

# RAMOS DA ADMINISTRAÇÃO

> Adm. Rogério Ramos



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração

### Catálogo na publicação (CIP)

---

R175r

Ramos, Rogério.

Ramos da Administração / Rogério Ramos. – Brasília: Conselho Federal de Administração, 2018. 55 p. : il. color. ; 21 x 29,7 cm.

1. Administração. 2. Campos da administração. 3. Profissionais da Administração. 4. Conselho Federal de Administração. I. Ramos, Rogério. II. Título.

CDD: 025.1

CDU: 005.9

---

Ficha catalográfica: Wilians Juvêncio da Silva CRB - 3140 – 1ª Região.

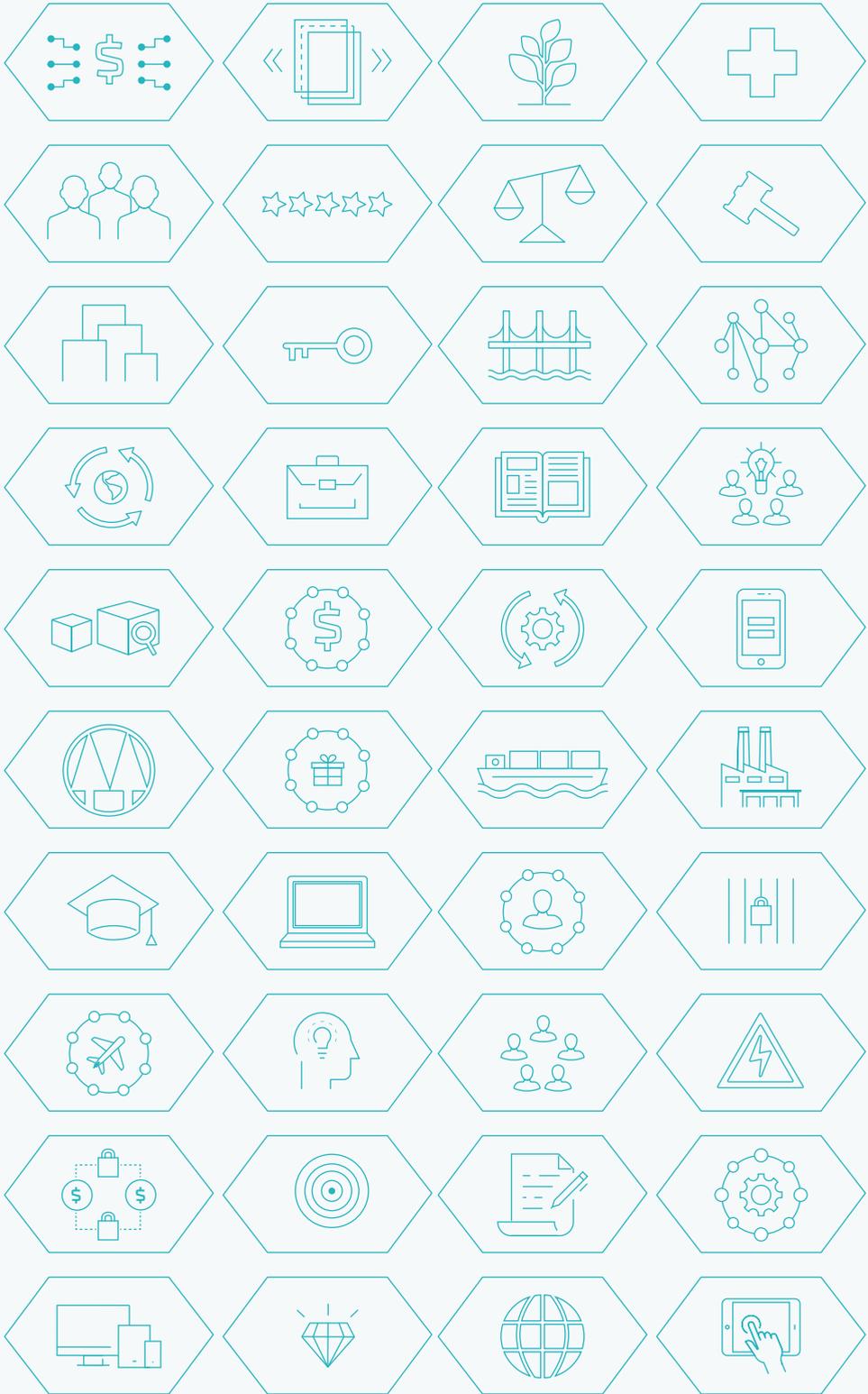
**GUIA DA PROFISSÃO**  
**RAMOS DA ADMINISTRAÇÃO**

> Adm. Rogério Ramos

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b>	1
<b>Introdução</b>	4
1. ADMINISTRADOR FINANCEIRO	11
2. ADMINISTRADOR DE PROJETOS	12
3. ADMINISTRADOR RURAL	13
4. ADMINISTRADOR HOSPITALAR	14
5. ADMINISTRADOR DE MARKETING	15
6. ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS	16
7. ADMINISTRADOR DE HOTELARIA	17
8. ADMINISTRADOR JUDICIAL	18
9. ADMINISTRADOR PERITO JUDICIAL	19
10. ADMINISTRADOR DE JUSTIÇA E NOTARIAL	20
11. ADMINISTRADOR DE CONDOMÍNIOS	21
12. ADMINISTRADOR DE IMÓVEIS	22
13. ADMINISTRADOR DE OBRAS	23
14. ADMINISTRADOR DE FACILITIES	24
15. ADMINISTRADOR EM LOGÍSTICA	25
16. ADMINISTRADOR AMBIENTAL	26
17. ADMINISTRADOR EXECUTIVO	27
18. ADMINISTRADOR ESCOLAR	28
19. ADMINISTRADOR PÚBLICO	29
20. ADMINISTRADOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	30

21. ADMINISTRADOR DE PRODUÇÃO	31
22. ADMINISTRADOR DE ORÇAMENTO	32
23. ADMINISTRADOR DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS	33
24. ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR	34
25. ADMINISTRADOR DE PATRIMÔNIOS	35
26. ADMINISTRADOR DE COOPERATIVAS	36
27. ADMINISTRADOR DE CONSÓRCIOS	37
28. ADMINISTRADOR DE COMÉRCIO EXTERIOR	38
29. ADMINISTRADOR INDUSTRIAL	39
30. ADMINISTRADOR DE FACTORING	40
31. ADMINISTRADOR PESQUISADOR	41
32. ADMINISTRADOR DOCENTE	42
33. ADMINISTRADOR CONSULTOR	43
34. ADMINISTRADOR PRISIONAL	44
35. ADMINISTRADOR DE SERVIÇOS	45
36. ADMINISTRADOR DE TURISMO	46
37. ADMINISTRADOR EM COMUNICAÇÃO	47
38. ADMINISTRADOR NO TERCEIRO SETOR	48
39. ADMINISTRADOR DE RISCOS	49
40. ADMINISTRADOR ESPORTIVO	50
41. ADMINISTRADOR TRIBUTÁRIO	51
<b>Conclusão</b>	52
<b>Referências</b>	54



# PREFÁCIO



**Adm. Wagner Siqueira**

Presidente do Conselho Federal de Administração – CFA



Administração é uma ciência antiga. As Revoluções Industriais que aconteceram a partir do século XVIII, por exemplo, representam importantes marcos tecnológicos que modificaram drasticamente a maneira como os trabalhadores em geral passaram a lidar com a execução de tarefas.

Do chão de fábrica aos escalões mais elevados, todos os profissionais perceberam com o passar do tempo que o mundo do trabalho estava inexoravelmente se transformando.

Desde então, estudiosos formularam centenas de teorias, pesquisas, técnicas e propostas de intervenção em todos os tipos de empresas e nos diferentes níveis organizacionais, em busca de soluções ou de modelos otimizados para as ações estratégicas e gerenciais.

Não há dúvidas de que todo esse esforço para melhorar a compreensão do modus operandi das empresas (desde o cuidadoso olhar sobre o ser humano até o emprego das modernas tecnologias, sempre visando a obtenção de melhores resultados) contou com a inexcelsável contribuição de dezenas de intelectuais, empresários e executivos, oriundos de uma miríade de ciências: Antropologia, Direito, Engenharia, Matemática, Psicologia, Sociologia, entre outras.

Esse conjunto multidisciplinar conformou a administração que até hoje influencia e é influenciada por diversas áreas congêneres. A administração está presente nas mais diversas ações que desempenhamos, inclusive domésticas, mas que encontra o seu apogeu como ciência aplicada nas organizações em geral.

Não há empresa que não se valha de conceitos da Administração em seus processos administrativos, por menor que seja. Não há organização que não aplique técnicas de administração para cumprir os seus objetivos, inclusive nos lugares mais remotos. Não há

cidadão minimamente consciente que não reclame por melhor gestão dos recursos públicos. A Administração, por evidência, é uma ciência universal e imprescindível a qualquer atividade produtiva.

Administradores, por origem e natureza, são multidisciplinares, mas necessitam indelivelmente de relações e cooperações com outros profissionais para o cumprimento de suas incumbências, salvo raríssimas exceções. Por isso, estão presente em tantas empresas e transitam com facilidade por diversas áreas.

Quando da regulamentação da profissão de administrador, em 9 de setembro de 1965, imaginava-se que todos os cargos e funções próprios da administração poderiam chegar a ser ocupados por administradores profissionais. Quando a profissão foi inaugurada no Brasil, milhares de advogados, engenheiros, psicólogos, militares e sociólogos obtiveram o título de administrador por provisionamento, bastando que para isso comprovassem o exercício da administração por pelo menos cinco anos. Inúmeros Administradores e Conselheiros do Sistema CFA/CRA não são graduados em Administração, porém prestaram e prestam um enorme serviço à classe.

A Administração ganhou enorme relevo e amplitude em todo o mundo, se expandiu em todos os níveis e setores econômicos. Novas áreas de atuação dos profissionais de administração foram criadas, em atendimento às novas demandas de mercado. Outras áreas surgem a todo instante, como a gestão de riscos, gerência de facilities e gestão de mídias sociais. A quem cabe assumir a responsabilidade por essas áreas, já que não há mão de obra qualificada e específica para esses desafios?

Quem não pôde acompanhar a dinâmica das mudanças, ficou defasado. A pós-modernidade, a virada de século e as evoluções disruptivas afetam e continuarão influenciando demasiadamente as relações entre os trabalhadores e as diferentes formas de trabalho que o mercado oferece.

Os administradores profissionais não estão alheios a tudo isso; são parte integrante dessa organicidade e desejam continuar contribuindo decisivamente para que a sociedade seja saciada em suas necessidades. Mas é sempre bom lembrar que a intensificação da globalização e a interdependência dos países apresentam circunstâncias que fogem do

controle das legislações e dos controles burocráticos. Na prática, não há impedimento para que executivos internacionais, inclusive aqueles de áreas típicas de gestão, atuem onde suas corporações os aloquem, em qualquer país.

Pesquisas promovidas pelo CFA desde 1989 e mesmo momentos de crise como a atual indicam que os Administradores qualificados têm elevado grau de emprego e de empregabilidade. Isto é resultado do vasto campo de trabalho que lhes é oferecido pelas empresas que reconhecem os seus valores e competências.

O “Guia da Profissão – Ramos da Administração” chega, portanto, para sintetizar essas múltiplas competências da Administração. A obra, organizada pelo amigo de profissão e de Sistema CFA/CRA, Rogério Ramos, reúne uma diversidade de áreas que podem ser exercidas pelos profissionais de Administração. É um guia que vem para empoderar esses profissionais.

Sabemos que o conhecimento é a nova moeda de troca da economia compartilhada. Ao dividir suas habilidades, especialidades e conhecimento por meio deste livro, Rogério Ramos ajuda outros profissionais de Administração a alcançarem suas metas e buscarem uma vida melhor.

