



Entre a Legislação e a Prática: desafios da regulamentação da prática profissional de Administrador no Brasil¹

Between Legislation and Practice: challenges of regulating the professional practice of Administrator in Brazil

Jaylson Franklin Mendonça Nunes

Fundação Mineira de Educação e Cultura– FUMEC – Brasil
jaylson@geor.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5489-7042>

Jefferson Lopes La Falce

Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz – Brasil
jefferson.la.falce@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3293-2908>

Marcelo Alves dos Santos

Fundação Mineira de Educação e Cultura– FUMEC – Brasil
marceloalves81@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5236-0103>

Cristiana Fernandes de Muijder

Fundação Mineira de Educação e Cultura– FUMEC – Brasil
crismuijder@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0813-0999>

Recebido: 25 Nov 2024

Revisado: 01 Abr 2025

Aceito: 23 Mai 2025

Resumo

Objetivo: A regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, estabelecida pela Lei nº 4.769/65 e pelo Decreto nº 61.934/67, visava garantir que cargos administrativos fossem ocupados por profissionais devidamente habilitados e registrados nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs). No entanto, a flexibilidade das legislações aplicadas ao setor público, como a Lei nº 8.112/90, permite que cargos com atribuições administrativas sejam preenchidos por profissionais de outras áreas, enfraquecendo o controle sobre a profissão e desvalorizando a formação em Administração. Este ensaio teórico analisa como a falta de convergência entre as legislações impacta a capacidade dos CRAs de regular a profissão no setor público, comprometendo a qualidade da gestão e a valorização dos administradores. **Metodologia:** Ensaio Teórico. **Principais resultados:** Conclui-se que a incongruência legal entre as normas de regulamentação e as leis de concursos públicos afeta a eficácia da profissão e exige uma revisão das normativas vigentes para garantir uma gestão pública mais eficiente e tecnicamente qualificada. **Contribuições Teóricas:** O estudo contribui para a compreensão da Teoria da Autoridade Profissional ao evidenciar como a fragilidade normativa na exigência de formação específica e registro profissional compromete a legitimidade e o reconhecimento social da profissão de administrador no setor público. **Contribuições práticas:** A análise aponta para a necessidade de revisão das normativas e práticas do Sistema CFA/CRAs, visando alinhar os critérios de nomeação e registro profissional aos princípios constitucionais, de modo a fortalecer a eficiência e a legitimidade da gestão pública.

Palavras-chave: regulamentação profissional; administração pública; conselhos regionais de administração; gestão pública dados.

Abstract

Purpose: The regulation of the Administration profession in Brazil, established by Law No. 4,769/65 and Decree No. 61,934/67, aimed to ensure that administrative positions were occupied by duly qualified professionals registered with the Regional Councils of Administration (CRAs). However, the flexibility of legislation applied to the public sector, such as Law No. 8,112/90, allows administrative

¹Editor-associado: Flávio Perazzo Barbosa Mota (<https://orcid.org/0000-0001-6812-1499>)

roles to be filled by professionals from other fields, weakening the control over the profession and devaluing the academic training in Administration. This theoretical essay analyzes how the lack of convergence between legal frameworks impacts the CRAs' ability to regulate the profession in the public sector, compromising public management quality and administrators' recognition. **Methodology:** Theoretical Essay. **Main results:** It is concluded that the legal incongruity between regulatory norms and public service recruitment laws affects the effectiveness of the profession and demands a revision of current regulations to ensure a more efficient and technically qualified public administration. **Academic contributions:** The study contributes to the understanding of the Theory of Professional Authority by demonstrating how regulatory fragility regarding specific training and professional registration requirements undermines the legitimacy and social recognition of the administrator profession in the public sector. **Practical contributions:** The analysis highlights the need to review the CFA/CRA system's regulations and practices in order to align appointment and registration criteria with constitutional principles, thereby strengthening the efficiency and legitimacy of public administration. **Keywords:** professional regulation; public administration; regional councils of administration; public management.

1. Introdução

A partir da década de 1940, o Brasil passou por um expressivo aumento na demanda por mão de obra qualificada em diversas áreas, impulsionado pelo avanço do processo de industrialização. O período compreendido entre os anos de 1930 e o final da década de 1950 é considerado o marco da Revolução Industrial Brasileira (Fonseca & Salomão, 2017; Coimbra, 2010). Essa transformação intensificou a necessidade de profissionalização em diferentes setores, incluindo o campo da Administração, com o propósito de formar especialistas aptos a atender às novas exigências econômicas e gerenciais de um país em transição de uma economia agrária para uma industrial.

Esse movimento ganhou força com a regulamentação da profissão de Técnico em Administração, estabelecida pela Lei nº 4.769/65 e pelo Decreto nº 61.934/67. Tais normativas buscavam assegurar que apenas profissionais devidamente qualificados e registrados pudessem exercer funções relacionadas à gestão, tanto no setor público quanto no privado (Castro, 1974; Coimbra, 2010). Além disso, esses dispositivos legais foram responsáveis pela criação do Conselho Federal de Técnicos de Administração (CFTA) e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração (CRTAs), que mais tarde seriam transformados, respectivamente, no Conselho Federal de Administração (CFA) e nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs) pela Lei nº 7.321/85 (Brasil, 1965; Brasil, 1967, Brasil, 1985).

Na teoria, essas regulamentações visavam garantir que cargos com atribuições administrativas fossem ocupados exclusivamente por administradores habilitados, exigindo diploma de nível superior e registro no respectivo conselho de fiscalização profissional. O artigo 20 da Lei nº 4.769/65, por exemplo, estabelecia que órgãos públicos e empresas privadas só poderiam admitir Técnicos em Administração devidamente habilitados e em número suficiente para exercer as funções administrativas que lhes eram próprias (Brasil, 1965). Com o tempo, a profissão de administrador foi se consolidando e ganhando relevância no mercado de trabalho.

Entretanto, o cenário atual revela uma realidade distinta. Embora as normativas visassem a exclusividade de administradores nos cargos de gestão, observa-se que muitas vezes cargos com atribuições administrativas continuam sendo ocupados por profissionais de outras áreas de formação, amparados por legislações que não convergem com o que é disposto pela Lei nº 4.769/65 e pelo Decreto nº 61.934/67. Esse descompasso é especialmente evidente no setor público, onde o ingresso em cargos administrativos não exige, necessariamente, formação em Administração ou registro no CRA.

A contradição torna-se ainda mais clara ao analisarmos o ingresso na esfera pública. Segundo o Direito Administrativo Brasileiro, o princípio da legalidade é fundamental, ou seja, a Administração Pública só pode atuar dentro dos limites da lei. No entanto, a ausência de um comando normativo específico que exija a habilitação em Administração para cargos administrativos permite que outras formações sejam aceitas. A Lei nº 8.112/90, que regula o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais, por exemplo, não estabelece restrições quanto à formação específica para esses cargos, criando uma flexibilização que contraria o espírito da regulamentação da profissão (Di Pietro, 2022; Meirelles, 2018).

