papel dos executivos e dos profissionais de educação é tremendamente desafiado. Conhecimentos adquiridos terão que ser reciclados, práticas de negócios serão desafiadas e processos terão que mudar. Mas não podemos esquecer dos aspectos humanos das organizações.

### **Como lidar com as Mudanças**

É preciso preparar planos de contingência para as mudanças. Criar estratégias para preparar os funcionários para essas transformações precisa fazer parte do trabalho dos líderes, como demonstra a bem-sucedida transformação digital conduzida por Jack Welch para GE (BARTLETT 1999). Nos anos em que estive à frente da GE, Welch desenvolveu um método de treinar os empregados, e dar a eles um desafio proporcional à competência técnica adquirida. Como demonstra o estudo de caso, mesmo com a disponibilização desse conhecimento, nem todos se adaptaram a novas práticas e processos, ou mesmo se interessaram em aprender. O resultado foram dispensas em massa de pessoas minimamente treinadas ou ao menos, sensibilizados com novos conteúdos.

Estudos recentes sobre os impactos da transformação digital, inteligência artificial e novos robôs demonstram que tanto competências técnicas como emocionais devem ser trabalhadas, e que há mudanças profundas na forma de aprender, ensinar e exercer uma profissão.

Pode ser constatada a aceleração das mudanças de tecnologias, estruturas de empresas e mercado. Portanto, esperar que antigas práticas permaneçam é improvável. Desde a chegada da internet, as empresas têm apostado em trabalho remoto seja ele intermitente, permanente, ou simplesmente a contratação de trabalhos terceirizados em outro país. Isso tornou o trabalho mais atraente para profissionais altamente especializados, mas vivendo um momento de vida exigente. Também desafiou empresas a aprender a lidar com fusos horários e práticas de negócios diversas, e as nações em suas leis trabalhistas. Uma vez que o número de empresas terceirizando atividades é crescente, notamos que a qualificação profissional ganhou proeminência, como atesta o estudo da McKinsey/Deloitte, de 2017, e o trabalho de Jamai Blivin/IFTF.

Se o que importa é a capacidade de realizar algo e não o diploma em si, há muitas possibilidades de olhar essa informação: 1) pelo lado de trabalho e aprendizado, 2) pela necessidade de se manter atualizado e relevante, o que exige aprender ao longo da vida e não em episódios isolados, e, por fim, 3) a ter competências digitais e não digitais, mas ligadas a ela, como escrever com clareza, pensar de forma estruturada, usar corretamente as ferramentas.

Pelo lado das instituições de ensino e toda a estrutura de educação por trás dela, há algo que tem sido questionado e exigido há anos, embora não seja atendido de forma satisfatória.

Vamos começar pela estrutura das aulas, que usualmente colocam o aluno numa situação bastante passiva quando ela está sendo ministrada. Isso gera frustrações para professores e alunos, pois os estudantes ficam desatentos rapidamente e os professores sentem-se desmotivados a exigir durante a aula. Mesmo recomendando leituras prévias e o acesso a outros materiais audiovisuais, durante a aula há um baixo engajamento.

A seguir vem a tão questionada forma de avaliação, que afunila todo o aprendizado ao conteúdo prescrito pelo professor ou a aquele exigido como medida de desempenho da

instituição perante o Ministério da Educação (MEC), e que enviesa o aprendizado a conteúdos estes ou aqueles e não a aquisição de competências reais, capacidade de pensar e executar, resolver problemas, usar de forma interdisciplinar conteúdos de diversas áreas para resolver problemas.

Isso tem levado à popularização das metodologias ativas de ensino, mas, como a forma de avaliar não tem acompanhado o processo, não observamos uma mudança maior no comportamento dos alunos em relação à sala de aula, ao papel do professor e ao conteúdo apresentado.