Em verdade, o indivíduo que está disposto a ensinar ao outro o que sabe assumirá, simultaneamente, uma atitude de disposição a aprender. Portanto, parabênizo a iniciativa de Rogério Ramos. Sua obra presta relevante contribuição à ciência da Administração e torna-se, por isso, uma leitura indispensável para aqueles que, assim como ele, desejam alçar voos maiores na vida profissional.

Uma ótima leitura!

# INTRODUÇÃO

 **Adm. Rogério Ramos**

A Ciência da Administração é tão antiga quanto a humanidade. A história nos mostra que, na Suméria, no ano 5.000 a.C., a população já adotava algumas práticas administrativas na resolução de problemas. Vemos, ainda, a ciência sendo aplicada no Egito, quando Ptolomeu sistematizou a economia. Posteriormente, em 500 a.C., foram criadas a Constituição de Chow com oito regulamentos e as regras de administração pública de Confúcio, em uma tentativa clara de definir parâmetros para organizar a Administração chinesa da época.

Com a Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, o sistema de produção aumentou rapidamente em todo o continente europeu, estendendo-se até os Estados Unidos. Entretanto, o crescimento acelerado e desorganizado das empresas fez nascer a administração científica. No século XX, nomes como o do engenheiro Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford e Elton Mayo surgem e tornam-se referência nos estudos da Administração até os dias atuais.

No Brasil, a Ciência da Administração chegou um pouco mais tarde. O primeiro curso chegou ao país somente em 1952. Na mesma época, os Estados Unidos já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano em Administração.

Foi em 9 de setembro de 1965 que a profissão foi regulamentada no Brasil por meio da Lei nº 4.769. Assim, o acesso ao mercado profissional passou a ser privativo dos bacharéis em Administração com registro profissional.

Sabe-se que o Administrador é um profissional de múltiplas competências que faz a diferença na gestão das organizações públicas e privadas. Independente do ramo que esses profissionais escolherem, todos terão em comum características intrínsecas à profissão: ca-

pacidade de gerenciamento, supervisão, planejamento e execução de atividades, além da tomada de decisões, solução de problemas, liderança, entre outras.

A área da administração é um segmento de grandes oportunidades. É preciso conhecer os diversos ramos de atuação da profissão para identificar onde está o caminho que o estudante ou profissional precisa seguir e tenha mais vocação para desempenhar. Fazer o que gosta e com satisfação é o primeiro passo para ser um profissional de sucesso e respeitado.

O profissional formado como bacharel em administração ou tecnólogo em determinada área da administração conta com um leque de áreas de atuação em diversos setores da sociedade, inclusive em campos novos de grande ascensão no mercado. Entretanto, vale a pena ressaltar a diferença entre esses profissionais.

O administrador é a pessoa que possui o diploma de bacharelado em Administração. Esse profissional está capacitado para atuar em qualquer área da empresa, pois sua formação é completa e abrange toda a ciência da Administração. Já o tecnólogo é a pessoa que fez o curso superior de tecnologia em determinada área da Administração. Ao contrário dos administradores, o tecnólogo só pode atuar na área em que se capacitou. Por exemplo, um tecnólogo que fez o curso de Gestão de Recursos Humanos só poderá atuar nessa área. Já o administrador tem competência para exercer sua profissão não só nesse setor, mas em qualquer outra área privativa da Administração.

Para tanto, aqueles que desejam atuar nos diversos ramos da administração devem dar prosseguimento nos estudos e se especializar nos inúmeros ramos profissionais. O presente Guia lista estes ramos e descreve as várias vertentes da profissão.

Ter um registro profissional em um conselho de classe é quesito primordial para ser reconhecido como um profissional habilitado. Se formar e não ter um registro profissional é como saber dirigir um veículo automotor e não ter a carteira nacional de habilitação – o CNH. O registro profissional é o certificado concedido legalmente por um conselho de classe que habilita o indivíduo para ser um profissional de verdade. Na qualidade de autarquia federal, organização jurídica constituída pelo ordenamento jurídico brasileiro em lei, os conselhos de classes têm a incumbência de registrar e acolher os profissionais das diversas profissões a se regulamentarem nas suas atuações e fiscalizar ações desses profissionais perante a sociedade.

Preparar-se para um emprego significa se dedicar ao aprimoramento pessoal em diversas habilidades e competências. A qualificação específica em determinado ramo profissional também é preponderante para se tornar alguém diferenciado no mercado. Algumas atitudes são fundamentais para alcançar o êxito profissional: investir na aparência, estabelecer network com pessoas e empresas que atuam na área pretendida e, por fim, acreditar na própria capacidade de conquistar seus objetivos, entre outras iniciativas de quem quer ser bem sucedido na profissão.

Investir na experiência profissional conta muito na obtenção de um emprego. Portanto, iniciar a carreira como um estagiário não é demérito, mas um bom início de construção de uma carreira próspera. Aprender no banco da escola é fundamental; entretanto, aprender no exercício pleno da função é primordial para se tornar um profissional de referência.

Há mais de duas décadas me formei em Administração pela Universidade Luterana do Brasil, em Palmas, Tocantins. A escolha pelo curso de Administração foi motivada pela vocação que senti pela prática da gestão na área pública. Minha carreira foi iniciada como concursado no serviço público. Após concluir o curso de bacharel em Administração, no mesmo dia da formatura me registrei no Conselho Regional de Administração do Tocantins, me tornando um administrador de fato e de direito. Na sequência, a necessidade de me especializar foi imediata, dada a exigência do mercado e da continuidade dos estudos nessa interessante área. Alguns anos depois, concluí o MBA em Gestão de Políticas Públicas pela Fundação Getulio Vargas e, por conseguinte, realizei vários outros cursos de menor duração, em temas específicos da administração pública que não constam das grades curriculares, tanto do bacharelado quanto da especialização (licitações, contratos, auditoria, orçamento, controladoria, etc.).

Neste breve relato, evidencio com a minha própria história quão necessária é a educação continuada na área da administração. Tive várias missões atuando no poder público, fui do primeiro escalão executivo em governos municipal e estadual e confesso a vocês que, se não fossem estes conhecimentos complementares, não teria alcançado êxito nestes trabalhos junto ao poder público.

Temos um contingente de milhares de profissionais nas áreas de administração, prontos para ocuparem os postos de trabalhos nos diversos campos de atuação dos administradores. Este manuscrito elenca uma série de caminhos que os estudantes que ainda não se for-

maram também podem trilhar e se encontrar dentro de suas áreas preferenciais e pessoais – a esteira do sucesso profissional. Os conhecimentos de algumas áreas se misturam, se complementando num misto de habilidades necessárias para atuar em determinada área.

Para nós, interessados no futuro da profissão, cabem algumas questões: Quem são esses potenciais administradores e para que direção apontam? Eles estão mais focados em resultados do que em formalidades? Desejam mais o sucesso profissional do que a segurança empregatícia?

Esses administradores querem fazer a diferença e são indivíduos naturalmente globalizados. A visão globalizada permite que seu pensamento seja macro. Esses novos administradores não precisam de muito esforço para considerar diferentes culturas, costumes, mercados e segmentos ao tomar uma decisão. Por crescerem e serem educados em um mundo conectado, as fronteiras significam muito pouco para esses profissionais.

Novos modelos de profissionais e novos desafios demandam um novo formato de escolhas e pensamentos. Um exemplo é o esforço para satisfazer as necessidades dos consumidores, que a cada dia se torna maior por também ser medido pela concorrência.

Priorizar a sustentabilidade é outra necessidade latente no mercado atual e fugir disso pode significar a falência do negócio. Impossível afirmar como será o futuro. Entretanto, podemos afirmar que a reformulação do modo de atuação está acontecendo diante dos nossos olhos. A energia nova que surge na base da Administração tem a capacidade de enfrentar o mundo tecnológico e globalizado que se apresenta.

O administrador e o tecnólogo em gestão são profissionais generalistas que têm habilidades e competências para atuar em diversas áreas, sendo essenciais nos processos estratégicos e táticos de qualquer sistema gerencial. Esses profissionais podem atuar em vários níveis nas organizações: alto- executivo, diretor estratégico, gerente tático, consultor, professor e em atividades operacionais. Para tanto, exige-se desses diversos tipos de administradores a continuidade do aprimoramento, ramificando os conhecimentos e os tornando especialistas nos seus campos de atuação.

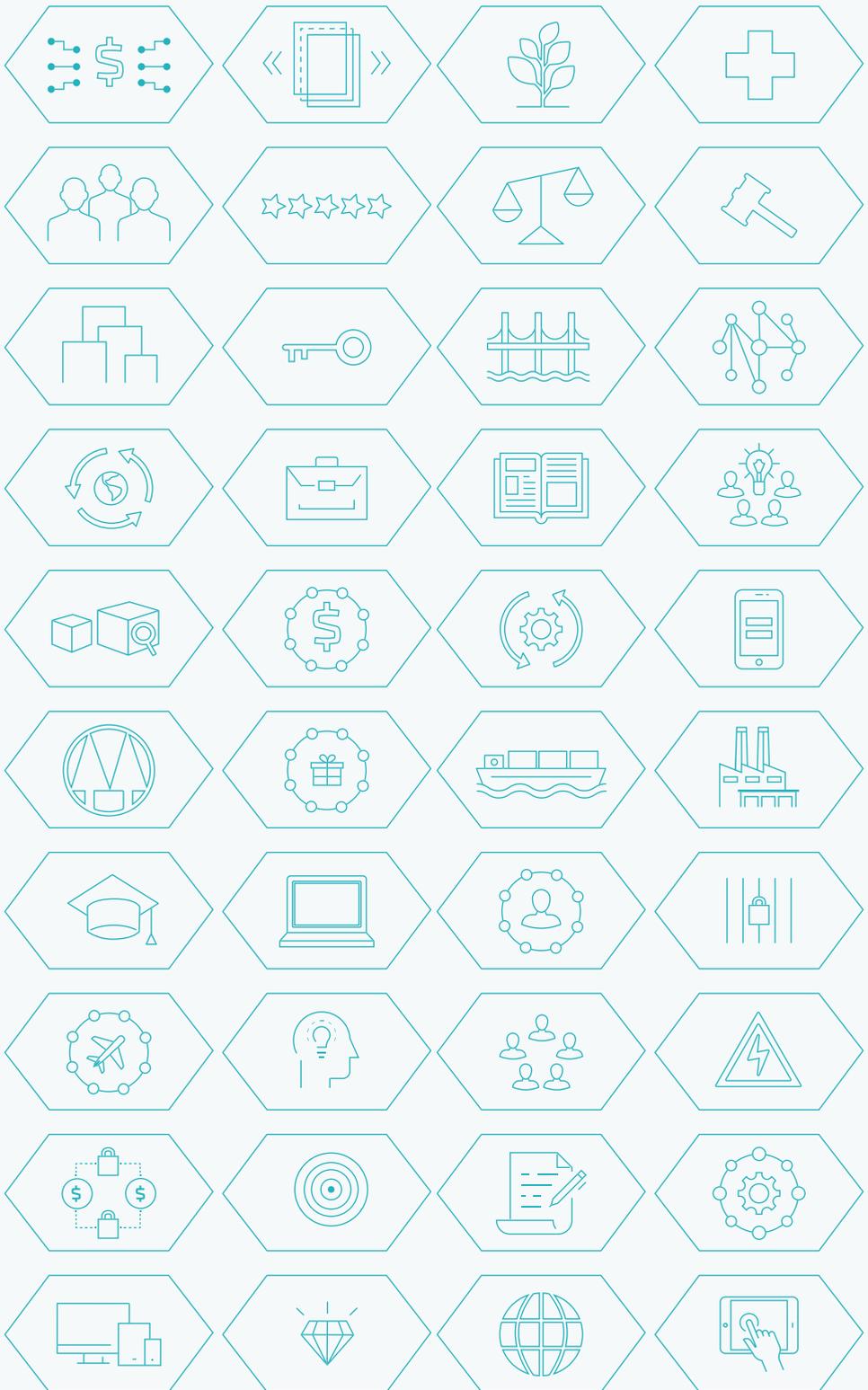
A busca do conhecimento deve ser contínua, pois o mercado e a ciência da administração evoluem e se aperfeiçoam de forma constante. Cursos, seminários, workshops, coaching,

especializações, mestrados, doutorados e pós-doutorados são alguns dos caminhos para grandes conquistas na área. Neste “Guia da Profissão” podemos identificar que temos muitas áreas de atuação para os profissionais escolherem de acordo com o tema que mais se adequa aos seus desejos de atuação no mercado.