Essa flexibilidade gera um impacto direto na valorização da profissão e no controle de qualidade da gestão pública. Como consequência, a profissão de Administrador acaba perdendo parte de sua

eficácia regulatória, já que cargos estratégicos são ocupados por profissionais de outras formações. Além disso, essa realidade reflete-se na diminuição da procura pela formação em Administração e no número de registros nos Conselhos Regionais de Administração, o que fragiliza ainda mais o controle sobre o exercício da profissão (Conselho Federal de Administração [CFA], 2023).

Diante desse cenário, a literatura sugere que a regulação profissional é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a legitimidade das profissões. A Teoria do Profissionalismo argumenta que a regulação é uma característica essencial das profissões estabelecidas, protegendo a sociedade ao restringir o exercício da prática apenas a profissionais qualificados e registrados (Wilensky, 1964; Freidson, 2001). No contexto da Administração, essa regulação é indispensável para assegurar que as funções de gestão sejam desempenhadas por profissionais com a formação técnica adequada (Johnson, 2016).

No entanto, a regulação deve evoluir para acompanhar as demandas de um mercado em constante transformação (Baldwin et al., 2012). A flexibilidade nas exigências para cargos administrativos, enquanto prática comum no setor público, compromete o controle profissional e enfraquece o status da profissão. Hanlon (1998) sugere que, sem uma regulação efetiva, a profissão perde força e controle sobre seu mercado de trabalho, abrindo espaço para a entrada de profissionais de outras áreas, o que desvaloriza a formação em Administração.

Diante dessas considerações, este estudo se propõe a questionar como a falta de convergência entre as leis impacta a capacidade dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs) em regular e garantir o exercício legal da profissão de Administrador em cargos públicos? Partindo do pressuposto de que a incongruência entre a Lei nº 4.769/65, o Decreto nº 61.934/67 e outras legislações administrativas enfraquece o papel dos CRAs, este artigo tem como objetivo analisar como essa ausência de convergência afeta a ocupação de cargos administrativos por profissionais sem a devida habilitação, prejudicando a valorização da formação em Administração e a qualidade da gestão pública.

Essa análise é relevante tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Teoricamente, busca-se contribuir para o debate sobre a eficácia da regulação profissional no Brasil e as implicações da flexibilização das exigências de qualificação no setor público. Do ponto de vista prático, o estudo procura sensibilizar gestores públicos e formuladores de políticas para a necessidade de rever as normativas de contratação no setor público, assegurando que cargos administrativos sejam ocupados por profissionais devidamente qualificados e registrados. Assim, espera-se que esta investigação contribua para a valorização da profissão de Administrador e para o aprimoramento da gestão pública no Brasil.

Para alcançar os objetivos propostos, o artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico, que discute a regulamentação profissional e os desafios enfrentados no contexto da Administração Pública. A terceira seção detalha a metodologia adotada, justificando a escolha pelo ensaio teórico e a pesquisa documental. Na quarta seção, são discutidos os resultados e analisadas as implicações da falta de convergência entre a legislação e a prática no setor público. Finalmente, a quinta seção traz as considerações finais, ressaltando as principais contribuições do estudo e propondo direções para futuras pesquisas e revisões legislativas.

Este estudo apresenta uma contribuição original ao analisar criticamente a ausência de convergência normativa na regulamentação da profissão de Administrador, enfocando a sua aplicação no setor público, sob a perspectiva da Teoria do Profissionalismo. Diferentemente de estudos anteriores, esta pesquisa adota um ensaio teórico com análise documental, integrando dados recentes do Conselho Federal de Administração (CFA, 2023) e abordagens contemporâneas sobre regulação profissional (Linhares et al., 2023; Louredo, 2023). Tal abordagem permite explorar de forma inédita as tensões entre a legislação vigente e a prática institucional, oferecendo subsídios para a revisão de políticas públicas e a valorização da profissão no contexto atual da gestão pública brasileira.

2. Referencial teórico

2.1. A regulamentação do profissional de administração

A regulação profissional pode ser compreendida como um conjunto de normas e diretrizes que estabelece requisitos, padrões de atuação, e restrições para o exercício de determinadas profissões. A principal finalidade dessas regulações é garantir que os serviços prestados à sociedade sejam de qualidade, seguros e realizados por profissionais qualificados (Hughes, 2016).

A Teoria do Profissionalismo sugere que a regulação profissional é uma característica de ocupações que se tornam profissões através de processos de formalização, incluindo a criação de

associações profissionais, códigos de ética e regulamentações legais (Wilensky, 1964). Esse processo visa não apenas padronizar as práticas, mas também proteger a sociedade de possíveis abusos de profissionais não qualificados.

Avançando no campo teórico, a regulação profissional é frequentemente discutida no contexto das teorias de controle social e profissionalismo. A regulação serve como um mecanismo de controle social que mantém a ordem dentro das profissões, delimitando o escopo de atuação e promovendo uma padronização das práticas (Abbott, 1988). Freidson (2001), complementa que a regulação também atua na proteção do mercado de trabalho da profissão, restringindo o acesso e mantendo o status e a autoridade do grupo profissional.

No contexto da Administração, a regulação profissional está intimamente ligada ao conceito de "autoridade profissional", onde a legitimidade dos administradores está respaldada pela combinação de educação formal e registro em conselhos profissionais específicos, como o Conselho Regional de Administração (CRA) no Brasil. Essa perspectiva é sustentada pela Teoria da Autoridade Profissional, de Parsons (2010), que destaca a importância da formação educacional e da adesão a normas éticas como fundamentais para a legitimidade das profissões regulamentadas.

A regulação do Administrador visa padronizar as práticas de gestão em diferentes contextos organizacionais, sejam eles públicos, privados ou do terceiro setor. No Brasil, essa regulação foi instituída pela Lei 4.769/65, que define as atividades exclusivas dos administradores e estabelece os Conselhos Federal e Regionais de Administração para supervisionar a profissão (Brasil, 1965). A criação de tais conselhos é uma manifestação do que Johnson (2016) denomina "controle profissional", onde os próprios profissionais são responsáveis por regular e fiscalizar a prática da profissão, ao invés de uma regulação exclusivamente estatal.

Embora os benefícios da regulação profissional incluam a proteção do consumidor, a garantia de padrões mínimos de qualidade, e a elevação do status social da profissão, ela também pode apresentar desafios, como barreiras de entrada que limitam a competição, e um excesso de regulamentações que podem sufocar a inovação e a adaptabilidade dos profissionais (Hanlon, 1998). Essas tensões são particularmente relevantes, uma vez que a profissão lida com um amplo espectro de atividades e contextos que frequentemente ultrapassam as fronteiras tradicionais das regulamentações (Muzio et al., 2013).

