UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

WILLIAM VIEIRA DOS SANTOS

**O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

BAURU
2016

WILLIAM VIEIRA DOS SANTOS

**O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da Prof^a Esp. Elza Socorra Yamada Inoue.

BAURU
2016

Santos, William Vieira dos

S2378p

O papel e a importância do administrador de empresa nas organizações privadas / William Vieira dos Santos. -- 2016.

58f.

Orientadora: Profª. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Administrador. 2. Empresa privada. 3. Administração financeira. I. Inoue, Elza Socorra Yamada. II. Título.

WILLIAM VIEIRA DOS SANTOS

**O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Administração, sob a orientação da Prof^ª Esp. Elza Socorra Yamada Inoue.

Banca examinadora:

Prof^ª Esp. Elza Socorra Yamada Inoue
Universidade do Sagrado Coração

Prof^ª M.^a Elisabete Aparecida Zambelo
Universidade do Sagrado Coração

Prof^ª M.^a Debora Scardine da Silva Pistore
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 13 de dezembro de 2016.

Dedico este trabalho à minha família, em
especial ao meu filho.

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha orientadora Elza Socorra Yamada Inoue que, além de se desprender de seu tempo corrido e concorrido, ajudou-me com correções e orientações.

Agradeço também a todos os mestres do curso que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

RESUMO

O objetivo desse trabalho é buscar na literatura respaldos que sustentem que o Administrador de Empresas, no âmbito privado, tem papel imprescindível em sua condução, visando os melhores resultados possíveis. O desempenho do administrador presente na empresa privada representa papel fundamental dentro da organização, onde a qualidade da gestão é determinante para o sucesso e a sobrevivência da corporação sendo, o gestor, necessariamente, o elemento dinâmico dentro da organização em uma economia competitiva. A função financeira tem um objetivo principal, que é proteger e utilizar de forma correta os recursos financeiros da empresa. Para isso foi realizado uma revisão bibliográfica baseada em livros de autores renomados com buscas por artigos publicados em periódicos publicados e bibliotecas virtuais (SciELO, Bireme e Lillacs). O estudo verificou que diante de um amplo universo de trabalho marcado por mudanças constantes proporcionadas pela globalização, a importância e o papel do Administrador dentro de determinada empresa, assim como ocorre também com outras funções, acabam tendo que ser readaptadas às exigências do mercado. Essas mudanças fazem com que um nível cada vez maior de complexidade seja exigido dos graduandos e de sua formação. Portanto, conclui-se que o administrador tem um papel muito importante para as organizações privadas.

Palavras-chave: Administração financeira. Administrador. Empresa privada.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to search in the literature for support that supports that the Business Administrator, in the private sphere, has essential role in their conduction, aiming at the best possible results. The performance of the administrator present in the private company plays a fundamental role within the organization, where the quality of the management is determinant for the success and survival of the corporation being, the manager, necessarily, the dynamic element within the organization in a competitive economy. The financial function has one main objective, which is to protect and properly use the financial resources of the company. For this, a bibliographic review was carried out based on books by renowned authors with searches for articles published in published periodicals and virtual libraries (SciELO, Bireme and Lillacs). The study found that in the face of a wide universe of work marked by constant changes brought about by globalization, the importance and role of the Administrator within a given company, as well as other functions, end up having to be readapted to the demands of the market. These changes mean that an increasing level of complexity is required of undergraduates and their training. Therefore, it is concluded that the administrator has a very important role for private organizations.

Keywords: Financial management. Administrator. Private company.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJTIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	CONSIDERAÇÕES ETIMOLÓGICA E HISTÓRICA SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	12
2.2	GÊNESIS DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL.....	14
2.2.1	AS PRIMEIRAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO E O CONTEXTO ATUAL DA FORMAÇÃO.....	16
2.3	O ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.....	19
2.3.1	Competências e habilidades do administrador.....	20
2.4	CAMPOS DE ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS E SUAS ATIVIDADES.....	21
2.4.1	Administração financeira.....	24
2.4.2	Administração de material/logística.....	26
2.4.3	Administração mercadológica/marketing.....	27
2.4.4	Administração de produção.....	28
2.4.5	Recursos humanos/Gestão de pessoas.....	30
2.5	AS EMPRESA PRIVADA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	32
3	METODOLOGIA.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

A Administração Moderna surgiu no século XX com a Escola de Administração Científica descrita pelo americano Taylor, que se preocupava em aumentar a eficiência industrial racionalizando o trabalho dos operários e a Escola Clássica da Administração desenvolvida pelo francês Fayol, que tem o interesse na estrutura organizacional associada aos princípios gerais da Administração. A Teoria das Relações Humanas desenvolvida em 1940, dessa mesma época, era direcionada as pessoas, a organização informal e aos grupos sociais, que outrora ressurgiria com o nome Teoria do Comportamento Organizacional. A palavra Administração, do Latim *ad* que significa direção/tendência e *minister* que significa subordinação ou obediência. Assim, aquele que realiza uma função abaixo de outrem, sofreu modificações ao longo da história. Seu significado que outrora tinha um sentido de submissão a um segundo, teve sua acepção transformada, o administrador agora deve ter a capacidade de interpretar os objetivos organizacionais e transmutá-los em ações através do controle, direção e planejamento dos esforços e recursos da empresa (MORAES, 2001).

A formação de administradores no Brasil pode se estabelecer sob propostas ou modelos de gestão baseados em traços culturais genuínos, desde que assuma uma perspectiva antropológica de gestão e defina que “práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade, numa cultura e uma história (CHANLAT, 2010).

De acordo com Carvalho (2010), a noção de empresa advém da economia e está intimamente ligada à ideia de organização dos fatores de produção para a realização de uma atividade econômica. Na atualidade, as empresas privadas ocupam relevante papel no cenário econômico, pois, por meio da produção e circulação de riquezas, proporcionam o desenvolvimento e o progresso de um país, além de abrir fronteiras para uma economia globalizada. Também, geram benefícios sociais, tais como empregos, desenvolvimento econômico, tributos, consumo de bens e tecnologia, formando um vínculo indissociável de promoção de bem-estar nas relações socioeconômicas, em benefício de toda uma coletividade.

Segundo Carvalho (2012), o desempenho do administrador presente na empresa privada representa papel fundamental dentro da organização, onde a qualidade da gestão é determinante para o sucesso e a sobrevivência da corporação sendo, o gestor, necessariamente, o elemento dinâmico dentro da organização em uma economia competitiva. A administração financeira é parte fundamental para um bom andamento da organização, pois ao se ter um controle financeiro, o administrador pode realizar o planejamento, a organização

e a prevenção de situações visando manter a organização com suas obrigações honradas e em dia.

Para Maximiano (2007), a função financeira tem um objetivo principal, que é proteger e utilizar de forma correta os recursos financeiros da empresa. Algumas funções e decisões abrangem esta divisão da administração, que podem se destacar entre elas o planejamento financeiro; a identificação de alternativas de fontes de recursos; os controles dos resultados financeiros da empresa e escolha de melhores alternativas de aplicação de recursos financeiros. A administração financeira se ocupa da gestão dos recursos financeiros de uma empresa, visando aumentar o capital investido pelos acionistas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Verificar a importância do administrador nas empresas privadas.

1.1.3 Objetivos específicos

- a) Realizar uma revisão bibliográfica
- b) Descrever o campo de atuação do Administrador de empresas.
- c) Verificar sua importância para as empresas privadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em tempos de crise, a eficiência das empresas é colocada à prova. As decisões precisam ser mais assertivas e, para isso, profissionais qualificados e capacitados são essenciais para o sucesso. Esses profissionais necessitam estar preparados para gerenciar as empresas por que deles depende a sua sobrevivência.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Qual a relevância dos administradores para as empresas privadas ?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES ETIMOLÓGICAS E HISTÓRICAS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Em um contexto amplo, a literatura mostra que a Administração surgiu como uma ciência que visa aprimorar os processos voltados para o interior das organizações, o que implica que o principal objeto de estudo da ciência da Administração, a *priori*, é a organização. É importante enfatizar que as organizações existiam bem antes do muito do que já foi escrito sobre elas, e a esses escritos, sobreviverão (GONÇALVES et al., 2013).