O mercado se modernizou e muitos ramos da administração surgiram, sendo essenciais para a realização de trabalhos especializados. É o que chamamos de gestão de atividades específicas, que se tornaram demandas de mercado, abrindo espaço para absorção em cargos de administrador e seguido de um formato composto de novas nomenclaturas.

Essa gestão está de forma intrínseca naqueles que buscam ser o diferencial na conquista, determinação, estratégia de ação, viabilização dos seus meios de ação, absorção do máximo dos ensinamentos e fé. Está naqueles que buscam com toda a energia o que está reservado para a conquista do sucesso pleno.

Para facilitar na escolha do segmento da administração pelo leitor interessado, iremos discorrer de forma resumida sobre quais os tipos de administradores especialistas o mercado está absorvendo na atualidade. Na sequência desta leitura, o leitor poderá conhecer de forma resumida e prática cada ramo da administração que conseguimos identificar neste estudo. Seguem, em breves apresentações, os ramos da administração!







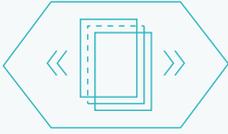
## 1. ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O grande desafio dos gestores na atualidade tem sido o equilíbrio nas contas. Em momentos de crise, prevalece o rigor no controle financeiro e a necessidade de usar a criatividade para contornar o quadro crítico de pouca circulação da moeda. A figura do administrador financeiro aparece como alguém capaz de equilibrar as despesas, potencializar as receitas e buscar o desenvolvimento, identificando formas de fomentar a produção. O setor financeiro deve ser a maior fonte de informação para as decisões sobre os investimentos e para alavancar os almejados superávits.

Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área financeira é uma prerrogativa de atuação do administrador. O artigo 2º da Lei 4769/1965, que regulamenta a profissão de administração, estabelece que a atividade do profissional de Administração Financeira será exercida por profissão liberal ou não. Também é reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO) no item nº 2521-05 - Administrador Financeiro.

A administração financeira (ou gestão financeira) é o conjunto de procedimentos e ações que envolvem o planejamento, a análise e o controle de todas as movimentações financeiras de uma empresa. É a técnica utilizada para realizar o planejamento e a análise de investimentos e meios viáveis para a obtenção de recursos para financiamento das operações da empresa, garantindo seu desenvolvimento e evitando gastos desnecessários, além de controlar da melhor forma possível a concessão de crédito para clientes, dentre outras atividades.

Assim como as outras, essa é uma área essencial para o alcance dos resultados da empresa, pois gerencia os recursos financeiros necessários para subsidiar as suas operações, além de trabalhar com os índices de lucratividade na iniciativa privada ou com o orçamento nas organizações públicas. A área financeira de qualquer organização é a espinha dorsal de uma estrutura. Se tudo vai bem, as outras áreas têm melhores condições para operar. Por isso, o profissional desta área deve estar preparado e ser um diferencial dentro da gestão da empresa pública ou privada.



## 2. ADMINISTRADOR DE PROJETOS

O administrador de projetos está inserido na área da Administração que aplica os conhecimentos, as habilidades e técnicas para elaboração de atividades relacionadas a um conjunto de objetivos pré-definidos, com prazo, custo e qualidade específicos, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

É cultural no Brasil valorizar primeiro a perfeita prestação de contas quando, na verdade, o ideal seria priorizar a elaboração de um bom Plano de Trabalho (projeto). É um paradigma a ser quebrado com a valorização e profissionalização da área de projetos. O planejamento de uma ação que seja eficiente no seu processo e eficaz no seu resultado é o modelo de formato moderno que deve ser implantado.

O gerente (ou gestor) de projetos é, acima de tudo, um líder. Ele deve supervisionar o trabalho da equipe, orientar sobre as melhores práticas, ter capacidade para resolver conflitos e estabelecer o alinhamento de expectativas entre todos os envolvidos com a iniciativa.

Desenvolver um olhar mais humanizado, ou seja, com foco nas necessidades das pessoas, é um bom começo para se tornar um grande líder. Aprender sobre liderança situacional, inteligência emocional, técnicas de coaching e mentoring pode trazer uma nova perspectiva para sua capacidade de liderança.

Está na concepção do projeto o alcance de metas e resultados. Por isso, o administrador de projetos é peça fundamental na consolidação do êxito de qualquer projeto, seja no setor público, privado ou terceiro setor.



### 3. ADMINISTRADOR RURAL

O administrador que busca a especialização nessa área da administração se destaca no mercado. Hoje, as antigas propriedades rurais se tornaram “empresas rurais”. O administrador rural ganhou espaço e respeitabilidade no setor. Dentre as suas funções, estão o gerenciamento dos funcionários, organização e planejamento dos processos agrícolas, zootécnicos e das indústrias rurais.

Trata-se de profissional capaz de apresentar um diagnóstico gerencial dos agentes sociais e econômicos que compõem a sua cadeia produtiva. Todas as pessoas que dirigem uma ou mais explorações agrícolas são consideradas como administradores.

A função consiste em aumentar a lucratividade de empresas agropecuárias e agroindustriais por meio do uso da tecnologia aliada ao conhecimento de outros profissionais. Todo administrador rural de uma empresa deve estar a par dos processos da agricultura, zootecnia e das indústrias rurais.

O Brasil é um país vocacionado ao agronegócio, que representa grande parte do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Por isso, para a exploração desse negócio e o alcance de melhores resultados, a condução deste processo deve ser feita por um profissional devidamente registrado, preparado e habilitado para executar a tarefa.



## 4. ADMINISTRADOR HOSPITALAR

Na atualidade, a figura do administrador hospitalar tornou-se elemento importante no sistema de saúde. Ele é o responsável por planejar, organizar e gerenciar hospitais públicos, privados, clínicas médicas e afins.

Esse ramo é um espaço muito amplo para o trabalho em diversas áreas, considerando vários segmentos onde um profissional pode adquirir emprego. O trabalho do administrador é obter o melhor resultado com a coordenação das pessoas que integram a organização, utilizando o planejamento e a gestão.

Analisando os objetivos organizacionais que geralmente buscam produtividade e lucratividade, a administração desenvolve estratégias para atender a essas expectativas. Os campos de atuação do gestor de saúde englobam: hospitais públicos e privados, clínicas e policlínicas, farmácias, empresas de seguro hospitalar e setor público, administradoras de planos de saúde, SPAs, academias, empresas de representação de medicamentos, fornecedoras de material hospitalar, etc.

Falando de maneira específica, o gestor em saúde pode atuar em várias áreas como Administração de RH em Saúde, Gestão de Materiais e Patrimônio, Gestão de Farmácia Hospitalar, Administração do Serviço de Nutrição Hospitalar, entre outras. Além disso, a gestão em saúde envolve as temáticas da Legislação dos setores de saúde: custos hospitalares, gestão de pessoas em serviços de saúde, sistemas de informações em serviços de saúde; serviços hospitalares de apoio a equipamentos, sistemas de documentação e informação hospitalar, consultoria e assessoria de empreendimentos de saúde.

Com uma gestão de saúde profissionalizada, o maior resultado é o salvamento de vidas e o bem-estar do ser humano. Além disso, recursos serão economizados e otimizados, o atendimento será de excelência e a dignidade das pessoas será preservada. Importante registrar que o Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05, reconheceu em suas ocupações oficiais o administrador hospitalar.



## 5. ADMINISTRADOR DE MARKETING

A administração de marketing é um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valores tangíveis e intangíveis para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a administração mercadológica – que mais tarde também passou a ser chamada de administração de marketing – é também uma prerrogativa de atuação do administrador. É, ainda, uma área reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 – Administrador de Marketing.

Muitos imaginam que o marketing se resume à elaboração de propagandas ou à venda de produtos a qualquer custo. Esta visão sobre a área precisa mudar. Na atualidade, tanto os bacharéis quanto os tecnólogos em marketing podem se registrar nos Conselhos Regionais de Administração e atuar nessa área profissional.

A área é muito promissora sob o ponto de vista econômico e tem um vasto mercado a ser explorado. Os profissionais dessa área devem ser capazes de ler dados e deles extrair informações importantes. Devem trabalhar com essas informações para traçar o melhor plano de marketing e a melhor estratégia a ser seguida. O marketing tradicional e o marketing digital devem ser reconhecidos e aplicados por esses profissionais. Não basta criar uma estratégia sofisticada; ela deve ser possível de ser reproduzida por um grupo operacional.

São funções importantes da rotina diária do administrador dessa área determinar as metas e os objetivos da empresa e ajudar a definir como o produto será feito, constituir uma equipe de vendas, estabelecer o produto a ser entregue e precificá-lo.

Uma ferramenta importante nesse trabalho é o plano de marketing. Ele deve expressar como você irá alcançar os objetivos e metas da estratégia de marketing. O plano de marketing deve conter: o objetivo (isto é, como aumentar o número de vendas do seu negócio) e a estratégia de marketing (estabelecer o foco em novos segmentos de mercado; neste plano, são desenvolvidas as campanhas de comunicação voltadas para esse novo público) e, por último, a ação de marketing, que é a execução dos trabalhos em várias estratégias de ação.

Todos os setores da sociedade utilizam o marketing para projetar suas ações e seus negócios. É peça fundamental no plano de negócios de uma empresa privada. No terceiro setor e no setor público, desempenha papel importante para o alcance social das ações.



## 6. ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS E/OU PESSOAL

Milhares de vagas no mercado de trabalho são oferecidas todo dia aos administradores de pessoal por meio de anúncios e agências de empregos. Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área de Recursos Humanos é também uma prerrogativa de atuação do administrador e reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 - Administrador de Recursos Humanos e/ou Pessoal.

A partir da popularização da informática e da terceirização dos serviços, os trabalhos se tornaram menos mecânicos e evoluíram para uma forma mais humanizada, com priorização no fortalecimento do relacionamento interpessoal e da gestão de pessoas.

Essa área da administração cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Atua como base para a criação das políticas de gestão de pessoas da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas.

Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e o funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são técnicas que podem ser utilizadas para o melhoramento motivacional. Portanto, a administração de pessoal tem a necessidade de ser cada vez mais tecnológica e instrutiva.

O profissional que trabalha nessa área tem que estar muito preparado para entender o comportamento humano; estar aberto ao entendimento de situações vivenciadas pelos funcionários e que possam influenciar na rotina das atividades laborais. Dever ser um conciliador e motivador na gestão para alcançar a alta produção por convencimento e não por opressão, como ocorria no passado. Deve também aplicar técnicas de motivação e se utilizar de ferramentas que potencialize o desempenho dos trabalhadores, como a meritocracia.

Ter a habilidade de comunicar-se de forma clara e equitativa fortalece a presença do profissional na organização. No passado, atuava mais como administrador de problemas. Hoje as empresas buscam um profissional que implemente soluções para esses problemas e proponha formas inovadoras de maximizar o rendimento com qualidade para quem está trabalhando na empresa. O administrador de pessoal deve estar preparado para trabalhar com esse novo perfil.



## 7. ADMINISTRADOR DE HOTELARIA

O administrador de hotelaria planeja, executa e controla todas as atividades e serviços oferecidos pela hospedagem em hotéis, pousadas, resorts e flats. O gestor deve estar apto a cuidar de todos os setores da hospedagem, desde a acomodação dos hóspedes até a alimentação, o lazer e o entretenimento.

Como em toda empresa, um hotel necessita de um bom plano de negócios. A logística diária de um hotel é muito intensa e delicada, pois o volume de clientes é rotativo e com muita diversidade. O hotel é a extensão das casas das pessoas e, portanto, se sentem proprietárias daquele espaço durante suas hospedagens. Gerenciar clientes e funcionários ao mesmo tempo requer um forte conhecimento relacionamento interpessoal. O profissional deverá ter a capacidade de ser um bom gestor de pessoas, de marketing, de materiais e financeiro.