Por parte do professor, percebemos que é pressionado por indicadores de sucesso que estão alheios ao processo de ensino-aprendizado em si. Um exemplo é a necessidade de ter contínua produção acadêmica para atender indicadores do MEC. Infelizmente, dadas as práticas de ensino vindas de uma cultura mais hierárquica, as avaliações de desempenho são sempre voltadas para dar nota, e por isso mesmo ficam enviesadas dentro do contexto das escolas particulares, onde a relação professor-aluno é também uma relação entre cliente e fornecedor. O resultado é um ensino voltado para agradar o cliente, evitar conflitos, não cobrar o aluno. Uma verdadeira deturpação da relação entre alunos e professores, e entre a sociedade e a instituição de ensino.

A outra questão é relativa ao conteúdo em si. Disciplinas ligadas à prática de administração de empresas são todas voltadas para o estudo e otimização do processo produtivo em indústrias. Se consideramos que as economias que mais crescem e lucram são as economias criativas, inovadoras e de serviços, o que se ensina nas escolas deve ser alterado também. Vale lembrar que as aulas não contemplam a interdisciplinaridade da atualidade, pois tanto a forma como o conteúdo destas são embasados em métodos clássicos: o professor sabe, o aluno ouve. Os conteúdos de livros básicos são sempre os conceitos base, com exemplos que remontam a 1980, e raramente trazem exemplos das práticas de produção, comércio e marketing do Século XXI.

### **O impacto das Mudanças no Ensino de Administração**

As novas tecnologias de informação trouxeram a possibilidade de rever cadeias de valor e formas de produção, gerando a possibilidade de criar empregos em verticais de consumo que não existiam antes, novas profissões e empresas com abordagens inovadoras e subversivas de toda a cadeia de valor, onde as restrições impostas pelos processos, leis e valores entregues foram desafiados. Mencionar *Uber*, *Airbnb* e tantas outras empresas parece repetitivo neste momento, mas essas empresas nos mostram que todas as regras estabelecidas podem ser quebradas, sempre que alguém se disponha a ver uma oportunidade em algo que não atende ao consumidor ou não é eficiente.

Essas empresas se tornaram exemplos constantes, pois criaram mercados de consumo que não existiam anteriormente. Consumimos serviços que são alimentados por informação e que tem sua capacidade de comunicar-se com os clientes multiplicadas pelo próprio usuário, que cria conteúdo e alimenta sua divulgação, além de aumentar seu valor, justamente por dar testemunhos com a veracidade da fala comum, e não a fala articulada pelo marketing de uma empresa.

Essas novas empresas não produzem nem seu próprio conteúdo, que dirá possuir ou produzir algo. São essencialmente empresas de serviços, assim como a *Amazon* também é. Apesar de ser uma empresa tão próxima dos bens de consumo, a *Amazon* nunca carrega mais estoque do que o necessário, e boa parte de sua eficiência na logística reside em não ter um único centro distribuidor, mas múltiplos, inclusive não carregando o estoque de bens cujo ciclo de venda é mais demorado e o risco financeiro maior, como produtos da linha branca.

Ao olharmos como essas empresas operam, fica claro que os livros clássicos não abordam essas práticas de administração e não ilustram a realidade que o jovem aluno vive. Cercado de aulas clássicas, onde a hierarquia entre aluno e professor é clara, onde o professor é o detentor do conhecimento e o aluno um ser que deve preparar-se para provas, e não alguém que aprende uma profissão, o aluno fica desmotivado.

Juntemos a isso o fato de ser fácil para o aluno achar conteúdo. Podemos questionar a qualidade do que esse aluno vai encontrar, mas não é a exclusividade de acesso ao conteúdo que garante a posição de superioridade de um professor na sala de aula, mas aquilo que ele aporta com sua experiência de vida. É muito mais o como aplicar e usar com sabedoria, do que o saber o conceito em si.

Soma-se a esta realidade, a necessidade que as empresas têm de empregar pessoas cuja capacidade de execução é grande. O tempo de treinar internamente não só está diminuído pela pressão da competição, mas também pela necessidade de transformar-se digitalmente, aprendendo a usar tecnologias que não existiam antes, como algoritmos, grandes volumes de dados, entre outros. Portanto, aqueles que são absorvidos pela empresa deverão ter competências técnicas atuais e uma sólida base conceitual.