Segundo Ferreira (1999 *apud* Gonçalves et al. 2013), etimologicamente, a palavra Administração tem origem no latim *administratio* que significa governo e se manifesta mediante um conjunto de princípios, normas e funções que têm por finalidade ordenar a estrutura e funcionamento de uma organização (órgão público, empresa etc.). Para fins didáticos, dividem-se os termos, o prefixo “*ad*” quer dizer para (direção, próximo de, aproximar, abeirar, chegar) enquanto o núcleo/verbo “*ministrar*” (do latim, *minister*) quer dizer conduzir, dar, fornecer, ou ainda, mais baixo, inferior ou subordinado. Resgatando o significado dos termos, pode-se entender Administração como: transformar, conduzir para, direção, assim pode significar subordinação, obediência, dominação. No inglês, sua derivação *to manage* (para gerenciar), que vem do latim *manus*, que literalmente significa “manipulação”, foi o conceito adotado durante quase toda a Idade Média na Inglaterra, referindo-se ao ato de cavalgar segurando “as rédeas de um cavalo”.

As considerações acima levam a compreensão de que o administrador deve ser um indivíduo com habilidades para exercer a Administração. Isso fica evidenciado nas palavras de Leite e Carvalho (2005, p. 4) que afirmam o seguinte:

A administração é uma arte, no sentido de profissão ou área de ação humana. Toda arte depende de habilidades. O desempenho dos administradores depende de suas competências gerenciais, que incluem diversas habilidades gerenciais. As habilidades, assim como as demais competências, podem ser adquiridas ou aprimoradas por meio de experiência e estudo.

Além de sua definição etimológica, é importante compreender a Administração de acordo com sua origem, história e influências ao longo do tempo. Adentrando no aspecto filosófico, depara-se com Sócrates que defende seu ponto de vista afirmando que a Administração é uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

Platão, em sua obra “A República” analisou problemas políticos e sociais decorrentes do desenvolvimento social e cultural, expondo a forma democrática de governo e a administração dos negócios públicos. Mais adiante, Thomas Hobbes, no livro “Leviatã”, relata que o Estado representa um pacto social que ao crescer alcança uma grande dimensão que pode ameaçar a liberdade dos cidadãos. Karl Marx e Friedrich Engels propõem a Teoria da Origem Econômica do Estado através do Manifesto Comunista, onde afirmam que a história da humanidade é uma constante de luta de classes (GONÇALVES et al., 2013).

Segundo Serra e Jesus (2014), o estudo sobre a história da Administração é uma temática muito relevante a ser debatida, pois ela teve grande importância para organização das primeiras bibliotecas, pois as bibliotecas surgem da necessidade de organizar, preservar as produções desenvolvidas em cada época. Nesse contexto, as teorias da administração foram se desenvolvendo ao longo dos anos, sendo que na Idade Média já se tinha maior conhecimento das técnicas do que na Antiguidade.

Gomes (2005) sustenta em seu estudo que a história da Administração se iniciou num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5000 a.C, na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Depois no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada. Em seguida, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

O mesmo autor afirma ainda que há outras raízes históricas. As instituições otomanas, pela forma como eram administrados seus grandes feudos. Os prelados católicos, já na Idade Média, destacando-se como administradores natos. A Alemanha e a Áustria, de 1550 a 1700, através do aparecimento de um grupo de professores e administradores públicos chamados os fiscalistas ou cameralistas. Os mercantilistas ou fisiocratas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público.

Segundo Serra e Jesus (2014), foi a partir do século XVIII, com as consequências advindas da revolução Industrial, que se começou a dar maior importância à administração, momento em que surgiram vários estudos sobre o tema, mais foi somente no início do século XX que os estudos se aprofundaram e se sistematizou um estudo relativo à Administração.

De acordo com os autores acima, com o advento da Revolução Industrial provocou grandes mudanças na vida das pessoas, em que nessa época ainda não existiam empresas como as de hoje. O trabalho era realizado manualmente nos domicílios e quase não existia a divisão do trabalho.

Conforme salienta Kwasnicka (2010, p.29) “a chamada Revolução Industrial nasceu na Inglaterra e posteriormente espalhou-se pelo mundo”. Provocando mudanças profundas como: econômicas, sociais e políticas. Em consequência, as administrações dos governos ainda não estavam preparadas como o novo acontecimento.

Sabe-se, segundo Carvalho (2012), que a Administração de Empresas Moderna surgiu no século XX com a Escola de Administração Científica descrita pelo americano Taylor, que se preocupava em aumentar a eficiência industrial racionalizando o trabalho dos operários e a Escola Clássica da Administração desenvolvida pelo francês Fayol, que tem o interesse na estrutura organizacional associada aos princípios gerais da Administração. A Teoria das Relações Humanas desenvolvida em 1940, dessa mesma época, era direcionada às pessoas, a organização informal e aos grupos sociais, que outrora ressurgiria com o nome Teoria do Comportamento Organizacional.

2.2 GÊNESE DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO E NO BRASIL

Em um amplo comentário sobre a gênese do ensino de administração no mundo, Romualdo (2012) enfatiza que o início da escolarização em Administração no interior das Universidades ocorre nos Estados Unidos ou na França. Na França é a *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) e nos Estados Unidos é a *Wharton School*, ou seja, ambas as Instituições de Ensino Superior reivindicam a iniciação das escolas de Administração ou Negócios, aproximadamente no final do século XIX. Porém, foram nos Estados Unidos que as Escolas de Administração se instalaram nas Universidades, pois a resistência das seculares Universidades Europeias em relação à Educação em Administração só diminuiu após o final da Segunda Guerra Mundial. Primeiramente, nos Estados Unidos, as *Business Schools* originam-se através dos desdobramentos dos Departamentos de Economia e foram instaladas na *Graduate School*, equiparando-se como cursos de pós-graduação (mestrado profissional). E após, se expandiu como curso de graduação de quatro anos e mais dois anos de pós-graduação em regime de tempo integral.

O autor acima lembra que, com os Estados Unidos se impondo como potência mundial, o ensino de Administração se expande, já no século XX. Possivelmente esse é um

motivo relevante para que este país se consolide como berço da Administração e não a Europa. Esse cenário se comprova com dados onde pelo menos dois terços da produção científica são de autores norte-americanos e são colocados em livrarias muito próximos a títulos de autoajuda, como estratégia de marketing. Muitas dessas obras já foram traduzidas para diversas línguas, transcendendo a cultura ocidental, chegando a Ásia: China, Índia, Paquistão, Japão, Coréia, Taiwan e outros.

A origem do ensino de administração no Brasil deu-se com a criação do DASP – Departamento de Administração do serviço Público – em 1938, no período do governo de Getúlio Vargas que estabeleceu padrões de eficiência no serviço público federal e assim criou canais mais democráticos ao recrutamento de pessoas para a administração pública. Essa data é coincidente com o término da Segunda Guerra Mundial e o Brasil também visualizava otimismo frente ao futuro. Ideologicamente pensava-se que o mundo seria resolvido e transformado através do desenvolvimento econômico que, por conseguinte, viria o desenvolvimento social e político. Neste cenário, os vencedores da guerra constroem um quadro institucional internacional, centrado na ONU e nos diversos organismos e agências que a integram, como o Banco Mundial, FMI, UNESCO, FAO, OMS, OIT, que teria como missão organizar a paz entre as nações e promover o desenvolvimento e o enriquecimento (BERTERO, 2006; ROMUALDO, 2012).

Estrela e Silva (2009) também comentam sobre esse momento e afirmam que a formação de Administradores de Empresa começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta. Foi durante esta década que a formação de pessoal especializado à planificação de mudanças, assim como a da criação de centros de investigação para dar suporte a questões econômicas e administrativas em uma sociedade que passava de um estágio agrário para a industrialização. Esse processo de desenvolvimento do país foi marcado por dois momentos distintos. O primeiro, pelos governos de Getúlio Vargas, caracterizado pela criação das empresas estatais, e o segundo pelo governo de Juscelino Kubitschek, com a abertura econômica para o capital internacional, sobretudo a importação de tecnologia norte-americana.

De acordo com Queiroz et al. (2010), a Administração tem um papel importante em todas as esferas institucionais, seja de cunho individual, familiar, grupal, político e social. Entende-se que o exercício da administração se encontra presente em todas as áreas da sociedade, principalmente partindo do individual para o geral e com os constantes estudos ao longo dos anos a respeito da Administração e sua importância, e com o surgimento de

diversas teorias defendidas por nomes importantes da história administrativa, surge então a Escola da Administração Científica com suas teorias e princípios revolucionários.

O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração nas indústrias a fim de aumentar a eficiência da produção (CHIAVENATO, 2003).

2.2.1 As primeiras escolas de administração e o contexto atual da formação

Segundo Estrela e Silva (2009, p. 4.173), “as escolas de Administração no Brasil, se comparados a outros países como os EUA, é bastante recente, pois a primeira escola voltada para administração é da década de 50”.