Ele terá que resolver pequenos problemas do cotidiano com frequência, atuar como um grande conciliador, mediador de conflitos e interesses. Ser bilíngue é mais um diferencial que pesará na contratação. Também é responsável pelos bens que promovem a boa hospedagem, o patrimônio, os mantimentos e os equipamentos de um hotel, que são objetos de muito valor que precisam ser cuidados.

O profissional deve ser alguém dinâmico e muito organizado, bem apresentável e de comunicação clara e precisa. Uma boa hospedaria é prezada por suas regras equitativas.

O hotel, como qualquer empreendimento, necessita ser competitivo e ter uma boa estrutura técnico-administrativa. É primordial que o exercício de um profissional faça essa estrutura fluir por meio de sua capacidade de liderar pessoas e talentos. O administrador do hotel coordena o trabalho de todos os outros gerentes, garantindo que todos os departamentos funcionem em perfeita ordem.

O ramo de hotelaria possibilita a atuação do administrador em vários segmentos da gestão, podendo atuar desde gerente geral até outras áreas mais específicas, dependendo do porte do negócio.



## 8. ADMINISTRADOR JUDICIAL

A crise econômica brasileira atingiu o setor empresarial, causando uma grande desestabilização nas grandes, médias, pequenas e microempresas. A lei de recuperação judicial dentre a suas proposição, propôs ajudar as empresas a saírem das dificuldades momentâneas e voltarem a ser lucrativas. As funções do administrador judicial são detalhadas pela Lei 11.101 de 2005, que regulamenta a recuperação judicial, extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária (LRJF). Essas atribuições estão descritas na seção III da LRJF.

Na recuperação judicial ou extrajudicial, o administrador atua como um auditor, revestido da competência legal de acompanhar e fiscalizar o processo principalmente quanto ao comportamento da empresa em recuperação e daqueles que a dirigem. Dentre as funções do administrador judicial, podemos citar: verificar os créditos dos credores; informar, mediante correspondência, sobre o pedido e o deferimento do processamento da recuperação; fazer o acompanhamento da empresa recuperanda; consolidar o quadro geral de credores; apresentar aos credores as informações necessárias; requerer convocação de assembleia geral de credores e apresentar relatórios mensais das atividades da empresa. Este processo é acompanhado pelo juiz responsável.

Não se pode confundir o administrador judicial, nomeado em processo de recuperação judicial, com os gestores da empresa recuperanda. Os empresários continuam a exercer suas funções, porém o processo de recuperação judicial e alguns atos do processo serão fiscalizados pelo administrador judicial. Cabe ao administrador judicial exigir o cumprimento do Plano de Recuperação Judicial, a fiscalização das ações e dos acordos do devedor e, em último caso, não havendo sucesso no processo, requerer a falência da mesma.

Nesse processo, muitas tarefas são desenvolvidas pelo administrador judicial: a formação da assembleia de credores; análise da natureza destes débitos e valores; explanação sobre prazos processuais e de interlocução para se estabelecer o equilíbrio financeiro e fiscal da empresa em recuperação.

Outros profissionais podem também exercer as atividades de administrador judicial conforme preconiza a lei. Entretanto, cabe ao administrador buscar, por meio do seu conhecimento, o seu lugar de destaque e ser o profissional escolhido para a causa judicial. O montante de empresas que requerem a recuperação judicial tem aumentado muito depois da lei se tornar mais conhecida. Isso revela um grande nicho de mercado que requer muito estudo, muitas habilidades e competências que, ao se levar em conta o volume e os montantes envolvidos, tornam-se muito rentáveis para o profissional.



## 9. ADMINISTRADOR PERITO JUDICIAL

O Administrador Perito Judicial atua como um auxiliar técnico do juiz em determinada área de conhecimento e dentro dos campos da administração. A perícia constitui o conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários para subsidiar a justa solução do litígio, mediante laudo pericial e/ou parecer pericial, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais e a legislação específica no que for pertinente.

Os profissionais de nível superior em Administração são habilitados ao desempenho das funções periciais nos termos do art. 2º da Lei Federal 4769/65 e no art. 145 do Código de Processo Civil, dentro das atribuições previstas em Lei.

A Resolução Normativa do Conselho Federal de Administração nº 224, de 12 de agosto de 1999, dispõe sobre as áreas de atuação do Administrador em Perícia Judicial e Extrajudicial, estabelecendo como prerrogativa exclusiva do Administrador a apuração de valores nos processos judiciais cíveis e trabalhistas, inclusive em fase de liquidação de sentença, quando objetiva a constatação de atos e fatos a partir de documentos administrativos entranhados no processo.

O perito judicial oficial, assim também chamado, deve emitir laudos, exames, vistorias e avaliações para constatação minuciosa dos fatos de natureza técnico-científica em qualquer matéria inerente ao campo profissional do administrador: cartão ponto, recibo de pagamento, registro de empregados, CCT, acordo coletivo de trabalho, descrição de cargos, plano de carreiras, guias de recolhimento de FGTS, atestado médico, contratos de financiamento, empréstimo, cheque especial, aluguel, leasing e outros que caracterizem procedimentos administrativos.

O perito judicial administrador é nomeado pelo juiz do trabalho, juiz federal, juiz de direito ou indicado pelas partes envolvidas em um processo. Torna-se importante a relação de confiança do magistrado com o profissional, pois será com base nas informações técnicas fornecidas e outros elementos jurídicos que se formará o juízo.

Apesar de ser uma área promissora para os profissionais de Administração, com renda atrativa, ainda é pouco disseminada entre os administradores. Além das possibilidades de bom retorno financeiro, a área ajuda a enriquecer o currículo profissional.

Para atuar como perito judicial, o profissional graduado em Administração deve estar registrado no Conselho Regional de Administração (CRA) de seu estado e em dia com a anuidade. Além disso, é necessário obter certificação através da emissão da Certidão de Perito Judicial. Depois, basta se inscrever no site do Tribunal de Justiça de seu estado e aguardar a nomeação por um juiz da área cível ou trabalhista.



## 10. ADMINISTRADOR DE JUSTIÇA E NOTARIAL

Campo novo de atuação dos profissionais da administração, a justiça notarial busca a estabilidade das relações sociais, tendo como seu ponto forte a ideia de prevenir conflitos por intermédio da imparcialidade e fé pública do notário, que tem a capacidade de atribuir aos atos praticados a segurança jurídica necessária para evitar contestações futuras, atenuando a atual cultura de litigiosidade. Além disso, é menos dispendioso do ponto de vista econômico.

O artigo 21 da Lei nº 8.935/94 deixa claro que os cartórios têm personalidade jurídica própria, sendo o notário ou oficial o gestor, gerente ou administrador da entidade, distinguindo-o da entidade administrada. O tabelião, notário ou oficial de registro não é a entidade, nem pessoa jurídica; apenas administra a entidade.

O plenário do Conselho Federal de Administração (CFA) aprovou o registro profissional para egressos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Serviços Jurídicos e Notariais.

A decisão unânime dos Conselheiros Federais, que resultou na Resolução Normativa CFA nº 505, de 2017, é uma vitória para os profissionais que atuam na área. O CFA acompanha o entendimento do Ministério da Educação de que o curso em questão se insere no eixo tecnológico “Gestão e Negócios” do Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, publicado pelo MEC. Portanto, faz parte da lista dos cursos superiores de Tecnologia conexos à ciência da Administração.

Nesse sentido, os notários, no desempenho de suas atribuições como agentes públicos, possuem ampla liberdade administrativa, devendo para tanto possuir uma postura ativa e minuciosa quanto à administração dos recursos, uma vez que se utiliza apenas os valores arrecadados com as cobranças a título de emolumentos.

Além dos cartórios, esse profissional pode trabalhar em escritórios de advocacia, que cada vez mais profissionalizam a sua gestão, ou até mesmo nos órgãos da Justiça.



## 11. ADMINISTRADOR DE CONDOMÍNIOS

Estima-se que 10% da população brasileira viva hoje em condomínios residenciais. Se levarmos em conta os grandes centros, este percentual aumenta ainda mais. A necessidade de profissionalizar o setor tem aumentado junto com a demanda. É aí que entra a figura do administrador de condomínios. Esta atividade pode ser exercida tanto como profissional na pessoa física, quanto jurídica.

O administrador de condomínios deve ser dotado de muitos conhecimentos em campos variados, tais como: administração, relações humanas, economia, finanças, engenharia, direito e tributação. A administração condominial não é tarefa fácil e uma das formas de facilitar essa missão é investir em comunicação interna.

Muitos assuntos gerais podem ser esgotados se forem criados canais de comunicação nos condomínios. Por se tratar de uma atividade típica do administrador, é fundamental que as empresas de administração de condomínios tenham registro de pessoa jurídica nos CRAs. É uma área de atuação crescente e cheia de oportunidades, tornando-se uma opção para profissionais de Administração.

É preciso separar as figuras do síndico tradicional, síndico administrador e as empresas de administração de condomínios, quando somente os dois últimos são obrigados por lei a se registrarem nos conselhos. A profissionalização do setor tem sido uma demanda recorrente, pois existem condomínios que são verdadeiras “cidades muradas” que necessitam da gestão macro para executar as inúmeras tarefas relacionadas à gestão de condomínio.

De maneira específica, o profissional deverá ser um notório em gestão de pessoas, de materiais, serviços, financeira e de orçamento. Deverá conduzir uma gestão transparente, além de planejar gastos e investimentos, conhecer profundamente sobre contratos, legislação trabalhista, direito civil, informática, organização e métodos e execução de obras.

Já virou uma tendência a opção de morar em condomínio por diversos fatores. Dentre eles, destacamos a segurança, praticidade e economia. Para tanto, esse nicho de mercado, que já exige a presença de profissionalismo na execução da tarefa, tenderá a crescer muito no futuro para os profissionais da administração.



## 12. ADMINISTRADOR DE IMÓVEIS

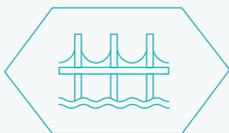
O mercado de trabalho para o profissional de administração de imóveis está em constante expansão. Este campo de atuação é muito interessante para o profissional da administração, pois o volume de investimentos no setor imobiliário sempre foi muito alto, por se tratar de uma aplicação considerada segura e rentável.

Esta área não pode ser confundida com algum tipo de intermediação. Trata-se da gestão de pessoas, prestação de serviços e proteção do patrimônio. Esse profissional atua complementando as atividades de outras profissões sem transpor o que diz o ordenamento jurídico brasileiro.

Esta gestão é feita desde o marketing na oferta do produto a ser alocado, passando pelo acompanhamento de toda a operação até a finalização contratual, com a garantia e comodidade do investidor que tem a certeza de um atendimento profissional na execução da tarefa. A forma de atuação varia entre a utilização de um profissional da área da administração ou uma empresa administradora.

O administrador de imóveis atua na prestação de serviços de mediação entre o proprietário e o inquilino, fazendo a gestão com o intuito de viabilizar a transação. Ele deve atuar com eficiência, em cumprimento de todas as obrigações assumidas por meio de contratos, resolvendo todos os problemas que surgem em relação à locação, de forma a satisfazer e tranquilizar as partes envolvidas.

No escopo operacional, o administrador deve acompanhar o fechamento dos contratos, a realização das vistorias, análise minuciosa do estado da unidade e inclusive do seu entorno. O profissional da administração de imóveis pode atuar em diversos cargos de diferentes departamentos nas organizações, ocupando desde o nível operacional (analista e assistente) até o estratégico (diretor).



## 13. ADMINISTRADOR DE OBRAS

A construção civil no Brasil sempre foi uma grande empregadora e importante impulsionadora da economia e dos investimentos. Em média, representa quase 7% do Produto Interno Bruto (PIB). Boa parte do dinheiro que circula no país dentro da oferta de empregos está relacionada à cadeia produtiva da construção civil. A administração de obras é um campo muito promissor para os profissionais da área e os administradores devem buscar, conhecimentos técnicos e teóricos para ocupar este espaço.