Isso nos leva ao ponto principal, que é saber quais são as competências que alguém deve adquirir nessa trajetória de aprendizado para estar pronto para os novos desafios.

### **Novo Perfil Discente**

Jovens criados dentro da nova economia são pessoas conectadas a plataformas digitais desde a mais tenra idade. Boa parte de suas interações sociais ocorrem dentro de redes sociais e games. Sendo assim, a familiaridade com as plataformas é grande. Mais do que isso, interagir socialmente, aprender os mecanismos de funcionamento das ferramentas e aprender errando já fazem parte do aprendizado desse grupo de pessoas que terá entre 25 e 30 anos em 2030.

São esses jovens que estão se preparando para entrar na faculdade agora e, por saberem que podem adquirir conhecimento dentro dos meios digitais e das próprias experiências, desafiam os métodos tradicionais de aprendizado. Eles têm consciência de que o conteúdo não está confinado às salas de aula, que o professor não é o único guardião desse conhecimento e que a melhor forma de aprender é fazendo, tentando, errando e acertando. Por isso, os métodos tradicionais de ensino, calcados em modelos do Século XX já não são o suficiente para atrair a atenção do aluno.

Em países desenvolvidos, onde as profissões remuneram de forma bastante equânime, o diploma já não atrai tanto. Por essas razões, manter os métodos de ensino onde o professor é o centro, onde há provas, onde o aprendizado é teórico, não geram valor para o aluno e para a sociedade.

Soma-se a isso o fato de que boa parte desses jovens aprenderam a programar ou usar o potencial das ferramentas de forma totalmente autodidatas, online, usando as comunidades, fóruns e chats para trocar experiências. Isso significa que ganham competências que nem sempre são somadas a seu curriculum de forma justa. Essas são pessoas que já possuem as competências necessárias para aprender por toda a vida (*life long learning*), sabem compartilhar e viver em comunidades de aprendizado-ensino online, são empreendedoras e resilientes.

Segundo o IFTF, esses jovens formam hoje 9 (nove) arquétipos de futuros estudantes:

- **Concorrentes:** reconhecer essa colaboração é a estratégia vencedora para ambos, aprendendo e ganhando os prêmios do *jackpot*, e eles são tão bons em montar equipes globais como eles estão criando soluções vencedoras;

- **Artista de Startups:** entendem que startups são todas sobre como encontrar novos modelos de negócios que podem escalar até algo grande. Eles lançam continuamente todos os tipos de novas organizações de inicialização e transformá-los em salas de aula para si e para os outros, também. E algum dia em breve, eles receberão crédito por todos seus aprendizados e até por suas falhas;
- **Transicionista:** são futuristas práticos: eles veem tanto os desafios e oportunidades na atual transição global para uma nova economia e sociedade. Como mestres da mudança, eles ajudam indivíduos, organizações e especialmente cidades, a desenhar caminhos viáveis para o futuro;
- **Cidadão Global:** Como os humanos descobrem como se tornar um verdadeiro sociedade global, os Cidadãos Globais estão aprendendo o que significa agir global e localmente ao mesmo tempo. E eles estão trabalhando para criar, construir e ensinar as novas regras e estruturas que permitirão todos a participar com igualdade de oportunidades em um novo trabalho global + aprender economia;
- **Speed Runner:** No mundo dos jogos eletrônicos, um *speedrunner* é alguém que vence o jogo jogando rapidamente através de todos os níveis em tempo recorde. Na vida real, *speedrunners* transformam suas vidas em jogos, usando simulações para testar continuamente os próximos passos, trabalhe + aprenda caminhos;
- **Autoconsciente:** colocam um prêmio no autoconhecimento, tocando ciência e experiência pessoal para entender a mente humana, o corpo e o futuro com base para tudo o mais que eles fazem na vida;
- **DJ:** são hábeis em curar/criar cultura – especialmente cultura pop, para criar experiências significativas para grupos de pessoas, on-line e off-line. Eles ajudam os outros a alcançar a celebridade por meio de sua própria celebridade;
- **Eco-maker:** misturam a cultura DIY (*Do It Yourself* – faça você mesmo) do "maker" com uma paixão pelo futuro do planeta. Eles aprendem e ganham fazendo o uso mais eficiente de recursos, incluindo materiais residuais. Eles também fazem uso eficiente dos recursos humanos com cooperativas e instruções on-line de origem social; e
- **Climate Changer:** Os cambistas climáticos são os primeiros a responder aos eventos de mudança climática: incêndios florestais, inundações, secas, crises alimentares e todas as questões de deslocamento humano que tais eventos produzem. Com tecnologias tais como sensores e ferramentas de alta resolução para análise do meio ambiente, eles constroem a ciência de ação climática, ajudando os seres humanos a se adaptarem desafios da vida do século XXI.