Sobre as primeiras escolas formadoras de profissionais da área de Administração de Empresas no Brasil, Romualdo (2012) assegura que, na continuidade o governo de Getúlio Vargas, foi autorizado a constituição da FGV –Fundação Getúlio Vargas – com as atribuições de estudo das organizações, da racionalização do trabalho e a preparação de profissionais em nível superior. A referida Fundação foi criada em 1944 através do Decreto 6.933 e em 1948 alguns representantes visitaram Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos para conhecer o funcionamento de cursos de Administração, tendo em vista que o Brasil não possuía nenhuma experiência na organização e funcionamento de tal curso superior.

Essa visita inspirou a criação, em 1952, no Rio de Janeiro, da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) que, como o próprio nome sugere, tinha por ordem a formação de quadros especializados para a administração do Estado. Da experiência bem-sucedida, em 1952, nasce a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Desta maneira, a FGV é designada como centro de treinamento e intercâmbio encaminhando, junto com a Universidade Federal da Bahia (UFBA) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), bolsistas para universidades americanas para estudos de pós-graduação com vistas à formação de quadros docentes. Mais tarde esses docentes iriam integrar os cursos existentes até então, bem como criar outros nas Universidades federais citadas. Em 1964, a Universidade de São Paulo (USP) instituiu também o curso de Administração (MAGALHÃES et al., 2014).

Curiosamente, afirma Bertero (2006), o Brasil é dos primeiros países, além dos Estados Unidos, a escolarizar a administração, criando relativamente cedo escolas, cursos, departamentos e faculdades de administração. O movimento pioneiro começa em São Paulo, para a administração de negócios, e no Rio de Janeiro, para a administração pública.

Segundo Magalhães et al. (2014), os propósitos destes primeiros cursos eram formar profissionais com domínio de técnicas complexas, analíticas e organizativas importadas dos Estados Unidos, sobretudo as relacionadas com disciplinas da área financeira, como técnicas orçamentárias e de controle de custos para atenderem uma demanda específica das grandes empresas e das estruturas do Estado.

Também estes cursos representaram nas palavras de Tordino (2004, p. 143), “a instituição de novo ramo do ensino superior, diferenciando, definitivamente, as áreas de formação de economistas, contadores e administradores” ainda que as funções dos egressos destes cursos não tenham ficado claras e distintas de outras formações aos olhos do público em geral.

Atualmente, a graduação de Administração tem como objetivo formar profissionais organizacionais que atuem na gerência e desenvolvimento das organizações de produtos e serviços. O Administrador de hoje, porém, deve ser uma pessoa criativa, corajosa e empreendedora, deve ser também um cidadão global, visionário, autêntico, corajoso. Já é comumente aceito que para se enquadrar no perfil de profissional que o mercado demanda é necessária uma formação bem alicerçada, afirmam Silva et al. (2009).

Dada a importância do Administrador, Magalhães et al. (2014) lembram que nos últimos anos, a formação em Administração ganha especial relevância no contexto brasileiro e colombiano. Nos últimos dez anos houve uma proliferação sem precedentes de cursos de Administração como decorrência do aumento da atividade industrial no Brasil, da expansão da economia e de mercados, do surgimento de novas empresas e das políticas governamentais de estímulo à educação de nível superior. Junto a esta proliferação, também se observou crescimento expressivo nos números relativos a matrículas, produção científica e investimentos tanto nos cursos de graduação quanto de pós-graduação, em Administração, oferecidos por faculdades, centros universitários e Universidades do país.

Ao abordar sobre a pedagogia crítica no ensino da Administração bem com seus desafios e possibilidades, Paula e Rodrigues (2006) enfatizam que, no Brasil, nas últimas décadas, ocorreu o fenômeno da massificação, pois houve uma grande expansão principalmente do ensino privado no nível de graduação e pós-graduação. Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep) demonstram que atualmente elas absorvem em torno de 70% dos estudantes. Por outro lado, a combinação entre uma grande procura de vagas e o custo relativamente baixo de implantação de um curso de graduação em Administração parece ter tornado esses cursos atraentes para as universidades privadas. Segundo o censo de 2003, o curso de Administração ocupava o primeiro lugar, com 564.681

matrículas no ensino superior no Brasil (14,5% do total), seguido pelo curso de Direito (13,1% do total).

Segundo Almeida et al. (2014), para a boa formação dos novos Administradores, sabe-se que, atualmente, ampliou-se o foco de atuação do Conselho que, em consonância com as novas tendências educacionais existentes no país, passou a objetivar não somente a garantia das áreas de atuação do bacharel, como definido na lei original, como também, assumiu a responsabilidade de opinar na definição de conteúdo, habilidades e competências necessárias para o exercício da profissão, levando em conta as áreas de conhecimento específicas.

Os mesmos autores afirmam ainda que após a avaliação e implantação de várias propostas intermediárias, em 2005, foi assinada a Resolução nº 4, do CNE/CSE em 2005 que teve como objetivo principal instituir as novas diretrizes curriculares para os cursos de Administração. Uma das maiores contribuições desta resolução está contemplada em seu artigo 4º que define as competências e habilidades necessárias à formação do bacharel em Administração:

Art. 4º O curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I – Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II – Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III – Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV – Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V – Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI – Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII – Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

VIII – Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (ALMEIDA et al, 2014, p. 3-4).

Segundo Minstzberg e Gosling (2003 *apud* Almeida et al. 2014), percebe-se que as habilidades e competências citadas possuem caráter bastante amplo e complexo. Este fato associado ao grande número de áreas específicas de atuação do administrador faz com que

este profissional necessite desenvolver um perfil generalista e que contemple diversas áreas afins, como forma de facilitar sua inserção/manutenção no mercado de trabalho. Como estas habilidades e competências são consideradas como essenciais no exercício profissional, devem ser desenvolvidas e avaliadas de forma prática na realização do Estágio Curricular, a fim de garantir que o egresso esteja qualificado a atender às expectativas das diferentes organizações, em relação ao bacharel em Administração. Este conjunto de habilidades vai além das funções da Administração, sendo transversal a todas elas. Esta característica seria a forma mais natural de se organizar a educação em Administração. Esse conjunto de habilidades se refere claramente à união entre reflexão e ação, que podem ser traduzidas em: relações interpessoais, surgindo uma orientação para um ambiente de colaboração; intuito de promover a análise da organização na qual o estagiário estaria inserido; e entendimento do contexto no qual a organização de estágio se insere. Portanto, nada mais natural do que considerar a atividade de estágio como meio fomentador dessas habilidades.

Conforme Bianchi (1998) *apud* Almeida et al. (2014), a primeira formalização, no Brasil, sobre a questão do estágio, se deu em 1972, em um encontro de professores de Didática. Neste encontro, foi ressaltada a importância da implementação de atividades de natureza prática na formação profissional dos egressos dos cursos de níveis médio e superior, sendo publicada em setembro de 1972 a primeira portaria regulamentando a questão.

2.3 O ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

De acordo com Silva et al. (2009), o administrador é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa, e que em uma economia competitiva é, sobretudo, a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência. O administrador tem três áreas bem distintas: marketing, recursos humanos e finanças, cada uma delas com características bem diferentes.

Chiavenato (2007) afirma que os administradores são criadores de negócios, são focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios. Ajudam empresas a crescer até o seu potencial máximo.

Kanitz (2005), por sua vez, também afirma que está previsto um aumento significativo da participação dos administradores na gestão das empresas brasileiras, o que se traduzirá em uma fase promissora, reduzindo-se assim, a falência de tantas empresas e o crescimento sustentável no mercado de trabalho.

O bom desempenho de um administrador também depende de sua formação que permite a atuação em diversos setores da economia, desde o setor privado, com cargos públicos, passando pela indústria ao terceiro setor. O mercado de trabalho para este profissional apresenta tendências evolutivas. O conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto. Assim o conhecimento de hoje é a ignorância de amanhã. A economia continuará a ser altamente turbulenta e competitiva propensa a oscilações abruptas assim com a natureza (SILVA et al., 2009).

O mercado de trabalho do administrador é amplo, tendo em vista que esse profissional pode atuar em diversas áreas, ocupando os mais diversos cargos, na administração financeira, de material, de marketing, de produção, entre outros. O fato é que as empresas nem sempre colocam administradores graduados para ocupar cargos gerenciais da empresa, o que se pode chamar de desregulamentação da profissão (RODRIGUES NETO, 2010).

2.3.1 Competências e habilidades do administrador

Em se tratando da graduação em Administração, afirmam Cardoso e Fonseca (2009), percebe-se que a sociedade brasileira e os órgãos competentes, vêm dispensando uma maior atenção a essa área, no intuito de tornar estes mais voltados para a realidade, já que as empresas requerem do Administrador o uso de habilidades e competências que contribuam para aumentar a eficiência dos processos e dos resultados da organização. No entanto, esses componentes, partem do pressuposto de que as habilidades e competências são primordiais para a consecução dos papéis do administrador.