O administrador profissional na área de obras não atua apenas no auxílio das rotinas administrativas diárias da obra; ou seja, processos de admissão, demissão e fechamento de pontos dos trabalhadores administrativos e braçais. Nesse caso, sua função é bem mais complexa: aplicar as técnicas acadêmicas de acompanhamento e estratégias que envolvem finanças, compras de materiais, precificação, controle do fluxo de caixa, obrigação tributária, análise de contratos, etc. Em suma, toda gestão de um empreendimento e que não se resume ao concreto armado.

Esse profissional deve estar presente no dia a dia daqueles que constroem as obras de uso coletivo. Ele acompanhará desde o orçamento de um empreendimento até uma complexa licitação de uma obra pública, ou seja, em tudo aquilo que se edifica para beneficiar o ser humano.

Esse profissional acompanha as obras, planejando, controlando, decidindo e avaliando o andamento e a conclusão delas. Ele busca soluções para os possíveis problemas, avaliando a qualidade e o cumprimento do prazo dos serviços. Aplicando técnicas acadêmicas e científicas, o administrador de obras transforma o produto final em algo de mais qualidade, com economicidade e eficácia.

São recentes os cursos de especialização nessa área. Portanto, para atuar como um gestor de obras, o profissional deverá estar revestido das suas habilidades e competências adquiridas na ciência da administração. Cursos de pós-graduação, cursos rápidos de atualização tecnológica, participação em congressos, seminários, outros eventos na área e atividades práticas no setor complementam esse conhecimento e são fundamentais.



## 14. ADMINISTRADOR DE FACILITIES

No Brasil, a atuação do profissional de gestão de facilities (ou facilidades) vem crescendo no mercado, assim como sua especialização e amplitude de atuação. Um amplo mercado absorve esse profissional que, de forma macro, administra com foco na eficiência e eficácia da gestão. Trata-se de serviços prestados de maneira terceirizada, com o objetivo de otimizar o trabalho e simplificar a vida dos contratantes. Em outras palavras, em vez de contratar a equipe internamente, o empreendedor fechará negócio com outra empresa, que designará os funcionários responsáveis pela efetivação de determinadas operações e tarefas.

O profissional de facilidades é o responsável direto pelo funcionamento de grandes e complexas empresas, por exemplo: bancos e condomínios, hospitais e shopping centers. Cabe ao administrador de facilities traçar um planejamento estratégico com foco no conjunto de produtos e serviços necessários ao dia a dia de cada empreendimento. Seu objetivo será o fornecimento da limpeza, segurança, infraestrutura e tecnologia em telecomunicações, dados, voz e imagem, de modo a garantir a maior disponibilidade desses serviços com a maior qualidade possível, enquanto as demais áreas da companhia mantêm o foco no core business da empresa.

Características naturais do administrador, como a relação interpessoal e multidisciplinar, constituem a essência desse importante e promissor profissional. O gestor de facilities ou gerente de facilidades é o grande tutor da administração, do gerenciamento e da operação integrada de serviços e atividades de infraestrutura e apoio das organizações.

Em síntese, o administrador de facilities é o profissional que tem a visão global dos serviços realizados. É quem direciona os trabalhos, elenca as prioridades e define as melhores soluções para cada problema eventual. Além disso, este gestor fica responsável pela gestão dos contratos de facilities, evitando que qualquer serviço seja suspenso inesperadamente. Sua atuação principal é garantir que tudo esteja sempre funcionando, com todos os colaboradores trabalhando de forma coordenada e eficiente.



## 15. ADMINISTRADOR EM LOGÍSTICA

A Logística é uma especialidade da Administração responsável por prover recursos e informações para a execução de todas as atividades de uma organização. Ela envolve também a aplicação de conhecimentos de outras áreas como Engenharia, Economia, Contabilidade, Estatística, Marketing, Tecnologia da Informação e Recursos Humanos.

O profissional da área de logística passou a ter uma visão mais globalizada, não ficando restrito ao seu elo da cadeia de suprimentos e enxergando todos os participantes desse segmento. O contato com o cliente final fez com que sentisse as dificuldades nas entregas e trabalhasse para uma melhoria contínua.

É um campo de atuação com grande absorção no mercado de trabalho, sendo mola-mestra numa das áreas fundamentais para o desenvolvimento da economia. Numa empresa, os departamentos devem agir de forma integrada e não isolada, evitando conflitos internos que podem prejudicar todo o planejamento logístico. Nesse caso, departamentos e colaboradores devem trabalhar juntos de forma positiva e com um único objetivo.

Realizar um bom trabalho em operações logísticas ajuda a reduzir os custos, proporcionando economia e maximização dos recursos. Criar um planejamento logístico é imprescindível e o administrador foi lapidado para construir esta peça tão importante na execução da logística.

Os profissionais de logística também precisam entender a cadeia de produção da empresa na qual prestam serviços e, principalmente, as variáveis do ambiente externo que consequentemente podem afetar seu trabalho. É de suma importância que o profissional de Administração busque a integração entre fornecedor e cliente.

Observando a logística no Brasil, mais precisamente nos diversos modais de transporte, presenciamos a grande necessidade de inserir a figura do administrador nas discussões e na execução dos planos de logística. O mercado é amplo para profissionais no transporte brasileiro, pois temos um país extenso e de grande produção agrícola e industrial que vem se desenvolvendo e exige profissionalismo na distribuição e no transporte.



## 16. ADMINISTRADOR AMBIENTAL

A função de administrador ou gestor ambiental tem como fundamento aplicar procedimentos que visam a preservação ambiental e sustentabilidade, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Esse campo de atuação cresce muito no mundo, pois a consciência de preservação do planeta já é discutida e difundida.

Além dos profissionais da administração, atuam nesse meio uma grande parte de empresas de gestão, configurando a administração ambiental e não meramente assuntos de biologia. O trabalho realizado é administrativo.

Empresas públicas, privadas e principalmente o terceiro setor têm atuado muito na área ambiental. Com isso, postos de trabalhos para administradores ambientais têm sido criados, o que fez aumentar a demanda. A preparação desse profissional conta com curso superior de tecnologia, especializações, mestrados e doutorados, que credenciam os mesmos a atuarem na área com todas as prerrogativas necessárias.

Esse administrador deve priorizar os conhecimentos nas áreas de projetos, conceitos de produção de energia limpa, planejamento estratégico voltado para sustentabilidade e uma gestão com economicidade. A implantação de um modelo ético e transparente favorece, por parte de quem gere o meio ambiente, o reconhecimento e a criação de uma nova cultura de respeito ao meio ambiente, mesmo com a exploração econômica e financeira de uma atividade empresarial ou social.

O Conselho Federal de Administração aprovou a Resolução Normativa CFA nº 371, que dá competência ao administrador para coordenar, monitorar e participar de equipes multidisciplinares para avaliação ambiental. Então, esse profissional tem a qualificação e o amparo legal necessários para desenvolver seu trabalho direcionado ao meio ambiente.



## 17. ADMINISTRADOR EXECUTIVO

O administrador executivo é o responsável estratégico da empresa. É aquela pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. Ele trata de questões típicas das empresas, como a captação de recursos financeiros, recursos patrimoniais e recursos (ou talentos) humanos. É responsável pela criação de um ambiente harmônico e produtivo. Coordena níveis específicos da organização, por exemplo departamentos ou divisões nas áreas de marketing, produção e projetos.

A alta administração estratégica é um desafio constante para os executivos. Os ambientes e suas mudanças constantes exigem rapidez e assertividade para enxergar as tendências e adotar um posicionamento estratégico. Isso determinará o sucesso da organização, tendo ou não fins lucrativos. Não se trata apenas de estabelecer objetivos e imputá-los às equipes, uma vez que são muitos os fatores a considerar. A análise dos ambientes, dos pontos fracos e fortes da empresa alinhada à missão, aos objetivos gerais e seus stakeholders (outras empresas, clientes, fornecedores, funcionários, credores e comunidades) fazem do planejamento e da adoção da estratégia uma tarefa ainda mais desafiadora, exigindo um profissional preparado e qualificado.

A administração estratégica é um processo constante. Para se manter competitiva, a organização deve promover adaptações articuladas entre seus pontos fortes e fracos em sintonia com o ambiente. Esse executivo deve assumir a postura de agente da mudança, implementador da estratégia de gestão do conhecimento, líder, ser capaz de estimular a colaboração das pessoas e incentivá-las a agir em prol dos objetivos organizacionais como forma de crescimento pessoal e profissional.

O alto executivo da empresa precisa ser alguém diferenciado na formação, com bons cursos complementares, empreendedor, com espírito de liderança, forte comunicação, domínio de línguas estrangeiras, negociador e conciliador de interesses.



## 18. ADMINISTRADOR ESCOLAR

Nas escolas públicas ou privadas, a influência da administração no espaço escolar é evidenciada pela necessidade do planejamento, da definição de objetivos, metas e procedimentos, ou seja, pela ação sistemática desenvolvida.

A figura do administrador escolar é validada pela forte necessidade de transformar a escola em um ambiente de excelência em gestão. A educação é feita de exemplos. Como podemos passar bons ensinamentos, se não os obtemos na escola? A Administração Escolar encontra seus fundamentos, sua eficiência e eficácia nos estudos gerais da administração. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, em parte do seu art. 2º, preconiza: “Assim, a Administração Escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais da Administração.”

No campo institucional, a Administração Escolar deverá observar as leis que regem os direitos e deveres de cada ente que envolve o ambiente escolar, colocando em prática o que está disposto nas leis. A administração da escola é encarregada de cuidar dos recursos financeiros e dos gastos do ano. Saber controlar o dinheiro que entra e distribuí-lo adequadamente é essencial para uma boa gestão financeira. Os princípios de legalidade, economicidade, publicidade, impessoalidade, moralidade e eficiência devem nortear as ações de um administrador escolar, pois, mesmo não sendo de caráter público, a escola está sujeita à regulamentação de suas atividades pelo estado.

Não se pode confundir Administração Escolar, voltada ao planejamento, execução, controle e direcionamento das tarefas a serem exercidas, com a parte pedagógica da escola. Esta última está mais voltada ao gerenciamento do trabalho com maior atenção ao pedagógico. Ambas as áreas, administração e pedagogia, com conceitos da área da ciência da administração e envolvendo todos os segmentos da escola, fazem uma educação de qualidade.

O administrador escolar atua: na gestão administrativa, ou seja, na organização e administração da instituição enquanto estrutura física (o prédio, os equipamentos, materiais necessários para o funcionamento das aulas e dos projetos propostos pela gestão pedagógica, etc.); na gestão financeira, organizando os orçamentos da instituição e distribuindo a verba para os diferentes setores da escola de forma ordenada; por último, na gestão de recursos humanos que atuam na organização de pessoal, ou seja, de toda a comunidade que faz parte do ambiente escolar, compreendendo, professores, funcionários, responsáveis e a comunidade em geral.



## 19. ADMINISTRADOR PÚBLICO

A cada dia, o administrador público tem se firmado como um profissional necessário no cenário da gestão no Brasil. Nos três níveis de atuação da “per publica” (municipal, estadual e federal) e nos Três Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), a figura do administrador público passou a ter grande importância na gestão de toda a área.

A dimensão da importância desse profissional se revela principalmente no plano cartesiano. Hoje se fala muito em corrupção no Brasil, porém as pessoas e a imprensa ainda não se deram conta da proporção do estrago no erário público causado pela má gestão, sendo em média dez vezes maior que a famigerada corrupção.

O desperdício, a falta de planejamento, a gestão incompetente e o controle ineficiente levam o dinheiro dos contribuintes para o ralo. É justamente aí que nasce a importância do administrador e/ou gestor público na execução das tarefas nos diversos postos de trabalhos e em todos os níveis hierárquicos de um órgão público.

O administrador público é um funcionário apto a desenvolver serviços de gestão de políticas públicas, elaboração de programas governamentais, implementação de programas de responsabilidade social e de gestão de organizações sociais. É essencial que o profissional tenha aptidão em liderança e gerência de operações, além de dominar conceitos administrativos.