Destes, os mais ligados à área de administração são: o **Artista de Startups**, o **Transicionista** e o **Cidadão Global**. Neles observamos características típicas de administradores de empresas: visão global, de desafio e negócios, mas como descreve o relatório, não são perfis criados a partir de conteúdos vindos de livros, mas de uma energia interna que encontra eco em ferramentas e comunidades que permitem o desenvolvimento dessas pessoas.

Instituições de ensino tradicionais, usando metodologias de ensino que deixam o aluno passivo em sala de aula não encontram eco nessas pessoas, razão suficiente para repensar as instituições e suas práticas.

### **Novo Perfil Docente**

O docente que irá ministrar aulas para esse aluno deverá ter um novo perfil. Além da profundidade de conhecimento técnico, esse profissional de Ensino deve ter alto nível de letramento digital, ser capaz de aprender a aprender novas competências técnicas em

ambientes digitais, para poder orientar e ajudar os alunos usando a mesma linguagem que estes utilizam a linguagem digital.

Uma vez que o mercado exige que profissionais formados nas instituições de ensino sejam imediatamente capazes de aplicar o que aprenderam, o professor deve ter experiência prática suficiente para poder ajudar o aluno a aplicar conceito em atividades práticas que simulem eventos reais dentro de empresas.

Posto que grande parte dos trabalhos relacionados à Administração no futuro estarão ligados a meios digitais, inteligência artificial e robôs, bem como de mão de obra alocada em outras culturas e fusos horários, é de fundamental importância que o professor prepare os alunos para assimilar as particularidades de lidar com esse nível de desafio.

Um dos pontos principais é a cooperação em grupos, portanto, entender a nova dinâmica de liderança em um contexto como este é mister, e deve ser ensinada através de técnicas que ajudem o grupo a ser produtivo, apesar das barreiras. Isso implica que o professor deverá dominar essas técnicas e aplicá-las no momento apropriado.

O perfil desse novo professor é de líder criativo. Na Liderança Criativa, a matéria fundamental são as pessoas, e não o objeto final, portanto, essa liderança do professor é semelhante à de um diretor de teatro, que incentiva e dá suporte ao processo criativo, indica as condições de restrição, direciona o grupo, mas não diz abertamente o que deve ser o produto final. Isso implica perder a função de gerente e ser mais um guia na jornada de aprendizado.

### **Urgência da Revisão de Conteúdos**

Programas de graduação em administração foram reorganizados para se tornar semelhantes aos programas de *Master of Business Administration* (MBA) ensinados nas escolas de negócios hoje, e assim possam atender o bacharelado de forma adequada, deixando os MBAs responsáveis por instrumentalizar pessoas em disciplinas de administração de empresas que estejam fazendo a transição de carreira.

As disciplinas escolhidas para compor a grade básico dos cursos há algum tempo não atualizam o discurso, processos e exemplos. Desde a produção de *commodities* como grãos de soja, até o serviço de entrega do produto final no distribuidor, há um controle através de tecnologias automatizadas, seja por robôs, seja por inteligência artificial. Portanto, poucas decisões fazem parte da rotina de gerentes e coordenadores. A cada dia, o número de tarefas gerenciais automatizadas cresce, o que modifica o papel do gestor. Esse profissional deverá ser capaz de criar estratégias e alimentar os sistemas com elas, observando resultados com uma frequência maior. A complexidade da tomada de decisão passará pelo entendimento do algoritmo que agora toma as decisões com base nos objetivos criados na estratégia.