Braithwaite (2008) afirma que as regulações precisam ser flexíveis, adaptando-se ao capitalismo moderno para evitar que se tornem barreiras à inovação e ao progresso. Baldwin et al. (2012), seguindo a mesma linha destacam que, para que a regulação seja eficaz, ela deve evoluir juntamente com as mudanças no ambiente profissional e nas demandas da sociedade. Eles sugerem que a adaptação é fundamental para que as regulamentações continuem relevantes e alinhadas com as necessidades contemporâneas.

Logo, as teorias e conceitos apresentados por esses autores fornecem uma estrutura crítica para entender os desafios e contradições na aplicação das regulamentações profissionais no Brasil, especialmente na Administração. A necessidade de um equilíbrio entre controle e inovação é essencial para garantir que a regulação continue sendo uma ferramenta de proteção e desenvolvimento da profissão, sem se tornar um obstáculo ao seu progresso (Hanlon, 1998; Baldwin et al., 2012; Braithwaite, 2008).

Além da perspectiva da regulação profissional, é necessário considerar a influência das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) no perfil dos administradores em formação. Segundo Linhares et al. (2023), embora as recentes mudanças nas DCNs tenham introduzido novas habilidades, elas continuam atreladas à racionalidade econômica, o que limita a formação crítica e voltada para os desafios socioambientais. Assim, a formação dos administradores ainda carece de uma ruptura com os paradigmas tradicionais, que priorizam a lógica mercadológica em detrimento de questões sociais e ambientais mais amplas.

2.2. A carreira do profissional de administração no serviço público

A carreira de administrador no setor público é essencial para a eficiência e eficácia das políticas públicas e da gestão dos recursos públicos. No entanto, esse campo enfrenta desafios únicos, especialmente em relação ao reconhecimento e à regulamentação da profissão, bem como às discrepâncias entre a legislação vigente e a prática dos concursos públicos (Brasil, 1965; Meirelles, 2018).

A Lei nº 4.769/65 e o Decreto nº 61.934/67 foram instituídos com o propósito de regulamentar o exercício da profissão de administrador, determinando que atividades relacionadas à gestão de

recursos, planejamento e organização sejam desempenhadas por profissionais devidamente registrados nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs). No entanto, observa-se que essas normas não são plenamente aplicadas na administração pública, resultando em um descompasso entre as exigências legais para o exercício de funções administrativas e a prática adotada no setor público (Coimbra, 2010; Freidson, 2001).

2.2.1. Ingresso através do Concurso Público

O concurso público é a principal forma de ingresso de administradores no serviço público, sendo um mecanismo que busca assegurar a seleção de candidatos com base em critérios de mérito e capacidade. Contudo, a ausência de exigência específica de formação em Administração para muitos cargos administrativos representa um desafio para a valorização da profissão e para a qualidade da gestão pública (Silva, 2022; Fischer, 1993).

A Lei nº 8.112/90, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, não especifica a necessidade de formação em Administração para cargos administrativos. Isso permite que profissionais de diversas áreas, ingressem em funções típicas de administração, criando uma lacuna entre a prática e a legislação regulamentadora da profissão (Brasil, 1990).

Já a Lei nº 11.357/06, que institui o Plano Geral de Cargas do Poder Executivo (PGPE), regulamenta o ingresso de servidores para cargas administrativas no serviço público federal, abrangendo tanto os níveis superiores quanto os intermediários e auxiliares. Nos termos do artigo 4º da referida lei, o ingresso para esses cargos ocorre por meio de concurso público, podendo incluir provas, títulos e, em alguns casos, cursos de formação. No entanto, a legislação é flexível quanto à formação acadêmica pertinente, uma vez que permite que os requisitos definidos nos editais dos concursos, cumpram as necessidades específicas do órgão contratante (Brasil, 2006a).

E ainda temos a Lei nº 11.416/06, que regulamenta as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União, estabelece que o ingresso em seus quadros ocorra por meio de concurso público, composto por provas ou provas e títulos, a títulos da administração. Para as cargas do Analista Judiciário, por exemplo, é exigido curso superior, enquanto para as cargas do Técnico Judiciário, exige-se nível médio ou técnico (Brasil, 2006b). Contudo, a lei não impõe restrições quanto à formação específica em Administração, permitindo que os requisitos de formação sejam definidos conforme as necessidades de cada área de atuação e edital do concurso.

Fischer (1993) afirma que a falta de critérios específicos para a seleção de administradores nos serviços públicos prejudica a formação de uma gestão pública eficaz e orientada para resultados. Meirelles (2018) complementa que essa flexibilização legislativa gera uma desvalorização da profissão de administrador, pois compromete a qualidade da gestão ao permitir que cargos estratégicos sejam preenchidos por profissionais que podem não possuir a expertise necessária para o desempenho eficiente das atividades administrativas.

Essa situação torna-se especialmente problemática ao se considerar a relevância do administrador na implementação de políticas públicas e na gestão de recursos estatais. Para que o setor alcance seus objetivos com eficiência, é essencial que os profissionais em cargos de gestão possuam competências técnicas e comportamentais adequadas (Freidson, 2001). A ausência de critérios claros para o ingresso de administradores no serviço público compromete a profissionalização da gestão pública e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

2.2.2. Provimento de Cargos em Comissão

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estabelece os princípios e diretrizes gerais sobre a administração pública, incluindo a questão dos cargos em comissão. O artigo em questão determina que a administração pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Brasil, 1988).

O princípio da legalidade exige que toda ação da administração pública esteja em conformidade com a lei. A nomeação para cargos em comissão deve seguir estritamente as normas legais, que especificam quais cargos podem ser ocupados em comissão, as atribuições associadas a esses cargos, e as qualificações exigidas para os nomeados. No caso de cargos em comissão, isso significa que: as nomeações devem respeitar as leis que regem a criação e ocupação desses cargos; não é permitido criar ou nomear cargos de forma arbitrária ou sem previsão legal; e que se deve observar as restrições impostas por outras normas, como a vedação ao nepotismo e a exigência de qualificações técnicas e

morais (Brasil, 1988).

O princípio da moralidade exige que os atos da administração pública sejam pautados por ética, transparência e probidade. A nomeação de um cargo em comissão deve levar em consideração a idoneidade moral do nomeado e a finalidade pública da função que ele desempenhará. Decisões imorais, mesmo que dentro da legalidade estrita, são consideradas inconstitucionais. Para o STF as nomeações feitas com desvio de finalidade, ou seja, quando há abuso de poder com interesses pessoais, violam o princípio da moralidade (Brasil, 2008). Ou seja, nomear uma pessoa envolvida em escândalos de corrupção para um cargo de confiança, mesmo que seja tecnicamente habilitada, violaria o princípio da moralidade.