O Brasil tem 5.570 municípios e a maioria não tem administradores públicos nos quadros das prefeituras. Por isso, é preciso entender a necessidade de profissionalizar a gestão, trazendo para os quadros desses órgãos pessoas qualificadas desde o nível técnico, tecnólogo em gestão, administradores, até mestres e doutores, devidamente registrados nos Conselhos Regionais de Administração.

O paradigma de uma gestão profissional deve ser implantado e o resultado será visto no atendimento com excelência à população e na sua satisfação. Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área de administração pública é uma prerrogativa de atuação do administrador. É reconhecido também pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 - Administrador Público.



## 20. ADMINISTRADOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O administrador de recursos tecnológicos é também reconhecido pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05. Com nomenclaturas afins, os administradores de Tecnologia da Informação (TI) ou gestor de TI são profissionais com cargo estratégico e tático nos setores empresariais e públicos. Estão à frente de uma equipe de profissionais de diversas áreas de atuação. De suporte ao usuário ao desenvolvimento de sistemas, passando por analista de segurança da informação, entre outros.

É necessário ser um profissional da área da administração especializado na ciência da computação, análise e desenvolvimento de sistemas e administração geral. Para atuar especificamente nesta área o ideal é que seja um especialista que já tenha feito parte de equipes e tenha participado do desenvolvimento e execução de projetos. Ele é o responsável por fazer a ponte entre a estratégia de negócios de uma empresa e os serviços da área de TI. Gerencia projetos, lidera pessoas, negocia com fornecedores e lida com os anseios e as necessidades dos diversos departamentos dentro do negócio.

As pessoas jurídicas do ramo da Informática que exploram atividades nos campos da Administração já podem solicitar o registro profissional no Conselho Regional de Administração. A medida foi regulamentada pela Resolução Normativa CFA nº 514. Além disso, a responsabilidade técnica das sociedades de prestação de serviços profissionais relacionada à Resolução será exercida por profissional de Administração regularmente inscrito no respectivo CRA e em pleno gozo de seus direitos.



## 21. ADMINISTRADOR DE PRODUÇÃO

Numa definição simples, pode-se afirmar que a Administração de Produção ou Administração de Operações é a função administrativa responsável pelo estudo e desenvolvimento de técnicas de gestão da produção de bens e serviços. Este é um ramo da profissão que historicamente absorve muita gente no mercado de trabalho. Na Lei 4769/65, que regulamenta a profissão, expressa no art. 2º, alínea “B”, a administração da produção como atividade privativa dos administradores.

As funções de produção são divididas em: produção, gerentes de produção e administração da produção. Na produção, encarrega-se de reunir os recursos para a produção de bens e serviços. Os gerentes de produção se encarregam de controlar os recursos envolvidos pela função produção. A administração da produção é a gestão da função produção desempenhada de maneira eficiente.

O administrador de produção pode atuar na linha de frente de uma empresa (administradores operacionais) ou na retaguarda (administradores táticos). Os administradores de produção operacionais são aqueles que possuem um contato maior com os consumidores, portanto atuam no processamento. Já os administradores de produção táticos e estratégicos possuem um baixo contato com o consumidor, atuando no processamento de materiais e informações e na tomada de decisões.

A função produção se preocupa principalmente com os seguintes assuntos: Estratégia de produção (as diversas formas de organizar a produção para atender a demanda e ser competitivo); Projeto de produtos e serviços (criação e melhoria de produtos e serviços); Sistemas de produção (arranjo físico e fluxos produtivos); Arranjos produtivos (produção artesanal, produção em massa e produção enxuta); Ergonomia; Estudo de tempos e movimentos; Planejamento da produção (planejamento de capacidade, agregado, plano mestre de produção e sequenciamento); Planejamento e controle de projetos.

O processo produtivo consiste na transformação de entradas (input) de materiais e serviços em saídas (output) de outros materiais e serviços. Transformação é o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir saídas. A maioria das operações produz tanto produtos como serviços. Os processos de transformação podem ser de vários tipos. de materiais - processam suas propriedades físicas (forma, composição, características), localização (empresas distribuidoras ou de frete) ou posse (empresas de varejo); de informações - processam a forma da informação (ex. contadores), localização (ex. empresa de telecomunicações) ou posse (ex. consultoria, serviços de notícias, etc.); de consumidores - processam condições físicas (ex. médicos), de localização (acomodação: ex. hotéis), de estado psicológico (indústria do entretenimento), etc.



## 22. ADMINISTRADOR DE ORÇAMENTO

Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área de orçamento é também uma prerrogativa de atuação do administrador. É reconhecida também pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 - Administrador de Orçamento.

Os profissionais que atuam nesta área da administração elaboram e analisam os orçamentos anuais das empresas públicas e privadas. Eles planejam e organizam as equipes de propostas, definindo as responsabilidades e metas intermediárias e finais. Além disso, tais profissionais desenvolvem os projetos, elaboram os cronogramas e relatórios, controlam indicadores, elaboram a proposta técnica e supervisionam as atividades de campo, seguros e impostos.

A rotina de trabalho desse profissional começa no orçamento pelos seus objetivos, estabelecendo onde a organização almeja chegar. Então, é conduzida a análise dos pontos fortes e fracos, sempre buscando alocar os recursos da maneira mais eficiente e aproveitar as oportunidades identificadas no meio ambiente, trazendo um retorno satisfatório para a empresa.

Os orçamentos nas áreas empresariais se dividem em: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de custos da produção, orçamento de custos administrativos e com vendas, orçamento de outros itens – demonstrativo de resultados (DR), orçamento de capital e orçamento de caixa.

Já o conjunto que compreende os orçamentos públicos são documentos aprovados por lei. Contemplam as ações governamentais, desdobradas em programas e metas, além das prioridades de programas a executar, previsão de receitas e estimativa de despesas a serem realizadas por um governo em um determinado exercício, geralmente compreendido por um ano. Esse conjunto se divide em três peças: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual.

A administração orçamentária é o marco do início de qualquer negócio ou organização. Grande parte das empresas brasileiras termina suas atividades por falta de um planejamento orçamentário consistente. Grande parte dos governos têm gestões deficientes por não cumprirem seus orçamentos.



## 23. ADMINISTRADOR DE ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS

O administrador de organização, sistemas e métodos tem como função precípua a execução de atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa, visando a criação e/ou aprimoramento dos métodos de trabalho, tendo como resultado maior agilidade na execução de atividades, padronização e controle, gerenciamento e renovação organizacional.

Organização, Sistemas e Métodos é uma especialização dos campos da Administração que trabalha a estrutura da empresa, seu organograma, seus processos e métodos. O administrador de Organizações e Métodos é o profissional que melhor compreende a estrutura organizacional da empresa, os setores da atividade, seus colaboradores, encarregados e responsáveis, a divisão do trabalho e as linhas de autoridade e responsabilidade.

Para alcançar o mercado, e os objetivos de crescimento e avanço da empresa, esta área está em constante construção e reavaliação da sua organização, de seus sistemas, métodos e resultados, o que permite que problemas sejam detectados e corrigidos rapidamente ou tenham impactos negativos menores.



## 24. ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR

O administrador empreendedor pertence ao mundo corporativo e está envolvido com os processos gerenciais, na solução de conflitos. Ele pensa e executa todas as condições favoráveis para a empresa. As características de empreendedor revelam a coragem para ousar e buscar o sucesso. Constituir um novo negócio, criar e ao mesmo tempo executar um bom plano é algo que todo administrador precisa fazer para se configurar como um empreendedor.

É preciso ter um processo de raciocínio adequado no mundo dos negócios. Ter espírito empreendedor, diferindo da forma de pensar típica do empregado convencional. Uma boa preparação intelectual leva o empreendedor a compreender a base do raciocínio de negócio e da tomada de decisões feita de forma inteligente na condução de um empreendimento.

As escolas superiores em nosso país, principalmente as de maior prestígio, já buscam uma integração do estudante universitário com o mundo dos negócios por meio de empresas juniores de consultorias e, em alguns casos, do desenvolvimento de centros de incubadoras de empresas, também objeto de metas por parte das associações de empresários, secretarias estaduais e prefeituras.

O empreendedor é aquele que tem visão sistêmica: não tem olhos apenas para o seu departamento, mas consegue visualizar a companhia como um todo. Atribui significado pessoal a tudo o que faz: tanto pelo trabalho quanto pela empresa onde atua. Isso inclui acreditar no negócio e ter a sensação de que a experiência está valendo a pena.

Ele tem a capacidade de programar as ideias: implanta projetos com começo, meio e fim. Não basta ser um poço de ideias, é preciso torná-las realidade. É persistente e faz de tudo para que os projetos e negócios deem certo. Tem capacidade de encontrar soluções para obstáculos que porventura apareçam. É proativo e se antecipa ao futuro; desempenha tarefas antes mesmo de ser solicitado ou forçado pelas circunstâncias. Consegue antecipar a necessidade e vai além do pré-estabelecido. Este é o perfil que as empresas buscam no mercado para satisfazer suas necessidades.



## 25. ADMINISTRADOR DE PATRIMÔNIO

O administrador de patrimônio é o profissional responsável pelo controle e organização do estoque de determinada empresa. O equilíbrio e a eficácia do controle são pontos fortes desse profissional, que não pode deixar faltar ou exceder a quantidade de produtos ou materiais armazenados. O gestor de patrimônio deve estar sempre atento e em dia com seu estoque, pois qualquer erro pode influenciar de forma negativa no lucro, trazendo prejuízos para a empresa.

O controle patrimonial pode ser considerado eficiente se três aspectos forem atendidos: controle físico, controle contábil e normas e procedimentos.

Além de manter o autocontrole de seu estoque, o administrador de patrimônio também o responsável por realizar pedidos de compras junto aos fornecedores, lembrando que estes devem ser feitos de acordo com a necessidade de seu estoque.

O controle de estoque do administrador de patrimônio deve contar com recursos tecnológicos, ou seja, programas de computador especializados em controlar a contagem dos produtos existentes naquele setor. Mas, mesmo com a facilidade encontrada pelos sistemas computadorizados, é importante que o administrador confira pessoalmente seu estoque, pois o sistema pode errar na contagem. Por esse motivo é que muitas empresas costumam fazer os chamados “balanços de mercadorias”.

O administrador de patrimônio pode desenvolver seu trabalho em indústrias de diversos tipos, porém é mais atuante em supermercados e empresas de varejo, onde a entrada de mercadoria é constante e exige alto nível de rigor na contagem do estoque.

Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área de patrimônio é também uma prerrogativa de atuação do administrador. É reconhecida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 - Administrador de Patrimônio.



## 26. ADMINISTRADOR DE COOPERATIVAS

O profissional administrador ou gestor de cooperativas é preparado para gerenciar as atividades de uma cooperativa, bem como ajudar a implantá-la. Também atua no desenvolvimento de projetos da própria cooperativa em comunidades, visando o associativismo. Os conhecimentos específicos em cooperativismo, educação cooperativa, formação de cooperativas, contabilidade e legislação cooperativa são essenciais para formação desse profissional.

O administrador dessa área tem como função apoiar a presidência ou diretoria com relação ao alcance dos objetivos da cooperativa, a partir da implementação das metas e respectivo controle das operações: dirigir e controlar os cumprimentos da quantidade, qualidade, prazos, preços e contratos pertinentes à produção, comercialização ou aos serviços gerais da cooperativa, tudo à luz da missão, dos objetivos e das políticas identificadas e aprovadas pela assembleia geral de sócios.

Uma cooperativa é a união de pessoas cujas necessidades individuais para o trabalho, a comercialização ou prestação de serviços em grupo e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos se fundem nos objetivos coletivos da associação. A diferença principal da cooperativa para a empresa está na forma de decidir sobre os fins da organização. Na empresa, quanto mais capital individual investido, mais influência pessoal sobre o que, como e quanto produzir; na cooperativa, decide-se com base no mecanismo de “um homem, um voto”, ou melhor, na “assembleia geral de sócios» todos têm o mesmo poder, independentemente dos investimentos individuais.