O termo competência passou a ser incorporado à linguagem organizacional no início do século passado, para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel (CARBONE et al., 2005, p. 42).

Mas o mesmo autor reforça que foi a partir da década de 70 que o assunto despertou interesse estimulando a realização de pesquisas e muitos autores procuraram criar, então, definições próprias para o termo competências.

É de fundamental importância entender qual o conceito apresentado pela literatura para o termo competência. De acordo com Regio (2014, p. 133), o conceito de competências está baseado em três elementos:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida

que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Fleury e Fleury (2007, p. 30) definem a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Zarifian (2001) também abordou o assunto em seu estudo e, segundo esse autor, é possível identificar cinco classificações de competências em uma organização, fatores que são imprescindíveis ao administrador: competências sobre processos: os conhecimentos sobre processos de trabalho; competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço: aliar competência técnica à pergunta: Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final? Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

A administração envolve o desafio de acompanhar as mudanças e exigências do mercado. Os administradores e empresas são desafiados a continuarem competitivos no mercado de trabalho. Entretanto, o grande desafio do administrador repousa em ter as competências administrativas almeçadas para a permanência no ambiente empresarial. A administração é desafiadora, pois vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A direção de uma organização depende de uma série de considerações e análises pela administração para tomarem as decisões corretas (SILVA et al., 2009).

2.4 CAMPOS DE ATUAÇÃO DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS E SUAS ATIVIDADES

A administração é um conjunto de princípios, normas e funções destinadas a ordenar, dirigir, planejar e controlar os esforços de grupos de pessoas para obtenção de um resultado comum. O grande desafio dos administradores é gerir recursos humanos e materiais de modo a atingirem as metas das organizações, dentro do contexto de globalização (SILVEIRA et al., 2009).

Segundo Rodrigues Neto et al, (2010), p. 3, “o Conselho Federal de Administração (CFA), em 2010, ao descrever as áreas de atuação dos administradores identificou cinco grandes segmentos que são: pessoas; materiais; finanças; mercadologia e produção”.

Martins (2010) asseguram em seu estudo que os cursos de graduação em administração realmente buscam desenvolver, por meio de suas grades curriculares, as habilidades e competências inerentes à formação do administrador, que se fazem necessárias para o exercício das funções e o desempenho dos papéis gerenciais, conforme declararam os coordenadores nos fragmentos. A formação de graduação em administração propicia aos seus bacharéis atuarem em vários setores da economia e ocuparem uma série de cargos dentro de organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Apesar deste contexto, não se pode negar que cargo de administrador, ou seja, do profissional responsável por todas as ações e resultados da organização, segundo Bertero (2006), é oligárquico, ou seja, sempre haverá um elevado número de administrados para relativamente poucos administradores.

O autor acima afirma ainda que em “nenhuma sociedade será possível empregar a massa de administradores como as que se graduam em nossos programas de graduação em todo país” (BERTERO, 2006, p. 20)

Silva e Verdinelli (2007) são enfáticos em afirmar que muitos são os desafios para a formação e para atuação desse profissional no mundo do trabalho. Um deles envolve o desenvolvimento de estratégias para articular a formação acadêmica com a atuação profissional. As diretrizes curriculares do curso de Administração, artigo 3º, destacam que o perfil desejado do formando envolve capacidades e aptidões para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observadas níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Segundo Mello et al. (2011), a imagem do Administrador, percebida desde 2006 como um profissional que “atua com visão sistêmica da organização”, consolidou-se ainda mais na opinião dos Empresários/Empregadores, em 2011, pelos conhecimentos específicos, competências, habilidades e atitudes, que lhes permitem formar, liderar e motivar equipes de trabalho e articular as diversas áreas da organização.

O mesmo autor mostra quais são as principais áreas de atuação do administrador de empresa atualmente no Brasil, conforme mostra a tabela 1:

Quanto às áreas de atuação dos administradores, Rodrigues Neto et al. (2010) também aborda o assunto e afirma que há setores onde o Administrador tem maior média de empregabilidade, sendo eles: Finanças, Conhecimento, Produção e *Marketing*. Na faixa intermediária observam-se colocações na área de Estratégia, Vendas, Tecnologia da Informação e Operações e Logística. Apesar de se posicionarem acima da média, apresentam a menor avaliação os cargos relacionados a Projetos, Pessoas e Meio Ambiente.

Segundo Silva Júnior (2010), o Administrador adquire conhecimentos nas áreas diversas, o que facilita a gestão da empresa. A área de administração é realmente muito ampla, pois se pode atuar em órgãos públicos, privado, escolas e hospitais de qualquer porte. As mudanças no ambiente ocorrem de forma rápida e constante. Assim, a cada dia surgem novas tecnologias e novas regras tomam forma numa economia instável e incerta. Novas leis também são criadas e incorporadas, enfim, uma série de mudanças que podem influenciar o desempenho organizacional.

Importante síntese sobre o assunto é apresentado por Furiati e Luz (1996, p. 2) que afirma o seguinte:

O Administrador ou executivo pode exercer suas funções em diversos níveis da hierarquia organizacional. Pretende-se neste trabalho obter informações sobre o tipo de profissional que as empresas estão recrutando para exercer funções gerenciais. Parte-se do pressuposto que os Administradores não exercem tais funções com exclusividade, nem mesmo é o grupo profissional majoritário. Por outro lado, pretende-se também conhecer como as organizações percebem os profissionais de Administração que, em princípio, são preparados para exercer esse papel. Considerando-se a impossibilidade prática de se conhecer a estrutura organizacional das empresas que se pretendem pesquisas e ainda a falta de padronização na denominação dos cargos, pretende-se tomar neste trabalho três níveis, a saber: o nível de direção superior, no qual são considerados os cargos de presidente, diretor e superintendente, o nível mais baixo da hierarquia, em que se tomam os cargos de supervisor, gerente, coordenador e outras denominações semelhantes, sendo os demais cargos considerados como intermediários na linha hierárquica das empresas.

Ampliando as possibilidades acima mencionadas acima para o exercício dos formandos em Administradores, Silveira et al. (2009, p. 132) também lista outras possibilidades no mercado atual:

As oportunidades para quem deseja seguir a profissão são inúmeras, pois um profissional formado no curso de administração tem um grande número de possibilidades de trabalho em diversos setores. De acordo com o artigo 3º do Decreto 61.934/67 que regulamenta a profissão, as áreas de atuação para este profissional envolvem análises, estudos de campo, pesquisas, administração, planejamento, projetos, organização e outros com bons salários. Segundo o Conselho Federal de Administração, entre os campos de atuação privativos do administrador pode-se citar: Administração Financeira; Administração de Material; Administração da Produção; Administração Mercadológica/Marketing;

Administração e Seleção de Pessoal; Recursos Humanos; Orçamento; Organização e Métodos e Programas de Trabalho; Campos Conexos (Administração de Consórcio; Administração de Comércio Exterior; Administração de Cooperativas; Administração Hospitalar; Administração de Condomínios; Administração de Imóveis; Administração de Processamento de Dados/Informática; Administração Rural; Administração Hoteleira; *Factoring*).

O autor acima lembra ainda que o perfil do Administrador que as organizações tanto buscam deve ter as seguintes qualificações: ter visão estratégica e sistêmica do negócio, saber compartilhar conhecimentos e promover a aprendizagem do trabalho em equipe, aprender a aprender, inglês fluente, ser parceiro, provedor de serviços, criatividade, ser proativo, ser um bom ouvinte, ter iniciativa de trabalhos, ser multifuncional, estar sempre se qualificando e aprendendo, possuir facilidade de comunicação, capacidade de planejar e agir em curto e longo prazo. O administrador é, portanto, o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa, e a administração são responsáveis pelo progresso econômico organizado. Nesse mesmo sentido uma organização, para ser bem-sucedido em suas competências organizacionais, alcançar seus objetivos e satisfazer suas responsabilidades sociais, depende dos administradores. Assim, o papel do administrador consiste em obter resultados do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

2.4.1 Administração financeira

Segundo Oliveira et al. (2010), a evolução das relações comerciais levou a busca constante de melhores resultados. Todas as áreas da empresa são responsáveis por tal objetivo. À área comercial, cumpre o papel de se relacionar com a clientela e efetivar a comercialização dos produtos ou serviços; à produção compete a transformação das matérias primas e dos insumos em produtos que buscam a satisfação das necessidades dos clientes; ao Recursos Humanos, colocar as pessoas certas nos locais certos, sempre buscando atender às necessidades organizacionais e de seus colaboradores. Para a área financeira, cabe a busca da maximização dos resultados, através da correta gestão dos recursos financeiros e sua aplicação nos ativos.