O princípio da publicidade exige que os atos da administração pública sejam amplamente divulgados, garantindo transparência e acesso à informação. Isso significa que os atos de nomeação de cargos em comissão devem ser publicamente divulgados, com explicações sobre os critérios adotados para a nomeação, as funções do cargo, e as qualificações do nomeado. Esse princípio busca evitar decisões obscuras ou ocultas, oferecendo à sociedade a capacidade de fiscalizar e garantir que as nomeações estão sendo feitas de acordo com o interesse público (Brasil, 1988). Ou seja, ocultar os critérios ou as razões para uma nomeação violaria o princípio da publicidade, pois impede o controle social sobre os atos da administração pública.

O princípio da eficiência determina que a administração pública deve buscar o melhor desempenho possível em suas atividades, com o uso racional dos recursos públicos e o alcance de resultados efetivos. A nomeação de pessoas para cargos em comissão deve considerar a capacidade técnica e a habilidade prática do nomeado, garantindo que ele tenha as condições necessárias para exercer as funções de chefia, direção ou assessoramento de forma eficiente. Nomeações que desconsideram a qualificação técnica do nomeado, feitas apenas por motivações políticas ou pessoais, geralmente levam à ineficiência, ao mau uso de recursos públicos e à perda de produtividade (Brasil, 1988). Em tese, nomear uma pessoa sem experiência ou conhecimento para um cargo de chefia apenas por afinidade pessoal viola o princípio da eficiência, pois compromete o bom desempenho da administração pública.

O Decreto nº 10.829, de 5 de outubro de 2021, que regulamentou a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que por sua vez simplificou a gestão de cargos em comissão e funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, detalhou os critérios para a nomeação e ocupação de cargos, destacando a importância de uma gestão eficiente e transparente (Brasil, 2021).

Os critérios gerais estabelecidos pelo Decreto nº 10.829 para a nomeação de ocupantes de cargos em comissão e funções de confiança foram: idoneidade moral e reputação ilibada; perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função; e, o candidato não pode estar enquadrado nas hipóteses de inelegibilidade previstas na Lei Complementar nº 64, de 1990. Além disso, o decreto exige que o candidato preste informações verídicas e completas sobre sua experiência e qualificações, sendo responsável pela veracidade dessas informações. Já os critérios específicos variam de acordo com o nível dos cargos comissionados – se Cargo Comissionado Executivo (CCE) ou Função Comissionada Executiva (FCE) - conforme detalhado nos artigos 16 a 19. Esses critérios incluem: experiência profissional mínima em áreas correlatas às atribuições do cargo (variando de 2 a 6 anos, dependendo do nível); ocupação prévia de cargos em comissão ou funções de confiança; títulos acadêmicos (especialista, mestre ou doutor) em áreas correlatas ao cargo; e, conclusão de ações de desenvolvimento ou obtenção de certificação profissional relacionada ao cargo. Esses requisitos são cumulativos e visam garantir que os ocupantes dos cargos comissionados tenham a experiência e as competências necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficiente (Brasil, 2021).

Por todo o exposto, conclui-se que as legislações supracitadas dialogam diretamente com a Lei nº 4.769/1965 e com o Decreto Complementar nº 61.934/1967, uma vez que eles estabelecem que os cargos de natureza administrativa, relacionados à gestão de materiais e recursos, finanças, pessoal, logística, projetos e planejamento (dentre outras), são áreas nas quais o administrador tem a qualificação técnica ideal para exercer funções de direção e assessoramento. Logo, seria recomendável que a administração pública adotasse políticas que assegurassem uma preferência legal para os Administradores em cargos comissionados que envolvam essas áreas. Dessa forma estaria sendo assegurada que a nomeação para cargos comissionados fosse feita com base em critérios de idoneidade, qualificação técnica e experiência profissional, princípios nos quais os administradores estão devidamente qualificados para atuar, contribuindo diretamente para uma administração pública eficiente, técnica e ética.

3. Método

Este artigo é caracterizado como um ensaio teórico, complementado por uma pesquisa documental, buscando o aprofundamento teórico e a análise crítica da regulamentação da profissão de Administrador no Brasil, com foco em sua aplicação no setor público. A opção por essa abordagem se justifica pela necessidade de construir uma reflexão acadêmica aprofundada sobre o tema, ancorada em referenciais teóricos sólidos e em legislações pertinentes.

A metodologia do ensaio teórico foi escolhida por possibilitar uma análise reflexiva e crítica do objeto de estudo, permitindo a articulação entre conceitos e teorias consolidadas. Trata-se de um método apropriado para este tipo de pesquisa, pois não se limita à descrição de fatos, mas busca o aprofundamento e a reconstrução conceitual com base em argumentos fundamentados na literatura previamente existente (Gil, 2008). Segundo Severino (2016), o ensaio teórico deve ser construído a partir da análise crítica de textos de referência, com o propósito de reorganizar o conhecimento já estabelecido, confrontando distintas perspectivas para gerar novas interpretações. Nesse sentido, o presente ensaio fundamenta-se na revisão e interpretação de teorias-chave sobre regulação profissional (Wilensky, 1964; Freidson, 2001; Abbott, 1988), autorregulação e controle profissional (Johnson, 2016), aplicando-as ao contexto da Administração Pública brasileira.

A pesquisa documental foi utilizada como método complementar ao ensaio teórico, focando na análise de documentos oficiais, tais como leis, decretos e normativas que regulam o exercício da profissão de Administrador. A escolha pela pesquisa documental decorre da necessidade de examinar a legislação que regula a profissão e os concursos públicos no Brasil, possibilitando a identificação de desconexões entre o que é prescrito pela lei e a prática observada no setor público.

A análise documental seguiu uma abordagem qualitativa, sendo os documentos lidos e categorizados de acordo com sua relevância para os temas de regulação profissional, controle social e ingresso no serviço público. Esse procedimento permitiu um exame detalhado das implicações da legislação vigente sobre a profissão de Administrador, destacando as contradições e desafios na sua aplicação prática.

Os documentos foram analisados à luz dos conceitos teóricos discutidos na revisão de literatura, buscando identificar: a coerência entre as normas legais e a teoria da regulação profissional; as implicações práticas da regulação da profissão de Administrador no setor público; os desafios enfrentados no ingresso e na nomeação de administradores em cargos públicos, com base em critérios de mérito, eficiência e qualificação técnica.

A análise foi orientada pelos princípios de validade e confiabilidade das fontes, assegurando que os documentos utilizados fossem de caráter oficial e amplamente reconhecidos no campo da Administração Pública. Além disso, foram considerados estudos prévios que abordam a relação entre regulação profissional e eficiência na gestão pública (Freidson, 2001; Hanlon, 1998; Meirelles, 2018).

Abaixo apresenta-se a síntese das etapas percorridas para a categorização e análise dos dados (Quadro 1).