A Lei das Cooperativas regulamenta o processo a ser observado para a escolha do administrador, que no caso, não necessariamente seria o administrador com registro. Há algumas particularidades em relação às sociedades empresariais, como a exigência de o administrador ser cooperado. Nas sociedades cooperativas, o administrador é designado por meio de atos fixados em lei e pela observância do devido processo fixado pela Lei nº 5.764/71, intitulada “Lei das Cooperativas”. Similar ao verificado nas sociedades anônimas, o legislador fixou inicialmente que a eleição de administradores é de competência privativa da Assembleia Geral. Esta regra encontra-se inserta no artigo 47 da Lei das Cooperativas.



## 27. ADMINISTRADOR DE CONSÓRCIOS

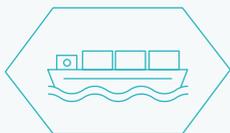
Consórcio é a reunião de pessoas naturais e jurídicas em grupo, com prazo de duração e número de cotas previamente determinados, promovida por administradora de consórcio e com a finalidade de propiciar a seus integrantes, de forma isonômica, a aquisição de bens ou serviços por meio do autofinanciamento.

O administrador de consórcios atua junto a uma administradora de consórcios que é constituída sob a forma de sociedade limitada ou sociedade anônima, enquanto pessoa jurídica prestadora de serviços e com objeto social principal voltado à administração de grupos de consórcio.

A adesão de um consorciado a um grupo de consórcio se dá mediante assinatura de contrato de participação. Nesse contrato, devem estar previstos os direitos e deveres das partes, tais como a descrição do bem a que o contrato está referenciado e seu respectivo valor, que será adotado como referência para o valor do crédito e para o cálculo das parcelas mensais do consorciado. No contrato devem haver, ainda, as condições para concorrer à contemplação por sorteio, bem como as regras da contemplação por lance.

O interesse do grupo de consórcio prevalece sobre o interesse individual do consorciado. Os grupos de consórcio caracterizam-se como sociedade não personificada com patrimônio próprio, o qual não deve ser confundido com o patrimônio dos demais grupos ou com o da administradora.

O mercado de consórcios tem uma grande procura por parte de poupadores que desejam adquirir diversos tipos de bens. Muitas empresas são constituídas para administrar estes fundos e criar os consórcios. Os administradores são os profissionais que propiciam organização e credibilidade às instituições que operam nessa área, colocando em prática os conhecimentos que envolvem a ciência da administração.



## 28. ADMINISTRADOR DE COMÉRCIO EXTERIOR

O administrador de comércio exterior gerencia os processos de importação e exportação. Atua junto à logística internacional e às transações comerciais de acordo com normas mercantis, alfandegárias e fiscais de cada país. Analisa cenário, tendência e desenvolve estratégias de negócios, a fim de conquistar novos mercados e fornecedores.

O curso de Administração com especialização em Gestão de Comércio Exterior prepara profissionais que visam direcionar a carreira de Administrador para os negócios internacionais. Com fundamentos teóricos e atividades práticas, o curso proporciona uma visão estratégica para atuar em trading companies, bancos, empresas nacionais e internacionais, buscando compreender todos os aspectos que envolvem as transações comerciais entre empresas de diferentes nacionalidades. O profissional poderá atuar também com políticas internacionais, relações governamentais e transações que envolvam despachos aduaneiros.

Existem habilidades que são imprescindíveis para quem escolheu o território dos negócios internacionais. Esse profissional identifica as necessidades de seus clientes e fornecedores, descobre oportunidades de compra ou venda, elabora estratégias de negócio e marketing e define a logística, como frete e estocagem dos produtos importados ou exportados. Seu campo de trabalho inclui empresas importadoras ou de logística, companhias privadas dos mais diversos setores de importação e exportação, instituições financeiras, agências governamentais de desenvolvimento econômico, operadoras de câmbio e de seguro.

Deve entender da legislação relativa à importação e exportação de bens e serviços, além de conhecer os tratados comerciais entre o Brasil e outros países. Como o profissional lida com contratos e negociações internacionais, é imprescindível falar outros idiomas, principalmente inglês e espanhol.

A legislação e os trâmites aduaneiros do Brasil estão entre os mais complicados e burocráticos do mundo. Esse fato já basta para que esse profissional tenha sempre campo de trabalho. Além disso, mesmo com a crise, as empresas continuam exportando e importando produtos manufaturados e insumos de outros países.



## 29. ADMINISTRADOR INDUSTRIAL

O administrador industrial se prepara adquirindo habilidades e competências da ciência da administração para auxiliar aos demais que atuam no mercado da manufatura a entender os processos, desenvolver e operar os sistemas de operações industriais e de serviços. Sua função é desenvolver processos que melhorem a qualidade dos produtos e a produtividade de unidades produtivas.

Ter liderança e autoridade carismática, além de saber tomar decisões e distribuir funções, principalmente em equipes de gestão de qualidade, manutenção, industrial, sustentabilidades, equipes multidisciplinares para desenvolvimento de produto e planejamento de produção, são habilidades extremamente necessárias. Também cabe ao administrador toda a gestão dos equipamentos e máquinas de produção, bem como a manutenção preventiva e a corretiva.

O administrador industrial também gerencia estoques de insumos e é responsável pela estocagem de produtos semiacabados e já finalizados. Nestes casos, é preciso uma relação estreita com a equipe de marketing para entender a demanda do mercado.

As inovações no campo da Tecnologia da Informação têm alterado a dinâmica da produção industrial. A comunicação em tempo real entre unidades de produção em diferentes locais do mundo viabiliza em um ritmo intenso a produção em redes virtuais de colaboração, possibilitando maior integração da cadeia de fornecedores e compradores espalhados pelo mundo.

Ter facilidade para compreender, visualizar e utilizar números, organizar dados, planilhas e estatísticas, desenvolver estudos, medir desempenhos, encomendar pesquisas e demonstrar resultados são quesitos fundamentais para esse administrador.



## 30. ADMINISTRADOR DE FACTORING

O administrador de factoring gerencia estratégias de captação, abertura e acompanhamento de novos clientes para negociação de títulos com factoring. Acompanha a análise de crédito, riscos e negociação de taxas. A empresa que vende os créditos para uma empresa de factoring recebe a denominação de “Faturizada”. A empresa de factoring que compra os créditos é denominada de “Faturizador” ou Factor.

O factoring é considerado um campo privativo do Administrador. O Conselho Federal de Administração (CFA), em reunião plenária, estabeleceu Acórdão nº 02/97, CFA - Plenário, ratificado pelo Ato Deliberativo CFA nº 17/2002, a obrigatoriedade do registro cadastral nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs) das empresas de factoring em geral e conceituou o factoring como a atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção de riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços, os quais são privativos do Administrador, nos termos do art. 2º, alínea “b”, da Lei nº 4.769/65.

O factoring, por definição e legalidade, é parte de um sistema de atividades que englobam: prestação cumulativa e contínua de serviços que tem relação com assessoria creditícia; gestão de crédito; gestão mercadológica; de seleção de riscos; de administração de contas a pagar e receber; de compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo.

Segundo a Anfac (Associação Nacional das Empresas de Fomento Comercial), esse setor não atua em: empréstimos; descontos; operações de crédito; adiantamento; criação de moeda; expansão monetária; agiotagem.

Como toda atividade que está à luz da ciência da administração, o factoring necessita de um profissional bem preparado e principalmente atento à área financeira, que também é um ramo importante da área da administração.



## 31. ADMINISTRADOR PESQUISADOR

O profissional que se dispõe a ser um administrador pesquisador encontra um vasto campo de atuação no mercado, que requer muito estudo e qualificação na ciência. São muitas as demandas nesta área. Novas descobertas e análise de comportamentos do mercado e dos profissionais são extremamente necessárias.

A administração é uma ciência social com a utilização constante de elementos da ciência exata nos seus procedimentos. A administração utiliza várias de ferramentas das ciências exatas. Entretanto, os resultados obtidos jamais serão exatos, pois os conceitos humanísticos que compõe o processo e o mercado são variáveis, consequentemente viabilizando ou não a estratégia desenvolvida.

A pesquisa nesta área atua nas análises de cenários, estratégias, indicadores, processos organizacionais e avaliações de desempenho de pessoas e organizações. Sua base de trabalho é a avaliação de procedimentos e controle de custos, comércio exterior, administração das compras e vendas junto a empresas estrangeiras, gestão ambiental, logística, financeiro, pessoal, estoque, fluxo produtivo, análise de sistemas, gestão das informações e marketing.

Os pesquisadores são importantes no desenvolvimento da ciência da administração. As organizações esperam que eles desenvolvam um planejamento de pesquisa criativo, forneçam respostas a questões empresariais significativas. Não devem apenas fornecer dados analisados em termos do problema especificado, mas também devem destacar as implicações que surjam a partir dos resultados.

O maior desafio para se tornar um bom administrador pesquisador é o aprimoramento constante. Ideias originais surgem com a atualização e o estudo contínuo. Como tendem a ir além dos trabalhos mais “tradicionais”, podem gerar grandes contribuições. No contrário, a acomodação pode fazer com que o pesquisador desenvolva um excesso de autoconfiança. Isso poderá torná-lo negligente e deixá-lo com a impressão de que não resta mais nada a aprender.



## 32. ADMINISTRADOR DOCENTE

O administrador docente é preparado para multiplicar o seu conhecimento e suas experiências adquiridas, transformando os discentes em profissionais eficazes, eficientes e com efetividade. Neste mercado exigente e capitalista em que vivemos, somente prosperam os administradores que conquistam a excelência na gestão.

Uma grande característica do administrador docente é a priorização do planejamento, visando atingir êxito no processo de ensino e aprendizagem. Além disso, elabora a metodologia de acordo com o objetivo a ser alcançado, adequando-a às diferentes turmas.

A administração é um processo, ou seja, algo sistemático; assim também é o trabalho docente. São funções básicas do administrador: planejamento, organização, direção e controle.

A responsabilidade social do docente certamente o conduz à mediação e à interlocução reflexiva e criativa. O método de ação do professor de administração em sala de aula é o diálogo racional e instigante, no qual os interlocutores discutem e apresentam interlocução e experiências vivenciadas, cuja virtude essencial é a tolerância, a aceitabilidade e a serenidade frente à diferença.

No Brasil os cursos de administração expressam uma grande maioria, segundo o Censo da Educação Superior do INEP. Ter boas escolas é extremamente difícil pela quantidade e diversidade de formatos educacionais. O obstáculo primário nesse sentido é a formação dos professores. Sem bons professores não há boas escolas e professores não se formam da noite para o dia, muito menos se encontram feitos.

Ter um administrador bem preparado ministrando os cursos no ensino superior é algo necessário, principalmente para se elevar o nível deste profissional posteriormente quando ele estiver no mercado o mercado. Nada melhor que ter um administrador formando bons administradores. As experiências acadêmicas e prática desses profissionais fazem a diferença no produto final, que é o profissional qualificado. O administrador para atuar como docente deve buscar qualificação na área da educação, como um pós em docência superior, ou, ainda, cursos de mestrado e doutorado. O administrador docente deve estimular o raciocínio crítico do aluno buscando formar profissionais com o perfil desejado pelo mercado.



### 33. ADMINISTRADOR CONSULTOR

O administrador consultor, também conhecido como consultor empresarial, é fundamental na organização das empresas que desejam melhorar seu desempenho no mercado. O nicho de mercado é amplo neste segmento. Toda empresa precisa de um olhar externo que avalie com objetividade e precisão quais são os gargalos e problemas estruturais que impedem o crescimento da empresa, ou os pontos que podem ser melhorados para que a empresa continue crescendo.

As organizações que precisam de um consultor empresarial são aquelas que notam deficiência em alguns setores, desejam atingir de forma mais rápida o sucesso, têm a mente aberta e empreendedora para promover mudanças necessárias e não querem perder clientes e negócios importantes.