Isso implica numa ampliação do conteúdo para campos de conhecimento que não existiam há anos atrás: IA, *Machine Learning* e algoritmos, para citar alguns, e a pensar em formas criativas de tornar negócios viáveis em um mundo onde a produção ocorre em esteiras inteiramente automatizadas e o que se entrega realmente são os serviços agregados.

### **Desafios das Metodologias de Ensino Atuais – Articulação Teoria x Prática**

A articulação entre teoria e prática estão sob intensa demanda tanto de alunos, como de empresas. A aquisição de competências emocionais na gestão e solução de problemas complexos é o principal impulsionador desta demanda. Por esse motivo, metodologias ativas de Ensino, bem como o aprender fazendo (*learn by doing*) são metodologias importantes de Ensino.

Ainda assim, fica faltando uma integração entre disciplinas, mostrando como uma decisão afeta as demais áreas da empresa e suas decisões. Sendo assim, projetos integradores

tornam-se uma excelente fonte de experiência controlada e sob supervisão de professores, mentores e membros da comunidade empresarial.

O curso de Administração de Empresas moderno deve destacar-se por oferecer conteúdo programático alinhado com a realidade das empresas, inseridas num mercado de mudanças rápidas, cujo substrato são as novas tecnologias e as diferentes tecnologias de informação, preparando esses futuros líderes para situações desafiadoras.

Todas as disciplinas deverão ser ministradas considerando a onipresença dos meios digitais, a formalidade e a disciplina da linguagem das tecnologias, o uso de dados, o ambiente de mudança de cadeias de valor e formas de geração de valor.

Os professores contratados deverão ser profissionais treinados para desenvolver as competências técnicas, mas também terão a responsabilidade de criar um ambiente para o desenvolvimento das emocionais que compõem os líderes do Século XXI. Aprender a aprender está entre as mais importantes, posto que o conhecimento de áreas específicas se renova de forma acelerada e exige constante atualização dos profissionais. Resiliência e capacidade de lidar com situações ambíguas serão temas explorados através de dinâmicas em sala de aula, bem como o trabalho em times interdisciplinares, interculturais, virtuais ou não, o que também exercitará a capacidade de liderar de forma situacional, de desenvolver a comunicação escrita e oral, e de criar laços emocionais que geram a confiança dentro de times.

O uso das Metodologias Ativas promoverá a inserção do aluno no processo de ensino e aprendizagem. Nosso objetivo é fazer com que o estudante deixe de ser um agente passivo (que apenas escuta) e passe a ser um membro ativo na construção do saber por meio de estímulos sobre o conhecimento e análise de problemas.

Na metodologia ativa, o jovem é convidado a participar com suas opiniões e ideias para promover transformações na sociedade. O professor deixa de ser o ator principal em sala de aula e se torna um mediador do conhecimento. Ele trabalha em conjunto com a turma para compartilhar conceitos e estimular o pensamento crítico.

O aluno é o protagonista do seu processo de construção do saber, pois ele terá uma maior responsabilidade para alcançar seus objetivos educacionais. Ele precisará aprender a se autogovernar e passará a buscar no professor um apoio para o seu desenvolvimento.

Essa metodologia de ensino propicia maior interação em sala de aula e exige comprometimento da turma para que todos possam se desenvolver. Como resultado, os alunos ficarão mais motivados para frequentar a faculdade e mais interessados em aprender.

As atividades compreenderão aspectos diferenciados como:

- Sala de aula invertida (o aluno é agente do saber);
- Leitura prévia de conteúdo para favorecer a interação;
- Uso de tecnologia para potencializar o aprendizado;
- Promoção de competições ou desafios para instigar o pensamento, o trabalho em equipe e a liderança;
- União de teoria e prática;
- Estudo de casos;
- Resolução de problemas;
- Utilização de jogos; e
- Estímulo ao protagonismo, liderança e empreendedorismo.