Quadro 1 - Procedimento de categorização e análise dos dados documentais

Etapa	Descrição da Atividade	Exemplos/Fontes	Conceitos Teóricos Relacionados	Resultado Esperado
1. Organização dos dados	Levantamento e seleção de documentos legais e normativos.	Leis (4769/65), Decretos, Normas do CRA, editais de concurso	Regulação Profissional (Freidson, 2001; Wilensky, 1964)	Base documental confiável e representativa do objeto de estudo.
2. Categorização inicial	Leitura flutuante e identificação de trechos relacionados à prática profissional e legal.	Trechos que tratam de exigência de registro, competências etc.	Autonomia Profissional (Abbott, 1988), Controle Social (Johnson, 2016)	Definição preliminar das categorias analíticas: requisitos legais, práticas institucionais, lacunas.
3. Categorização temática	Agrupamento dos dados em categorias temáticas e subtemas.	Temas: exigência legal, flexibilização, omissão normativa	Descompasso Lei-Prática, Reconhecimento Profissional	Organização dos achados por blocos temáticos coerentes.

Fonte: Elaboração própria

Complementando essa abordagem, destaca-se que a escrita qualitativa, conforme orientam Merriam e Tisdell (2016), permite a construção de reflexões críticas que transcendem a simples descrição de dados, favorecendo a formulação de novos paradigmas teóricos. Essa perspectiva enriquece a análise documental ao possibilitar interpretações mais profundas sobre as contradições normativas e os desafios da regulamentação profissional no contexto da Administração Pública. Além disso, conforme Denzin e Lincoln (2018), a escrita reflexiva em pesquisas qualitativas permite não apenas a construção de argumentos teóricos, mas também a reinterpretação crítica de realidades complexas, fundamental para estudos que buscam compreender as contradições entre a teoria normativa e a prática institucional. Essa abordagem contribui para fortalecer a análise crítica e a proposição de novos caminhos teóricos no campo da Administração Pública.

4. Resultados

4.1. Registro no CRA versus Ausência de formação e de registro

A exigência do registro no Conselho Regional de Administração (CRA) é uma das principais formas de regulação da profissão de administrador no Brasil, conforme estabelecido pela Lei nº 4.769/65. Essa legislação determina que profissionais que exerçam atividades típicas da administração, como gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, devem ser registrados no CRA e possuir formação específica na área (Brasil, 1965). A falta de cumprimento dessa norma gera uma discrepância significativa entre a legislação e a prática, especialmente no setor público.

A ausência de exigência de formação em Administração e de registro no CRA para ocupação de cargos administrativos no setor público é apontada por diversos estudiosos como um problema para a profissionalização da gestão pública (Meirelles, 2018; Silva, 2022). Embora a legislação seja clara quanto às atividades privativas dos administradores, muitos concursos públicos para cargos estratégicos permitem a entrada de profissionais de outras áreas, sem a devida exigência de formação específica em Administração (Fischer, 1993). Isso enfraquece a profissão e pode comprometer a qualidade da gestão pública, uma vez que gestores sem a formação necessária podem não estar suficientemente preparados para as complexidades das funções administrativas (Freidson, 2001).

De acordo com Meirelles (2018), a ausência de critérios claros para a exigência de registro no CRA nos concursos públicos desvaloriza a profissão de administrador e gera uma disparidade entre a legislação vigente e a prática. A não exigência de formação específica em Administração para cargos típicos da profissão implica uma lacuna na profissionalização do setor público, o que compromete a eficiência e a eficácia das políticas públicas.

Além disso, a falta de padronização na exigência de registro e formação acaba criando barreiras para o pleno reconhecimento da autoridade profissional dos administradores (Parsons, 2010). O reconhecimento formal por meio do registro no CRA é fundamental para assegurar que os administradores possuam a educação necessária e estejam em conformidade com as normas éticas da profissão.

A regulação vigente dos concursos públicos, ao não exigir o cumprimento rigoroso da Lei nº 4.769/65, também pode ser vista sob a ótica da teoria do controle profissional (Johnson, 2016). Ele enfatiza a questão da ausência de mecanismos que garantam que somente administradores devidamente registrados ocupem funções administrativas acaba enfraquecendo o controle da profissão sobre seu mercado de trabalho, abrindo espaço para profissionais de outras áreas que não possuem a formação técnica adequada.

Logo, a discussão sobre o registro no CRA versus a ausência de formação e registro no setor público revela uma tensão entre o que é estipulado pela legislação e o que ocorre na prática. Essa discrepância não só desvaloriza a profissão, mas também compromete a qualidade da gestão pública, evidenciando a necessidade de uma revisão das políticas de contratação para cargos administrativos no setor público.

4.2. Impacto da falta de convergência na legislação

Um dos principais desafios enfrentados pela profissão de Administrador no setor público é a falta de convergência entre a legislação que regula a profissão e as leis que regem os concursos públicos. A Lei nº 4.769/65 estabelece que as atividades privativas de administração, tais como a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, devem ser exercidas por profissionais devidamente registrados no Conselho Regional de Administração (CRA). Contudo, em diversos concursos públicos, a exigência do

registro no CRA e a formação específica em Administração são frequentemente desconsideradas para cargos administrativos, permitindo que profissionais de outras áreas assumam essas funções (Brasil, 1965).

A falta de convergência entre a Lei nº 4.769/65, que regulamenta a profissão de Administrador, e as Leis nº 8.112/90, nº 11.357/06 e nº 11.416/06, tem gerado impactos significativos no exercício da profissão de administrador no setor público. A Lei nº 4.769/65 estabelece que cargos administrativos devem ser ocupados por profissionais formados e registrados nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), assegurando que apenas administradores qualificados exerçam tais funções. No entanto, a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, não exige formação específica em Administração para cargos de gestão, permitindo o ingresso de profissionais de diversas áreas.

Esse descompasso é reforçado pelas Leis nº 11.357/06 e nº 11.416/06, que regulamentam, respectivamente, o ingresso de servidores no Poder Executivo e no Poder Judiciário da União, também sem exigência de formação específica para cargos administrativos.

Ademais, como destaca Louredo et al. (2023), a formação dos administradores no Brasil ainda está fortemente marcada por uma lógica de americanização do ensino, o que reforça a adoção acrítica de modelos gerenciais do Norte Global, muitas vezes descontextualizados da realidade socioeconômica brasileira. Esse distanciamento entre o ensino e a realidade nacional contribui para a perpetuação de práticas de gestão que não atendem plenamente às demandas do setor público e das especificidades regionais.

Essa flexibilização das exigências contribui para a ocupação de cargos por profissionais de diferentes formações, enfraquecendo o controle da profissão de administrador e desvalorizando sua formação acadêmica. Como consequência, a ausência de critérios claros para a ocupação de funções de gestão administrativa no setor público compromete tanto a qualidade da gestão quanto a profissionalização da Administração Pública, além de afetar a legitimidade dos Conselhos Regionais de Administração (Coimbra, 2010; Castro, 1974). Conforme aponta Fischer (1993), a ausência de uma exigência clara de formação específica compromete a eficácia da gestão pública, afetando diretamente a capacidade dos gestores de lidar com a complexidade das funções estratégicas.