A administração financeira, de acordo com Souza (2000), diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro. Os administradores financeiros, por sua vez, administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas. Suas principais tarefas são orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Compartida (2015) também comenta o assunto e lembra que a Administração Financeira ou Finanças, como quase toda ciência, traz em seu escopo as mudanças do mundo contemporâneo. Suas técnicas, métodos quantitativos e estrutura conceitual vêm sendo ampliada, o que aumenta sua relevância para as organizações. Por outro lado, o administrador financeiro passou a ser mais exigido, o que ocasionou a necessidade de especialização e atualização perene.

O autor acima afirma ainda que o administrador financeiro, diante da complexidade do mundo empresarial, precisa de uma visão holística da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo. Pois, o conhecimento de técnicas e métricas financeiras isoladas se mostra insuficiente, sendo necessária uma abertura para valores e informações estratégicas. O administrador financeiro moderno precisa de uma visão integral da organização para detectar oportunidades e ameaças, tanto internas, quanto externamente. Também é imprescindível a capacidade de analisar dados e informações e fazer inferências acerca dos comportamentos e ações futuros.

A administração financeira cuida da viabilidade financeira da empresa, portanto da sua existência. A maioria das decisões tomadas dentro da empresa é medida em termos financeiros, desta forma o administrador financeiro desempenha um papel-chave na operação da empresa. É esse profissional quem administra os negócios financeiros de qualquer tipo de empreendimento, seja privado ou público, grande ou pequeno, com ou sem fins lucrativos. A compreensão básica da função financeira é necessária aos executivos responsáveis por decisões em todas as áreas, como administração, contabilidade, pesquisa, marketing, produção, pessoal, etc. Nas micro e pequenas empresas a função de finanças pode ser executada pelo proprietário, por um dos sócios ou pelo departamento de contabilidade. Quando o negócio se expande, normalmente a função ocupa um departamento separado ligado diretamente ao presidente, já que as frequentes mudanças econômicas e nas leis interferem diretamente nas decisões da administração financeira com vistas a preservar o desempenho da organização. Ao Diretor Financeiro normalmente cabe a coordenação das atividades de tesouraria e controladoria. A controladoria lida com contabilidade de custos e financeira, pagamento de impostos e sistemas de informações gerenciais. A tesouraria é responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelo planejamento financeiro e pelas despesas de capital (LOURES JÚNIOR, 2010).

2.4.2 Administração de material/logística

A administração de material é um conceito vital que pode resultar na redução de custos e no aperfeiçoamento do desempenho de uma organização de produção, quando é adequadamente entendida e executada. É um conceito que deve estar contido na filosofia da empresa e em sua organização. Administrar materiais é fazer uns exercícios de provedor, analista, pesquisador e programador. É, acima de tudo, colocar a empresa como um organismo viável a todos que dela participam. O papel desenvolvido pela administração de materiais tem exatamente essa função de conseguir balancear todos os interesses da empresa de forma que o produto seja entregue ao cliente da melhor forma e com o menor custo e que todos os departamentos estejam integrados. É necessária uma administração de estoques, pois eles sofrem muitas variações e está ligada à demanda (SILVA JÚNIOR, 2010).

A logística, em seu processo de crescimento, recebeu diversas denominações ao longo do tempo, tendo sido as principais: distribuição física, distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de *marketing*, logística de distribuição, administração de materiais; administração logística de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento e logística industrial. De forma geral, referiam-se estes termos à administração do fluxo de bens do ponto de origem ao ponto de consumo (PEREIRA et al., 2003).

Este autor lembra que no contexto da logística, uma das áreas em que se verificou esta transformação, de maneira expressiva, foi a da administração de compras. A administração de compras é vista hoje como parte do processo de logística das empresas – como parte integrante da cadeia de suprimentos. Assim, muitas empresas estão utilizando a denominação gerenciamento da cadeia de suprimentos ou simplesmente gerenciamento de suprimentos, sendo este um conceito voltado para o processo, em vez do tradicional departamento de compras, voltado para as transações em si, e não para o todo. Na logística de suprimento são alinhados planos estratégicos de fornecedores e empresas, que direcionam recursos para reduzir custos e desenvolver novos produtos. As compras assumem papel estratégico na empresa, e a categorização e o gerenciamento dos fornecedores são implementados pela corporação. Logo, as responsabilidades do Administrador incluem, como funções primordiais, deveres administrativos e executivos, além do estabelecimento de diretrizes gerais do setor. Ele deve ser o responsável pelo perfeito relacionamento com as empresas fornecedoras e com as exigências operacionais dos demais departamentos da organização, primando por uma

administração voltada para o bom desempenho organizacional e para a motivação de seus comandados, na obtenção dos resultados esperados.

2.4.5 Administração mercadológica/*marketing*

Segundo Reinert e Tonial (2006), o processo moderno de compra e venda é gerido pelo *marketing* – termo originário do latim *mercari*, que significa comercializar, transacionar. Logo, *marketing* é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

Cavalcante (2008) é enfático afirmar que na organização empresarial independentemente da sua estrutura organizacional ou de seu segmento, o Administrador tem que utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e compreender determinadas situações. Ele deve conhecer o modo de pensar e agir, as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa não muito fácil já que cada grupo tem a sua própria cultura.

Este autor refere ainda que o Administrador deve ter conhecimento suficiente para reconhecer a importância do trabalho das ações de relações públicas, buscando sempre adquirir novas experiências e acompanhando as inovações, sejam elas impostas pelo mercado, através de um novo concorrente, ou através das novas tecnologias, que a cada dia traz novos programas, facilitando assim o armazenamento de dados, agilizando atividades, minimizando o tempo de espera e execução da ação, atendendo com eficácia aos clientes da empresa.

Diante de tais exposições, Zela (2002) sugere que o Administrador não perca o foco e sempre se conscientize de que o *marketing* nada mais é do que o ato de conhecer o mercado de atuação de uma organização para posteriormente oferecer, de forma inovadora e criativa, os produtos e serviços que esse mercado deseja. *Marketing*, nesta perspectiva, é entender e atender clientes. Por isso, através de seus Amestradores, as empresas vêm utilizando várias ferramentas de *marketing*, como pesquisas de mercado, desenvolvimento de produtos, estratégias de lançamento, logística de distribuição de vendas, promoção, *merchandising*, propaganda, publicidade e pós-venda. Mas, antes de tudo, é preciso entender que todos os recursos são canalizados para a satisfação do cliente.

O objetivo geral do *marketing* para o Administrador, segundo Reinert e Tonial (2006), é vender uma ideia, produto ou serviço. Já os objetivos específicos são lançar um produto novo no mercado, penetrar em novos mercados consumidores, atrair novos segmentos de consumidores, diferenciar o produto dos concorrentes, aumentar o volume de vendas,

aumentar a frequência de reposição, criar imagem do produto e/ou da empresa, apoiar o programa de vendas, atingir consumidores de difícil acesso e aprimorar as relações com os intermediários.

A promoção é basicamente o ato de promover algo. No mundo mercadológico, relacionado à propaganda, pensa-se em promover um produto, isso significa fazer algo para possibilitar o aumento de seu consumo. Os administradores devem ter cuidado ao utilizar esta ferramenta, pois é importante manter a imagem de credibilidade do produto ou serviço, considerando que algumas organizações se utilizam da promoção para vender produtos que não estão em plenas condições e esta não é a função desta ferramenta (CAVALCANTE, 2008).

Cabe destacar que o *marketing* pode ser promocional ou institucional. A primeira modalidade representa uma atividade do marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas, visando, por meio da interação junto ao seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização. Já o *marketing* promocional, consiste em anúncio de venda propriamente dito, tem um objetivo imediato – convencer o público a comprar o produto ou a contratar o serviço anunciado – e seus resultados são esperados em curto prazo (REINERT; TONIAL, 2006).

As empresas podem conseguir o aumento das vendas através de vários recursos, a exemplo do merchandising, da publicidade e da propaganda. Muitas fazem propaganda da promoção a ser oferecida na tentativa de aumentar o número de clientes cientes da promoção, alcançando assim melhores resultados. É importante observar a relevância da utilização desta ferramenta para a empresa, levando em consideração a sua identidade organizacional, ou seja, a imagem que ela reflete para a sociedade através dos produtos ou serviços comercializados (CAVALCANTE, 2008).

Segundo *American Marketing Association* apud, Pinho (2001, p. 52), promoção de vendas são “aquelas atividades de *marketing* distinto da venda pessoal, propaganda e publicidade, que estimulam as compras pelos clientes e ajudam na rotação dos estoques dos distribuidores”.