Deste modo, o aluno aprenderá a interpretar situações, compará-las e será estimulado a fazer uma análise crítica. Consequentemente, ele estará mais preparado para encarar os desafios profissionais no futuro, pois o mercado exige pessoas capazes de solucionar problemas.

A Metodologia Ativa é importante para o projeto do curso, pois ela adapta a realidade do aluno, criado em um mundo digital, ao contexto em sala de aula. Logo, em vez de o estudante receber conteúdos prontos e exercícios mecânicos para resolver, ele será estimulado a fazer mais pesquisas por conta própria, compartilhar conhecimento e participar de debates.

A duração de um curso impacta diretamente na celeridade/velocidade com a qual o estudante irá obter o diploma, assim como no montante que irá investir no curso.

Considerando que a realidade de uma boa parte da população jovem e adulta do Brasil é o ingresso no Mercado de Trabalho sem a aquisição de um diploma, a consequência natural é que esta pessoa, em algum momento do futuro, sinta a necessidade de concluir um curso superior, a fim de evoluir hierarquicamente dentro de uma carreira, obter um Mestrado Acadêmico ou ser aprovado em processos seletivos.

Em diversos países, notadamente nos Estados Unidos, boa parte do abandono do Ensino Superior ocorre por conta da dupla jornada que o trabalho e a escola impõem. O rendimento escolar é menor, a cota de sacrifício pessoal é maior e o equilíbrio financeiro nem sempre é possível, gerando abandono.

No que se refere ao valor pago, um investimento de longo prazo, significa não só mais horas de dedicação e estudo, mas um valor maior investido. Nos Estados Unidos, 71% dos trabalhadores que também estudam, abandonam os estudos para priorizar e prover para si mesmos e familiares, enquanto 43 a 52% dos estudantes que também trabalham, abandonam a escola por não conseguirem equilibrar as duas situações adequadamente.

## **II – VOTO DA COMISSÃO**

A Comissão vota favoravelmente à aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, na forma deste Parecer e do Projeto de Resolução, anexo, do qual é parte integrante.

Brasília (DF), 10 de julho de 2020.

Conselheiro Antonio de Araujo Freitas Júnior – Presidente

Conselheiro Antonio Carbonari Netto – Relator

Conselheiro Marco Antonio Marques da Silva – Membro

Conselheiro Sergio de Almeida Bruni – Membro

## **III – DECISÃO DA CÂMARA**

A Câmara de Educação Superior aprova, por unanimidade, o voto da Comissão.  
Sala das Sessões, em 10 de julho de 2020.

Conselheiro Antonio de Araujo Freitas Júnior – Presidente

Conselheiro Joaquim José Soares Neto – Vice-Presidente

### **Referências**

1. BARTLETT, Ghristopher A. *GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership*. Estudo de Caso, Harvard Business School, 1999.
2. INNOVATE+EDUCATE. “Shift Happens.” Santa Fé, New Mexico – EUA, 2019.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**PROJETO DE RESOLUÇÃO**

*Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais  
do Curso de Graduação em Administração.*

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995; e com fundamento no Parecer CNE/CES nº 438/2020, homologado por Despacho do Senhor Ministro de Estado da Educação, publicado no DOU, de xx de xxxx de 2020, resolve:

**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.

**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.

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:

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.

§ 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).

### **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. Os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação em Administração devem especificar e descrever claramente:

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;

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.

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.

§ 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.

#### **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);

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.

#### **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.

## **CAPÍTULO VI 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. 10 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.

## **CAPÍTULO VII DA INTERAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO**

Art. 11 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.

## **CAPÍTULO VIII DO CORPO DOCENTE**

Art. 12 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.

## **CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 13 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. 14 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.

Art. 15 Os instrumentos de avaliação de curso com vistas à autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento, devem ser adequados, no que couber, a estas DCNs.

Art. 16 Esta Resolução entra em vigor a partir da data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005.