Adicionalmente, Meirelles (2018) destaca que essa falta de convergência entre a legislação regulatória da profissão e as normas que regem os concursos públicos resulta na desvalorização do papel do administrador dentro do setor público. A prática de permitir o ingresso de profissionais sem a formação adequada enfraquece o status da profissão, comprometendo o desenvolvimento de uma administração pública eficiente e orientada para resultados.

Outro ponto crítico é o impacto sobre a percepção de autoridade e legitimidade da profissão. Parsons (2010), ao discutir a Teoria da Autoridade Profissional, argumenta que a legitimidade de uma profissão está intrinsecamente ligada à formação e ao cumprimento de normas éticas, o que é prejudicado quando as exigências formais de formação e registro não são observadas. Isso enfraquece o controle profissional e a capacidade dos administradores de se afirmarem como especialistas em suas áreas de atuação.

A falta de convergência entre as legislações aplicáveis à profissão de administrador no setor público gera uma série de problemas que afetam tanto a qualidade da gestão pública quanto o reconhecimento e a valorização da profissão. É essencial que se revisem as normativas de concursos públicos para garantir que os cargos administrativos sejam preenchidos por profissionais devidamente qualificados, promovendo assim uma administração pública mais eficiente e tecnicamente competente.

A multiplicidade de áreas de atuação dos administradores e a crescente demanda por habilidades multidisciplinares apontam para a necessidade de uma regulação que equilibre o rigor com a flexibilidade, permitindo que a profissão se adapte às novas demandas do mercado globalizado. Dessa forma, a base teórica sobre regulação não apenas sustenta a importância de garantir a qualidade e a ética na atuação dos profissionais de administração, mas também destaca a necessidade de uma revisão contínua dessas normas para atender às novas realidades do mercado.

4.3. O problema das nomeações dos cargos comissionados

A nomeação para cargos comissionados no setor público é um tema amplamente debatido no contexto da eficiência administrativa e da moralidade pública. Embora a Constituição Federal de 1988 e a legislação complementar determinem que tais nomeações devem observar critérios de idoneidade moral e qualificação técnica, a prática frequentemente se distancia desses preceitos (Brasil, 1988). Essa

discrepância configura um problema de natureza estrutural, em que nomeações são, muitas vezes, fundamentadas em alianças políticas ou interesses pessoais, em detrimento de critérios objetivos de competência profissional.

O Decreto nº 10.829/2021, que regulamenta a nomeação para cargos comissionados no âmbito da administração pública federal, estabelece que os ocupantes desses cargos devem possuir qualificações profissionais compatíveis com as atribuições da função, além de idoneidade moral. No entanto, a implementação desse decreto não tem sido suficiente para garantir que todas as nomeações atendam a esses requisitos, gerando ineficiências administrativas e questionamentos sobre a legitimidade dos nomeados (Brasil, 2021).

O problema das nomeações políticas sem critérios técnicos adequados é agravado pela ausência de uma obrigatoriedade de formação específica em Administração ou áreas correlatas para cargos que envolvem funções típicas de gestão. Esse tipo de situação compromete a profissionalização do setor público e enfraquece o controle profissional, uma vez que indivíduos sem a devida formação e experiência ocupam cargos estratégicos de chefia (Freidson, 2001). Isso pode levar à ineficiência, ao desperdício de recursos públicos e à perda de qualidade nos serviços prestados à população.

Adicionalmente, o princípio da eficiência, previsto na Constituição Federal, é frequentemente violado quando as nomeações para cargos comissionados não consideram a capacidade técnica dos indicados. Fischer (1993) argumenta que, sem critérios específicos para a escolha de gestores públicos, a administração pública tende a se afastar de um modelo gerencial eficaz, o que resulta em uma gestão pública pouco orientada para resultados.

Nesse sentido, a falta de critérios rigorosos nas nomeações, aliada à flexibilidade permitida pela legislação, afeta diretamente a qualidade da gestão pública e a capacidade dos administradores de desempenharem suas funções de maneira eficiente e ética. O controle sobre o acesso a cargos de chefia é um aspecto fundamental do controle profissional, e sua ausência abre espaço para práticas que enfraquecem a autoridade e a legitimidade do corpo técnico da administração pública (Johnson, 2016).

Percebe-se que ocorre a deturpação dos princípios da administração pública, ao prever o livre exercício da discricionariedade na criação de cargos comissionados com a nomeação de pessoas estranhas ao serviço público que obsta qualidade e o prosseguimento de uma prestação de serviço adequada.

Portanto, o problema das nomeações para cargos comissionados no Brasil é uma questão que exige maior rigor e transparência. É fundamental que os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade e eficiência sejam seguidos à risca, de modo a garantir que os cargos comissionados sejam ocupados por profissionais devidamente capacitados, com formação técnica adequada e experiência comprovada para o exercício das funções de assessoramento, chefia e direção.

4.4. Implicações para a regulamentação profissional e para o sistema CFA/CRAs

O Sistema CFA/CRAs desempenha um papel crucial na regulamentação e supervisão da profissão de administrador no Brasil. A criação dos Conselhos Federal e Regionais de Administração pela Lei nº 4.769/65 teve como objetivo garantir que o exercício da profissão fosse realizado por profissionais devidamente qualificados e registrados, assegurando padrões de atuação e protegendo a sociedade contra a atuação de profissionais não habilitados (Brasil, 1965). No entanto, desafios contínuos relacionados à falta de convergência legislativa e à flexibilização das exigências para o ingresso no setor público têm afetado a eficácia desse sistema.

Uma das principais implicações desse cenário é a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de controle sobre o ingresso e a atuação dos administradores, especialmente no setor público. O controle profissional é fundamental para manter a integridade da profissão e garantir que seus membros possuam as competências necessárias para desempenhar suas funções (Johnson, 2016). A ausência de exigências rigorosas de registro no CRA para cargos administrativos públicos compromete esse controle e permite que profissionais sem a devida formação ocupem posições estratégicas, o que impacta negativamente a gestão pública.

Além disso, o Sistema CFA/CRAs enfrenta o desafio de adaptar suas normativas às novas demandas do mercado globalizado, que exige cada vez mais profissionais com habilidades multidisciplinares. As profissões regulamentadas, como a de administrador, precisam encontrar um equilíbrio entre o rigor da regulação e a flexibilidade necessária para que a profissão se adapte a novos contextos (Muzio et al., 2013). Nesse sentido, o Sistema CFA/CRAs deve considerar uma revisão contínua de suas normativas e práticas, assegurando que a profissão se mantenha relevante e alinhada

com as demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

Outro ponto de destaque é a necessidade de reforçar a comunicação entre o sistema CFA/CRA e os órgãos públicos responsáveis pelos concursos. A falta de critérios claros para a exigência de formação em Administração e de registro nos concursos públicos compromete a valorização da profissão. Conforme indicado por Meirelles (2018), a profissionalização da administração pública depende de gestores capacitados, com formação específica e registro em conselhos profissionais, de forma a assegurar uma gestão eficiente e orientada para resultados.