2.4.6 Administração de produção

As atividades da administração da produção remontam à origem do ser humano. As primeiras atividades de produção extrativista e as plantações e criação de animais, que vieram na sequência, já exigiam algum esforço no sentido produtivo. O avanço das civilizações,

desde a antiguidade, permitiu a construção de grandes empreendimentos, como as pirâmides do Egito, a grande muralha da China, pontes e estradas, grandes embarcações, além de inúmeras outras obras monumentais de que se tem notícia. Estes projetos certamente exigiram grande esforço de administração e gerenciamento de produção (PEINADO; GRAEM, 2007).

Pode-se definir que Administração da Produção é toda atividade desenvolvida pela empresa visando atender seus objetivos de curto, médio e longo prazos. Essas atividades, na tentativa de transformar insumos, como matérias-primas, em produtos e/ou serviços, consomem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final. Esse é o objetivo da Administração da Produção, desenvolver uma gestão eficaz para essas atividades, tendo dentro dessa área de atuação, diretores, gerentes, supervisores e/ou colaborador da empresa (MARTINS; LAUGENI, 2002).

Segundo Slack et al. (2001), a Administração da Produção envolve todos e os mesmos conjuntos de atividades para qualquer tamanho de organização. Entretanto, pode-se observar, na prática, que administrar a produção em organização de pequeno e médio porte possui seu próprio conjunto e diferentes tipos de problemas, e empresa de porte grande podem ter os recursos para destinar profissionais a desempenhar funções organizacionais específicas, (cada um na sua área), o que geralmente não ocorrem com empresas menores, pois eleva os custos operacionais e encargos salariais.

Os mesmos autores afirmam que isto significa que as pessoas podem ter que executar diferentes trabalhos, conforme a necessidade da organização e os aparecimentos de atividades no dia. Essa estrutura informal permite à empresa reagir mais prontamente conforme surgem as oportunidades ou problemas. O processo decisório pode ficar confuso à medida que as funções se justapõem. Empresas pequenas e médias podem ter exatamente as mesmas questões de administração da produção que as empresas grandes, mas podem ter mais dificuldades em isolar as questões da massa de outras questões da organização.

De acordo com Santos e Kato-Cruz (2010), a Administração de Produção é a parte central do processo produtivo. É através deste sistema que a organização alinha suas decisões a fim de obter os resultados pretendidos. Assim, é um sistema que tem a função de auxiliar os administradores para que possam executar sua função de forma adequada. Trata-se de um sistema com capacidade para suportar atividades como planejamento de necessidades futuras de capacidade, controle de entradas e saídas de matérias-primas, controle de níveis apropriados de estoques, programação de atividades de produção, controle de qualidade dos produtos produzidos e controle da rastreabilidade do lote desde as matérias-primas que foram utilizadas para sua fabricação até seu consumidor final.

2.4.7 Recursos humanos / Gestão de pessoas

Na concepção de Oliveira (2005), historicamente os Recursos Humanos passou por várias fases. No início do século XX, os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios. Quando a tecnologia em áreas como testes e entrevistas começou a surgir, o departamento de recursos humanos passou a desempenhar um papel maior na seleção, treinamento e na promoção de funcionários.

Com base no exposto acima, Alcalde e Covo (2007) consideram que o processo de Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, etc. A Administração de Recursos Humanos refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas. Basicamente: agregar pessoas, ou seja, inseri-las no processo. Aplicar pessoas – orientar e acompanhar as pessoas, avaliando seu desempenho. Recompensar as pessoas - Salários, prêmios, benefícios e serviços sociais; desenvolver pessoas – Treinamentos para manter pessoas – dar suporte para que as mesmas se sintam bem dentro da organização e monitorar – acompanhar e controlar as atividades.

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização, de acordo com Oliveira (2005), representam forças importantes para determinar o comportamento e as atitudes do funcionário. As práticas de seleção determinam quem deve ser contratado, quando bem planejadas identificarão candidatos competentes e os aproveitarão em cargos de acordo com suas habilidades específicas, adequando “pessoa-cargo”. Faz-se importante gerentes que tenham experiências em culturas diferentes e que sejam sensíveis aos desafios operacionais de acordo com as expectativas, motivações, respeito pelas crenças do outro, confiança, flexibilidade, tolerância, liderança, adaptabilidade, autoconfiança, iniciativa e harmonia interpessoal, entre outras coisas, para que se possa administrar a diversidade em organizações.

A administração de recursos humanos é a utilização das pessoas como recursos para lograr os objetivos organizacionais. As pessoas que participam na administração de recursos humanos trabalham através de um sistema integrado e que podem ser divididas em cinco áreas funcionais: captação e retenção de talentos, desenvolvimento de recursos humanos, compensação e benefícios, saúde e seguridade social e relações de trabalho e com empregados (ALCALDE; COVO, 2007).

Estes autores afirmam ainda que através do processo de captação e retenção de talentos uma organização visa manter um número adequado de empregados que possuam as competências necessárias nos postos corretos e no momento oportuno, para lograr seus objetivos. Implica na análise de cargos e salários, planificação de recursos humanos, e recrutamento e seleção.

Dessler (2003) também aborda o assunto e assegura em seu estudo que a abordagem da Administração de Recursos Humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, recrutamento e seleção, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Sendo uma das funções do Recursos Humanos o recrutamento e seleção de pessoal, Avancini e Cruz (2014) que essas tarefas se constituem na etapa inicial de ingresso de colaboradores de uma empresa e por isso mesmo, devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da organização. Ganham importância quando vistos sob a ótica de que os recursos humanos são os maiores patrimônios de organização.

Assim, Davel (2009), diz que a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

Avancini e Cruz (2014, p. 3) fazem uma importante síntese das obrigações do Administrador de Empresas frente a responsabilidade da administração de recursos humanos de organização:

Descrição dos cargos: enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante;
Administração de salários: que é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários justos na organização;
Recrutamento: que é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização;
Processo seletivo: é o momento da escolha entre os candidatos recrutados através de técnicas pré-definidas de acordo com o cargo;
Contratação/registro: a partir da escolha do candidato mais apto efetuar os procedimentos legais para a contratação;
Integração do novo empregado: visa integrar e treinar o funcionário no ambiente da organização, sendo informado seus direitos e seus deveres, ser introduzido no seu novo local de trabalho e apresentado aos demais colegas;
Treinamento e desenvolvimento: consiste em ensinar o novo contratado em executar suas tarefas conforme a determinação da organização, de forma que elas possam obter novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos e liberar sua criatividade;
Avaliação de desempenho: são técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de

trabalho que ocupa na empresa, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

Estes processos de administração de recursos humanos devem contemplar as políticas e estratégias estabelecidas de acordo com a realidade e necessidade de cada organização. As políticas definem a forma com que cada processo deve ser executado e as estratégias a serem utilizadas. Dentre as competências de gestão pessoas optou-se por buscar aprofundamento em recrutamento e seleção. Assim sendo, passa-se a apontar a colaboração de autores sobre estas duas áreas de competência específica (AVANCINI; CRUZ, 2014).

2.5 AS EMPRESAS PRIVADAS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

De acordo com Lopes (2006), na ordem jurídico-econômica constitucional brasileira, a empresa privada é uma propriedade de produção que se encontra positivada como instrumento à consecução dos fundamentos e objetivos do Estado. Assim é que a Constituição Federal de 1988 garante o direito subjetivo de propriedade, mas, ao mesmo tempo, impõe-lhe um fundamento e um objetivo. A empresa privada surge como o mais importante bem de produção, que possui inestimável influência junto à atividade econômica e que, em decorrência de tal fato, ao executar seu papel, deve cumprir com uma função junto à sociedade.

Segundo Lopes (2013), a Administração de Recursos Humanos no setor público possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros.

Para Espindola e Carvalho (2006), no Brasil, mesmo antes da vigência do Código Civil de 2002, que consagrou as figuras jurídicas do empresário e da sociedade empresária no direito positivo, a ideia de empresa privada já vinha se firmando e fortalecendo como a grande mola propulsora da atividade econômica contemporânea.

Segundo Espindola e Carvalho (2006), a noção inicial de empresa advém da economia e está ligada à ideia de organização dos fatores de produção para a realização de uma atividade econômica. Assim, economicamente é a empresa organização dos fatores da produção (capital e trabalho) com o fim de obter ganhos ilimitados. Logo, a empresa privada através da produção e circulação de riquezas gera benefícios sociais, tais como empregos,

desenvolvimento econômico, tributos, consumo de bens, tecnologia etc., formando um vínculo indissociável de promoção de bem-estar nas relações socioeconômicas em benefício de toda a coletividade.

Conforme Rodrigues (2013), a gestão de pequenas empresas, principalmente as privadas, está atrelada às suas características, classificadas em pessoalidade, informalidade e administração não profissional. A pessoalidade está relacionada à personalidade e características da figura do dirigente proprietário, que em geral ocupa a maior parte de seu tempo com problemas de curto prazo, não enxergando questões estratégicas de médio e longo prazo, correndo riscos de perda de competitividade, preferem o individualismo e o conservadorismo, improvisam uma ação planejada, enfatizam o produto e não o cliente. Verifica-se também na gestão das pequenas empresas a não profissionalização da gestão financeira, administram intuitivamente, possuem conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais obsoletos, não possuem conhecimentos de técnicas de administração, concentram funções, decisões e poderes, baixo grau de formalidade, estrutura simples e flexível, reduzido grau de maturidade, escassez de recursos, não possuem poder de barganha quando da negociação com fornecedores, pequena participação no mercado, capital financiado basicamente pelo proprietário, além de que, muitas vezes, a pequena empresa é do tipo familiar, no qual os próprios membros da família ocupam cargos que exigem conhecimento e competência técnica, e nem sempre os ocupantes desses cargos possuem a qualificação necessária para o desempenho de suas funções.

Terence (2002) classifica as características das pequenas empresas em comportamentais, estruturais e contextuais. As características comportamentais são aquelas relacionadas aos atributos do dirigente da empresa, incluindo seus valores e ideologia, como o improviso, imediatismo, inabilidade de gerir o tempo e poder centralizado. As propriedades estruturais estão ligadas à sua estrutura funcional, como relações informais, falta de profissionalização da administração, estrutura organizacional achatada, escassez de recursos e pessoal qualificado, ausência de planejamento e de utilização de técnicas gerenciais. E os atributos contextuais associam-se ao ambiente externo da empresa, portanto são características não controláveis pelos dirigentes da empresa, como a dificuldade de informações do mercado e produtos.

Segundo Rodrigues (2013), tanto as empresas de grande porte quanto as micro e pequenas precisam realizar investimentos em ferramentas e técnicas administrativas modernas para conseguirem competir no mercado globalizado. As diferenças entre elas abrangem itens como a flexibilidade, velocidade de mudança e capacidade de atuar em nichos de mercado. Os

fatores decisivos de sucesso dos pequenos empreendimentos são a flexibilidade e rapidez na tomada de decisões, ao passo que a resistência a mudanças e o conservadorismo podem minar com as aspirações do pequeno empresário.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração desse trabalho a metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica que tem por finalidade esclarecer sobre a importância e a atuação do administrador de empresas, utilizando de materiais já publicados como livros, artigos, revistas e sites. Sobre a pesquisa bibliográfica Marconi e Lakatos (2010, p. 43) diz que:

Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e impressas escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo aquilo que já foi escrito sobre determinado assunto.

A revisão bibliográfica tem o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho e possibilita que o autor tenha à disposição uma gama de materiais enriquecedores, que ampliem o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Gil (2010) define pesquisa como um método racional e sistemático que tem como meta possibilitar respostas aos problemas que são propostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os estudos comprovam que para assumir as novas responsabilidades os profissionais que atuam precisam adquirir também competências conceituais, técnicas e humanas, tendo um perfil que sejam capazes de atender tanto os usuários internos como os externos à organização. Este profissional precisa estar aberto para novas tecnologias administrativas, a capacitação e motivação dos empregados, ação voltada à qualidade de vida no trabalho e a agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes. Ele deve ser capaz de atuar como agente de mudanças, para desenvolver a capacidade da organização de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Necessita reconhecer as pessoas como parceiras da organização, proporcionando competitividade à empresa e basear-se em comportamentos éticos e socialmente responsáveis.

A empresa privada é considerada um bem de produção, que tem por fundamento e objetivo o bem-estar social, é uma propriedade instituída na busca da satisfação de todos e não somente à satisfação dos interesses do proprietário.

Os administradores financeiros desempenham várias tarefas que irão contribuir para que o financeiro da empresa seja o esperado e planejado. Essas atividades devem ser bem executadas pelo Administrador evitando, assim, problemas futuros da empresa. Essas atividades são: orçamentos, previsões financeiras, administração de caixa, administração do crédito, análise de investimentos e capacitação de fundos. Nos últimos anos, com todos os avanços e leis que devem ser cumpridas, elevam a complexibilidade e importância das responsabilidades do administrador financeiro. Isso porque as empresas vêm crescendo cada vez mais e estes profissionais capacitados, devem ficar atentos nestes pontos dentro da organização, citando o ainda que muitos dos bons resultados de administradores em grandes empresas provêm de altos executivos e do governo.

Um dos principais papéis desse profissional direcionar os negócios de modo a aproveitar as oportunidades que o mercado venha oferecer, ter atenção às expansões econômicas, à inflação, ao comportamento dos preços, ao aumento da renda e custo de vida, especialização da mão de obra e aos progressos tecnológicos. Ele precisa estar bastante atualizado e dominar conhecimentos sobre sua área de atuação e políticas que podem influenciar diretamente em seu negócio. Para o administrador financeiro, não basta apenas estudar a estrutura do sistema financeiro, seu conhecimento deve ser macro, a fim de ter instrumentos que possam ser utilizados em momentos de crise, ou até mesmo através de planejamento possa se antecipar a ela. O desconhecimento da estrutura financeira de modo

geral, e das políticas que as gerenciam o país pode impedir o sucesso do administrador e a sobrevivência da empresa em tempos de crise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar o papel e a importância do Administrador de empresas nas organizações privadas.

O estudo constatou que diante de um amplo universo de trabalho marcado por mudanças constantes proporcionadas pela globalização, a importância e o papel do Administrador dentro de determinada empresa, assim como ocorre também com outras funções, acabam tendo que ser readaptadas às exigências do mercado. Essas mudanças fazem com que um nível cada vez maior de complexidade seja exigido dos graduandos e de sua formação, fazendo com que as Instituições de Ensino Superior, mais precisamente os cursos de Administração, enfrentem certas dificuldades para preparar o acadêmico, de forma que atenda a necessidade de mão-de-obra requerida pelas empresas privadas.

Logo, concluiu-se também que o mercado atual requer o perfil de um administrador com uma visão generalista, ou seja, uma visão global em diversas áreas administrativas, como contabilidade, gestão de pessoas, economia, direito, gestão ambiental e de conhecimentos afins, permitindo assim, que este profissional, adapte-se com maior facilidade ao mercado diante das inconstâncias. Assim, entende-se que atualmente a formação do administrador de empresas deve ser essencialmente técnica, pois este é o meio que, aliada à prática, suprime a necessidade das empresas em época de crise, com inovação nas decisões, criatividade e reflexão somadas às habilidades e conhecimentos adquiridos na graduação.

Diante da crise que assola as empresas privadas no Brasil, a literatura aponta que o administrador deve ter na gestão financeira um instrumento não só eficiente, mas sim eficaz na busca por resultados positivos. Isso porque, a gestão financeira é um conjunto extenso de fatores que podem influenciar as decisões das empresas em tempos de crises duradouras. Percebe-se que esse conjunto engloba alguns fatores como condições econômicas, direção do mercado, capacitação dos profissionais certos entre outros. O administrador ou gestor financeiro deve, portanto, planejar cuidadosamente cada ação dentro da empresa, visto que, o mercado de modo geral se mostra intolerante com erros de administração.

Atualmente, as ferramentas de administração financeira são instrumentos de grande valia para as organizações privadas, os quais devem ser selecionados de acordo com as necessidades empresariais, e contribuir para o controle, planejamento, orçamento, fluxo de caixa entre outros controles que devem ser praticados pelo administrador financeiro.

REFERÊNCIAS

ALCALDE, E. A.; COVO, L. M. S. **Gestão de pessoas**: análise do processo de recrutamento e seleção. 2007. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2015.

ALMEIDA, D. R. et al. A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador. **30º Encontro ANPAD**. 23 a 17 set. 2014. Salvador/BA.

ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Rev. FAE BUSINESS**, n. 8, p. 35-39, maio 2004.

AVANCINI, S.; CRUZ, H. A. Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso Sos Cardio de SC. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 22-24 out. 2014.

BARBOSA, E. S. **Orçamento financeiro**: uma ferramenta para gestão e controle dos custos. 2012. 118f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade Tecsoma: Programa de Graduação em Administração. Paracatu/MG, 2012.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARDOSO, J. G.; FONSECA, J. Perfil do administrador: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da Grande Florianópolis. **VI CONVIBRA** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Florianópolis/SC, 2009.