Isto posto, fica evidenciado que as implicações para a regulamentação profissional são amplas. O Sistema CFA/CRA deve atuar de maneira proativa para garantir que as normativas sejam seguidas, bem como para adaptar suas práticas às novas realidades do mercado, promovendo uma administração pública de maior qualidade e eficiência.

Além das questões normativas, a atuação dos administradores sofre impactos das disputas corporativas por espaço profissional, especialmente em áreas como a avaliação de empreendimentos. Conforme estudo de Rosa et al. (2022), apesar de o administrador possuir formação adequada para realizar tais atividades, normas como a NBR 14.653-4 restringem essa atuação, favorecendo outras categorias profissionais, como engenheiros e arquitetos. Esse cenário evidencia uma lacuna regulatória que precisa ser revista para garantir que as competências dos administradores sejam reconhecidas e aplicadas de forma mais ampla no mercado de trabalho.

A seguir apresenta-se a síntese das discussões e impactos para a regulamentação do administrador (Quadro 2).

Quadro 2 – Síntese dos achados e impactos para a regulamentação do administrador

Aspecto	Discussão	Impactos
Legislação	A Lei nº 4.769/65 exige registro no Conselho Regional de Administração (CRA) e formação em Administração para o exercício de atividades típicas da profissão, como gestão de recursos humanos, financeiros e materiais (Brasil, 1965).	Regulação formal da profissão: Normas estabelecem a obrigatoriedade de formação específica e registro, garantindo profissionais qualificados para funções administrativas.
Prática no Setor Público	Em concursos públicos, muitas vezes, não é exigida a formação em Administração nem o registro no CRA para cargos administrativos. Profissionais de outras áreas, como Direito, Economia e Contabilidade, têm acesso a esses cargos sem as qualificações específicas (Meirelles, 2018; Silva, 2022).	Desvalorização da profissão: O não cumprimento da exigência enfraquece o papel do administrador no setor público, gerando disparidade entre a legislação e a prática. Reduz a busca por essa formação no mercado.
Qualidade da Gestão Pública	A ausência de administradores qualificados em cargos estratégicos compromete a qualidade da gestão, pois gestores de outras áreas podem não ter as competências necessárias para enfrentar as complexidades das funções administrativas (Freidson, 2001).	Comprometimento da eficiência: A gestão pública pode perder em eficácia e resultados, uma vez que profissionais não qualificados assumem funções complexas sem o preparo técnico necessário.
Crerios de Concursos Públicos	A falta de critérios claros em concursos públicos para exigir o registro no CRA e a formação específica enfraquece a regulamentação da profissão (Meirelles, 2018).	Lacuna na profissionalização: A ausência de critérios de exigência para cargos administrativos gera uma desvalorização do administrador e compromete a eficiência da administração pública.
Autoridade Profissional	O registro no CRA é um reconhecimento formal da autoridade do administrador, conforme a Teoria da Autoridade Profissional (Parsons, 2010). A falta de exigência de registro e formação reduz a legitimidade do profissional perante a sociedade e o mercado de trabalho.	Redução do controle profissional: A profissão perde força e controle sobre seu campo de atuação, permitindo a entrada de profissionais sem a qualificação técnica necessária para exercer funções administrativas estratégicas.
Teoria do Controle Profissional	A falta de exigência de formação e registro no CRA para cargos públicos administrativos é vista como uma falha no controle da profissão sobre o mercado de trabalho (Johnson, 2016).	Abertura para outros profissionais: A ausência de mecanismos regulatórios permite que outros profissionais ocupem cargos que deveriam ser exclusivos de administradores,

		enfraquecendo o controle do mercado de trabalho pela profissão.
Discrepância entre Lei e Prática	A tensão entre a exigência legal do registro no CRA e a realidade da prática no setor público, onde muitas vezes o requisito é desconsiderado, gera um enfraquecimento da profissão e da qualidade da gestão pública.	Descompasso entre normas e prática: A falta de convergência entre as exigências legais e a realidade do setor público cria um cenário em que administradores são desvalorizados e outros profissionais ocupam posições estratégicas.

Fonte: Elaboração própria

4.5. Implicações teóricas e práticas

As discussões sobre o registro no Conselho Regional de Administração (CRA) e a falta de formação específica para cargos administrativos no setor público revelam uma complexa relação entre teoria e prática na gestão pública. A Teoria da Autoridade Profissional, sugere que a legitimidade de uma profissão é intrinsecamente ligada à formação e ao cumprimento de normas éticas (Parson, 2010). Nesse contexto, a ausência de exigências claras para registro no CRA e formação em Administração enfraquece a autoridade dos administradores, comprometendo sua capacidade de se afirmar como especialistas. Adicionalmente, a desconexão entre as leis que regem a profissão e os concursos públicos desafia a integridade do sistema, exigindo uma reavaliação teórica sobre o papel do CRA na promoção da competência e na proteção da sociedade contra a atuação de profissionais não habilitados.

Na prática, a falta de convergência entre a legislação que regulamenta a profissão de administrador e as normas que regem os concursos públicos acarreta impactos diretos na qualidade da gestão pública. A ocupação de cargos administrativos por profissionais sem formação específica pode gerar ineficiência, desperdício de recursos e deterioração dos serviços prestados à população. A implementação do Decreto nº 10.829/2021, que regulamenta as nomeações para cargos comissionados, tem se mostrado insuficiente para assegurar que essas escolhas sejam fundamentadas em critérios objetivos de competência. A ausência de critérios rigorosos e de mecanismos eficazes de fiscalização compromete não apenas a eficiência administrativa, mas também a percepção de legitimidade e autoridade da profissão de administrador. Para promover uma gestão pública mais eficiente e orientada por resultados, é essencial que o Sistema CFA/CRAs atue de forma proativa, revisando suas normativas e práticas, a fim de garantir o cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade e eficiência nas nomeações e nos registros profissionais.

5. Considerações finais

Este ensaio teórico abordou a complexa relação entre a regulamentação da profissão de administrador no Brasil, a exigência de registro no Conselho Regional de Administração (CRA) e a ocupação de cargos administrativos no setor público. A análise revelou que a falta de convergência entre as legislações pertinentes compromete a legitimidade da profissão e a eficiência da gestão pública. Os resultados indicam que a ausência de exigências formais para registro e formação específica para a atuação em cargos administrativos resulta em uma desvalorização da profissão, além de riscos significativos para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. As implicações teóricas discutidas destacam a necessidade de revisar as bases que sustentam a autoridade profissional e o controle da prática administrativa, enquanto as implicações práticas ressaltam a urgência de um sistema de gestão pública que priorize a competência e a formação adequada dos profissionais envolvidos.