CARVALHO, M. L. **A empresa contemporânea**: sua função social em face das pessoas com deficiência. 2010. 140f. Dissertação (Mestre em Direito) – Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima/MG, 2010.

CARVALHO, S. T. **O jovem administrador e o mercado de trabalho**: o segmento da Administração escolhido pelos discentes de uma instituição de ensino privado. 2012. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – FATECS Curso de Administração. Brasília/DF, 2012.

CAVALCANTE, S. M. **Gestão da comunicação organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. 2008. 66f. Monografia (Especialização em Gestão Empresaria e de Pessoas) – Universidade Potiguar. Natal/RN, 2008.

CHANLAT, J. F. **Gestão empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª Edição Revista e Atualizada. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2003. 6ª Reimpressão.

COLTRO, A. Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de recursos humanos, gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, ... ou o multiforme esforço do constante jogo. **Rev. Admin. Unimep**, v. 7, n. 1, p. 41-60, jan./abril, 2009.

COMPARCIDA, C. **Administração financeira.** 3º Ano Técnico. 2015. Disponível em: <<http://www.colegioaplicacao.com.br/apostilas/ADM%20FINANCEIRA%20-%203%20ANO.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DAVEL, E. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos:** São Paulo: Pretice-Hall, 2003.

DIAS, C. G. et al. **Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens.** 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

ESPINDOLA, A. V.; CARVALHO, M. L. **A empresa privada na perspectiva da ordem econômica constitucional brasileira de 1988.** 2006. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/direito/wp-content/uploads/2012/08/PDF-D15-01.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

ESTRELA, G. Q.; SILVA, J. M. A. P. Perfil do administrador formado na fundação universidade federal de Rondônia. **IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE.** III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. 26 a 29 de outubro de 2009 – PUCPR.

FAISSAL, R. et al. **Atração e seleção de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

FURIATI, A. E.; LUZ, T. R. **O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações.** 1996. Disponível em:

<http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_591_201212051834228e9c.pdf>. Acesso em: 13 out. 2015.

GOMES, L. P. **História da administração**. 2005. Disponível em:

<<http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/downloads/2011/11/A-hist%C3%B3ria-da-Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2015.

GONÇALVES, G. A. C. et al. O Papel Social do Administrador: Formação e Perspectivas à Luz da Administração Política. **IV Encontro de Administração Política para o desenvolvimento do Brasil**. Vitória da Conquista – Bahia – 05 a 07 de junho de 2013.

GUIMARÃES, V. C. R. F. **Políticas públicas**: sua importância no desenvolvimento econômico do país e das empresas e seu controle e acompanhamento pelos cidadãos, especialmente os administradores. 2011. Disponível em:

<http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo03REMS3.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2003.

KANITZ, S. Era do Administrador. **Veja**, São Paulo, ano 38, n. 1.886, p. 21, 5 jan. 2005.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, A. J. C.; CARVALHO, J. V. **Colocação profissional e inserção no mercado de trabalho dos administradores no Vale do Ribeira**. 2005. Disponível em:

<http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2009/colocacaoprofissional.pdf>. Acesso em: 30 set. 2015.

LODDI, C. E. **A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados**: um estudo de caso. 2008. 167f. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

LOPES, A. L. L. **A empresa privada à luz da ordem econômica constitucional brasileira de 1988**: papel, função e responsabilidade social. 2006. 124f. Dissertação (Mestre em Direito) – Universidade de Marília. Marília/SP, 2006.

LOPES, A. **Noções de administração financeira, de recursos humanos e de material**. Brasília: Vesticon, 2013.

LOURES JÚNIOR, J. A. R. **Administração financeira e orçamentária**. 2010. Disponível: <<https://professorfernando.wikispaces.com/file/view/Apostila+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+Financeira+e+Or%C3%A7ament%C3%A1ria.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015.

MAGALHÃES, A. C. et al. O Ensino de Administração no Brasil e na Colômbia: um estudo histórico comparativo. **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 13-17 de set. 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, U. T. **Formação educacional e atuação profissional do administrador de empresas: habilidades e competências versus funções e papéis gerenciais**. 2010. 92f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Vitória/ES, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

MELLO, S. L. et al. **Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional**. 5. ed. Brasília: CFA, 2011.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

OLIVEIRA, H. C. et al. A gestão financeira como instrumento de maximização de resultados das empresas. **Rev. Eletr. Ciências Empresa**, ano 3, n. 6, p. 1-9, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, L. S. **Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção**. 2005. 57f. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA. Brasília/DF, 2005.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **ERA**, v. 46, edição especial Minas Gerais. 2006, p.10-23.

PEINADO, J.; GRAEM, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, R. et al. **Funções, atividades e responsabilidades da administração de compras: comparação entre empresas catarinenses e norte-americanas**. 2003. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/GOL/2004_GOL1704.pdf>. Acesso em: 13 out. 2015.

PINHO, J. B., **Comunicação em marketing: princípios da comunicação**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

QUEIROZ, A. R. et al. **Aplicabilidade das escolas científica e clássica na gestão contemporânea**. 2010. Disponível em:

<http://www.unipacto.com.br/revista2/pesquisa_extensao/formularios/ac2/ac2_edu_01.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.

REGIO, M. L. S. et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Rev. Avaliação**, Campinas; Sorocaba/SP, v. 19, n. 1, p. 129-153, mar. 2014.

REINERT, V.; TONIAL, G. C. C. P. Marketing na internet: ferramentas utilizadas por instituições de ensino superior de Santa Catarina. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006.

RODRIGUES NETO, B. et al. Administradores: um estudo das características e competências em Belém-PA. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. 2010.

RODRIGUES, J. P. L. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas**: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. 2013. 154f. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Potiguar. Natal/RN, 2013.

RODRIGUES, R. A. **A administração financeira e os principais problemas relacionados com a crise financeira mundial**. 2009. Disponível em: <http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/renilda.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2015.

ROMUALDO, C. O ensino superior e o cenário do curso de Administração no Brasil: uma análise crítica. Empreendedorismo, **Rev. Gestão e Negócios**, v. 1, n. 1, fev. 2012, p. 105-123.

SANTOS, C. D.; KATO-CRUZ, E. M. Sistema de administração da produção (SAP). **Rev. Saber Acadêmico**, n. 9, p. 245-246, jun. 2010.

SANTOS, L. C. M.; COSTA, I. T. L. G. **Gerência financeira na prática**: O papel do gestor financeiro dentro das pequenas e médias empresas no Brasil. 2012. Disponível em: <<http://revistas.unijorge.edu.br/conexao/pdf/3.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2015.

SERRA, N. K. A.; JESUS, K. W. C. Estudo sobre as teorias da administração e suas contribuições para a história das bibliotecas. **XVII – Encontro Regional dos Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação** – EREBD. Abordagens Contemporâneas na Sociedade da Informação: Tecnologia Sociedade e Cultura Universidade Federal do Ceará Fortaleza – 02 a 08 de fevereiro de 2014.

SILVA, A. B.; VERDINELLI, A. A. M. A. As competências profissionais do administrador e suas implicações na formação acadêmica. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife/PE, 21-23 nov. 2007.

SILVA, G. A. F. et al. **O perfil do administrador de empresas exigido pelo mercado de trabalho em tempos de crise**. 2009. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Perfil_Administrador_Mercado%20de%20Trabalho_Crise%5B1%5D_37.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.

SILVA, M. M. R. **Análise das rotinas de administração financeira de uma empresa de pequeno porte do setor vidreiro, de Criciúma/SC**. 2010. 70f. Monografia (Especialista em Gerência Financeira) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma/SC, 2010.

SILVEIRA, G. et al. Perfil e perspectivas dos formandos do curso de administração da Unifra ao ingressarem no mercado de trabalho. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 129-147, 2009.

SOUZA, A. **Administração financeira**. 2000. Disponível em:
<http://200.195.175.98/Materiais/62_49.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

TEIXEIRA, P. H. **Manual de controladoria empresarial**. São Paulo: Portal tributário Editora e Maph Editora, 2009.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 237f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TORDINO, C. A. **A formação em administração e o Ethos da modernidade**. 2004. 245f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2004.

VERAS, C. M. A. **Conceitos, objetivos, origem, revolução industrial, recursos empresariais, funções dos gerentes**. 2009. 23f. Monografia (Graduação em Engenharia Industrial Elétrica e Mecânica: Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. Departamento de Ciências Humanas e Sociais. São Luís/MA, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
ZELA, D. Afinal de contas, o que é marketing? **Rev. FAE Business**, n. 2, jun. 2002.