Por se tratar de um ensaio teórico com base em pesquisa documental, as limitações deste estudo concentram-se na ausência de investigação empírica com dados primários. Assim, os achados aqui apresentados derivam da análise interpretativa de documentos e da literatura revisada, o que pode restringir a generalização das conclusões para outros contextos institucionais ou países. Ainda assim, por meio da articulação entre fundamentos teóricos e normativos, este estudo busca contribuir para o avanço do conhecimento sobre a regulação profissional e seus impactos na Administração Pública brasileira.

Além disso, este ensaio também apresenta limitações que merecem destaque. Primeiramente, a análise se baseou principalmente em uma revisão da literatura existente e na interpretação das normas vigentes, o que pode não captar a totalidade das experiências práticas dos profissionais da área. Além disso, a falta de dados empíricos sobre a eficácia das legislações e a percepção dos administradores sobre o registro no CRA limita a profundidade das conclusões. Uma investigação mais robusta exigiria a

coleta de dados primários por meio de entrevistas ou questionários aplicados a profissionais e gestores públicos.

Diante dessas limitações, uma agenda de pesquisa futura deve contemplar a necessidade de estudos empíricos que investiguem a percepção de administradores sobre o impacto da regulamentação em sua prática profissional. Além disso, seria relevante realizar análises comparativas entre diferentes regiões do Brasil, bem como entre os setores público e privado, para identificar padrões e discrepâncias na aplicação das normas. A criação de um fórum para discutir as implicações da legislação e promover a troca de experiências entre os profissionais da área pode ser uma abordagem valiosa para enriquecer o debate sobre a regulamentação da profissão de administrador e suas consequências para a gestão pública no país. Essa agenda não só contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico, mas também para a formação de políticas públicas mais eficazes e alinhadas com as demandas da sociedade.

É igualmente relevante considerar a influência do ambiente cultural e social na formação do administrador, especialmente em regiões historicamente marginalizadas, como o Nordeste brasileiro. Estudos de Lima e Silva (2019, 2020), destacam a necessidade de incorporar uma formação mais voltada para as especificidades regionais, promovendo um ensino que valorize as culturas locais e prepare os administradores para atuar como agentes de transformação social e econômica. A integração entre teoria e prática, considerando o contexto cultural dos estudantes, pode contribuir para a formação de profissionais mais alinhados às demandas regionais e sociais.

Assim, a construção de uma política pública mais eficiente e tecnicamente qualificada depende da superação das barreiras regulatórias aqui identificadas e da efetiva valorização da profissão de Administrador no setor público.

Referências

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199576081.001.0001>.
- Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism: How it Works, Ideas for Making it Work Better*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Castro, C. M. (1974). A profissionalização do administrador e o amadorismo dos cursos. *Revista de Administração de Empresas*, 14(2), 59-66. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901974000200004>.
- Coimbra, C. J. (2010). *O Sistema CFA/CRAs no contexto da Administração no Brasil*. Via Imprensa, Edições de Arte.
- Conselho Federal de Administração (CFA). (2023). *Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Profissional de Administração - Relatório Final*. CFA.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). *Diário Oficial da União*.
- Decreto n. 61.934, de 22 de dezembro de 1967. (1967). Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Técnico de Administração e a constituição ao Conselho Federal de Técnicos de Administração, de acordo com a Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências. *Diário Oficial da União*.
- Decreto n. 10.829, de 5 de outubro de 2021. (2021). Regulamenta a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. *Diário Oficial da União*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications
- Di Pietro, M. S. Z. (2022). *Direito administrativo* (35ª ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Fischer, T. (1993). A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. *Revista de Administração Pública*, 27(4), 11-20. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8546>.
- Fonseca, P. C. D., & Salomão, I. C. (2017). Industrialização brasileira: notas sobre o debate historiográfico. *Tempo*, 23(1), 86-104. <https://doi.org/10.1590/tem-1980-542x2017v230105>.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Gil, AC. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

- Hanlon, G. (1998). Professionalism as enterprise: Service class politics and the redefinition of professionalism. *Sociology*, 32(1), 43-63. <https://doi.org/10.1177/0038038598032001004>.
- Hughes, E. C. (2016). *Men and their work*. United States: Quid Pro, LLC.
- Johnson, T.J. (2016). *Professions and power*. London: Macmillan.
- Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965. (1965). Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*.
- Lei n. 7.321, de 13 de junho de 1985. (1985). Altera a Denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, e dá outras Providências. *Diário Oficial da União*.
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*.
- Lei n. 11.357, de 19 de outubro de 2006. (2006). Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. *Diário Oficial da União*.
- Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. (2006). Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*.
- Lima, T. B., & Silva, A. B. (2019). Fatores determinantes do ambiente cultural e social no ensino de administração na região Nordeste do Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 67-87. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.27444>
- Lima, T. B., & Silva, A. B. (2020). O ambiente histórico e político do ensino em administração na região Nordeste. *Administração de Empresas em Revista*, 2(21), 235-259. <http://dx.doi.org/10.21902/AdminRev.2316-7548.v2i21.4318>
- Linhares, F. S., Machado, N. R. C., Couto, L. C., Silva, S. S., & Pereira, J. R. (2023). A formação do administrador na Nova Diretriz Curricular: uma discussão sob o contexto das racionalidades. *Revista Administração em Diálogo*, 25(2), 35-52. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.58012>
- Louredo, F. M. (2023). Ensino em administração e diretrizes curriculares: representações discentes sobre formação e futuro na profissão. *Caderno de Administração*, 31(1), 136-157. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i1.65083>
- Meirelles, HL. (2018). *Direito administrativo brasileiro* (43ª ed.). São Paulo, SP: Malheiros Editores.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Muzio, D., Brock, DM., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721. <https://doi.org/10.1111/joms.12030>.
- Parsons, T. (2010). *Essays in sociological theory*. London: Free Press.
- Rosa, R. S., Souza, Y., Teodoro, P., & Silva, Y. V. (2022). Regulamentação profissional: formação e prerrogativas de atuação profissional do administrador frente à NBR 14.653-4 - Avaliação de empreendimentos. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 8(1), 99-119. <https://doi.org/10.20401/rasi.8.1.657>
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico* (24ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Silva, E. (2022). A profissão de administrador. *Revista Do Serviço Público*, 2(3), 43-45.
- Súmula Vinculante nº 13: Nepotismo na administração pública. (2008). *Supremo Tribunal Federal*.
- Wilensky, H. (1964). The Professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 2, 137-58. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/223790>.