O consultor deve ter algumas características essenciais: ter conhecimento do produto e/ou serviço a ser vendido, ser um bom negociador, ter postura ética e ser comunicativo. A atividade de consultor pode ser exercida por profissionais com notório saber, podendo ser autônomos ou através de empresas especializadas que buscam prestar este tipo de serviço no mercado.

Conforme estabelecido na Lei 4769/65, a área de consultoria também é uma prerrogativa de atuação do administrador. É reconhecida ainda pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), item nº 2521-05 - Administrador Consultor de Organização.

Em resumo, o consultor atua com objetivos específicos e elabora o diagnóstico das áreas funcionais da empresa em questão, identificando seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, propondo soluções e mudanças específicas para as áreas julgadas mais necessitadas.



## 34. ADMINISTRADOR PRISIONAL

Com a superlotação e violência nas penitenciárias em vários estados da federação, é imprescindível a elaboração de um plano de modernização e/ou reestruturação no modelo de gestão do sistema prisional, visando o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, os processos organizacionais e a avaliação dos resultados das políticas públicas, permeando todos os órgãos e o total de entidades que compõem a estrutura da administração.

O administrador prisional é o profissional que detém conhecimento e experiência na área de gestão pública, segurança pública, humanismo e dignificação das condições para execução das penas, para administrar a penitenciária, colônia agrícola, industrial ou similar, a casa de albergado, o recolhimento domiciliar, o centro de observação, o hospital de custódia e tratamento psiquiátrico e a cadeia pública.

Pesquisa do Ministério da Justiça/ Sistema Prisional Nacional revelou que grande parte dos agentes prisionais em atividade no país são administradores por formação. Seguindo a linha do órgão, que estabelece que para provimento dos cargos de direção dos presídios e cadeias o agente prisional ocuparia tais cargos com prioridade, conclui-se que existe um grande campo de atuação para os administradores.

Esse profissional, além de outras capacidades, deverá compreender o contexto sociopolítico, gerenciar complexidades, variabilidades, incertezas e transitoriedade, com habilidade para negociação e compromisso social.



## 35. ADMINISTRADOR DE SERVIÇOS

O administrador de serviços é o profissional que administra contratos, logística e orçamento, planeja a rotina na execução do serviço, além de elaborar cronograma de ações, controlar indicadores e organizar os recursos humanos e materiais, disponibilizando-os de acordo as necessidades do cliente.

A gestão de serviços pode ser caracterizada pela presença e participação do cliente, produção e consumo. Tem característica de intangibilidade. Os serviços estão presentes nas consultorias especializadas, consultórios médicos, escritórios de advocacia, loja de serviços, restaurantes, agências de viagens, postos de gasolina e serviços de massa, dentre outros.

O papel da administração de serviços em uma empresa de manufatura é de planejar propostas de serviços de forma a agregar valor aos produtos comercializados, objetivando aumentar a vantagem competitiva da empresa. Em empresas de serviços, seu papel passa a tomar parte na estratégia da empresa, na produção e no controle da qualidade, na satisfação e fidelização de seus serviços, garantindo o crescimento sustentado com a comercialização constante dos serviços.

O gerente de serviços, assim também chamado, é o principal responsável por toda infraestrutura necessária ao atendimento dos clientes de uma empresa. As tarefas desse profissional podem variar de acordo com o porte e ramo de negócios da corporação em que ele trabalha, mas sua principal tarefa é zelar para que os recursos da empresa sejam dispensados de maneira objetiva e eficaz, visando a melhor satisfação tanto dos clientes quanto dos prestadores de serviço (funcionários da empresa).



## 36. ADMINISTRADOR DE TURISMO

A área do turismo movimenta fortemente a economia. É um ramo da administração cuja importância é cada vez maior no contexto do desenvolvimento socioeconômico. Neste diapasão, o administrador de turismo deve estar preparado para atuar nas motivações que impulsionam a demanda de viajar, na gerencia do trade turístico, na realização de pesquisas de mercado, na proposição de bons serviços de consultoria e na identificação de demandas para que o gestor tome decisões precisas e acertadas.

Esse gestor atua no planejamento e na organização de viagens, feiras, congressos e exposições. Nas agências, operadoras e sites turísticos, comanda os trabalhos de venda de passagens, reserva de hotéis e programação de passeios e excursões. Além disso, gerencia atividades em hotéis, empresas de transporte ou de eventos e em empreendimentos de lazer, como os parques temáticos/aquáticos, além de supervisionar as programações preparadas para grupos de turistas. Nas prefeituras e nos órgãos públicos (como secretarias municipais e estaduais de Turismo e áreas afins), atua na implantação de projetos que possibilitem o desenvolvimento turístico local e coordena a exploração turística de uma região, promovendo e divulgando as atrações locais.

Além disso, esse profissional planeja o roteiro, a quantidade de pessoas, os horários de saída e chegada, a rota, dá explicações sobre a história e as particularidades do lugar, organiza o horário de retorno, confere se todos estão presentes, conhecer bem locais de pronto-atendimento, etc. É um trabalho que exige tanto o espírito administrativo e organizador quanto o desbravador, ou seja, aquele que gosta de explorar novos locais.

Falar mais de uma língua é indispensável para quem quiser crescer nesta profissão. Inglês é fundamental e o espanhol tem se tornado uma necessidade cada vez maior, visto que grande parte dos turistas que vêm ao Brasil são da América Latina.



## 37. ADMINISTRADOR EM COMUNICAÇÃO

Na atualidade, não basta apenas administrar uma área da empresa; é preciso saber administrar a comunicação que é direcionada aos funcionários e ao público-alvo. Uma organização que se comunica com clareza consegue manter a fidelidade e proporcionar bem-estar e motivação para seus públicos.

O papel de um administrador de comunicação é alicerçado no sucesso do negócio, na produtividade e em um bom relacionamento dentro e fora da instituição. A comunicação precisa estar em primeiro lugar. Tudo está ligado à cultura organizacional e aos meios escolhidos para a disseminação das informações. Por meio da perfeita comunicação, a organização consegue expor sua missão, seus objetivos e, principalmente, transmitir credibilidade aos seus públicos-alvo.

Um gestor que preza pela imagem da empresa precisa ter em mente o quanto essa ferramenta inerente à humanidade é importante para as relações sociais da organização, podendo ser uma aliada ou vilã, dependendo da forma utilizada em sua propagação. Fica claro, assim, que ruídos na comunicação não agregam valores às pessoas ou às instituições. Eles só causam prejuízo ao bolso, aos trabalhadores e à imagem da organização.

As mídias sociais são poderosas ferramentas online que permitem a divulgação de conteúdo e, ao mesmo tempo, a interação com as outras pessoas e seus conteúdos, disponibilizados pelas mesmas. O administrador da comunicação deve estar atento a esta forma de comunicação e publicidade, que cresce a cada dia.

A Internet é o meio atual mais importante para diversos aspectos da humanidade. Pode ser simplesmente utilizada para comunicação entre amigos ou como uma ferramenta fundamental para empresas e o mundo econômico. As mídias tradicionais também devem ser trabalhadas por esse gestor, pois cada uma tem seu alcance e nicho de mercado.

Este administrador deve estar atento à implantação do Plano de Mídia, que nada mais é do que a técnica publicitária que estuda e indica os melhores meios, veículos, volumes, formatos e posições para distribuir as mensagens publicitárias.



## 38. ADMINISTRADOR NO TERCEIRO SETOR

A realidade atual revela que no quadro de pessoal de organizações do terceiro setor não existem apenas voluntários, mas também profissionais bem remunerados que abandonaram suas ocupações tradicionais para consolidar carreira no terceiro setor.

O terceiro setor é um campo fascinante, com amplas possibilidades de inserção profissional. Alguns requisitos básicos, como identificação com os valores da organização, flexibilidade, afinidade com a causa, criatividade e boa capacidade de relacionamento facilitam o acesso a esse mercado de trabalho. Essas entidades têm grandes proporções, com capacidade para absorver os mais diversos perfis e formações profissionais, mesmo na sintonia do espírito de caráter social.

O terceiro setor necessita dos princípios da administração para a sua sobrevivência. A gestão social baseia-se na identificação e priorização dos problemas, análise de dados disponíveis através de pesquisas sociais, análise dos indicadores sociais, definição dos objetivos e metas, escolha dos alvos estratégicos, definição da estratégia, identificação das ações, implementação do projeto e avaliação de efetividade. Estas etapas constituem o que se denomina “ciclo de gerenciamento”. A tarefa do administrador é criar um ambiente propício à conquista dos objetivos da organização, utilizando-se de técnicas administrativas.

O administrador do terceiro setor atuará em associações e fundações sem fins lucrativos que geram bens e serviços públicos para suprir as falhas deixadas pelo Estado. É uma junção do setor público com o setor privado; ou seja, dinheiro privado para fins públicos. Mas isso não significa que o poder público não possa ou não precise destinar verbas ao Terceiro Setor. Afinal, sua função é promover a solidariedade social.



## 39. ADMINISTRADOR DE RISCOS

Na gestão de riscos, o administrador realiza políticas e metodologias por meio da adoção de melhores práticas de infraestrutura, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis, do capital, da precificação e do gerenciamento da carteira. O administrador de risco exerce a gerência dos serviços administrativos, de operações financeiras e riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, inclusive do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de suas áreas de competência.

O objetivo é minimizar o impacto financeiro da materialização de riscos. Risco significa incerteza sobre a ocorrência ou não de uma perda ou prejuízo. A definição de riscos, de acordo com a ISO 31000, é o efeito da incerteza nos objetivos e podem ser classificados como acidentais, de mercado, estratégicos, de imagem, reputação e operacionais.

O controle de riscos é feito por meio de seu gerenciamento. Ser capaz de gerenciar o risco significa tentar evitar perdas, diminuir a frequência ou severidade de perdas ou pagar as perdas de todos os esforços em contrário. A “frequência de perdas” é a quantidade de vezes que a perda ocorre, enquanto a severidade seria o custo do prejuízo decorrente da perda.

Os riscos se classificam em diversos campos: riscos de mercado, crédito, liquidez, operacional, legal e do fator humano. Identificar os riscos que podem afetar o negócio e documentar suas principais características é um processo iterativo, no qual novos riscos podem surgir ou se tornar evidentes com o decorrer do tempo.

Durante esse processo podem ser usadas as seguintes ferramentas e técnicas como: análise SWOT, oficina com as partes interessadas, entrevistas e diagrama de causa e efeito. Já no planejamento, execução e controle de riscos, é determinante o uso de ferramentas como a avaliação de probabilidade e impacto, utilizando-se de matriz de probabilidade e impacto, avaliação da urgência dos riscos e categorização dos riscos.

Todos estes elementos viabilizam a construção pelo administrador de um plano de gerenciamento de riscos, documento que define como serão conduzidas as atividades de gerenciamento dos riscos associados à organização. Sem isso, a organização não consegue identificar os riscos principais e secundários associados, bem como gerenciar os riscos de forma efetiva.



## 40. ADMINISTRADOR ESPORTIVO

A administração esportiva engloba todas as áreas relativas ao esporte tais como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimentos públicos e privados no setor de fitness, merchandising, esportes escolares e profissionais.

Uma nova realidade em um tempo recente se estabeleceu no âmbito da sociedade, a mídia revelou uma maior importância de se manter saudável e praticar atividades físicas, com o intuito de alcançar maior longevidade e prevenir diversas patologias, como as doenças crônicas degenerativas, que crescem a cada dia entre a população mundial, se tornando uma epidemia dos tempos modernos. Com base em estudos técnicos observamos uma crescente demanda populacional à prática de atividade física, e grande parte das pessoas buscam estúdios de treinamento personalizado, academias de ginástica e clubes esportivos, a fim de ter o acompanhamento e direcionamento de um educador físico. Para se oferecer serviços de qualidades nestes espaços a figura do administrador esportivo ganha espaço nestas instituições que fazem a gestão do esporte.

Mediante a esta grande abertura de mercado com mudanças de hábitos pela sociedade, que, por conseguinte, tem se utilizado mais de estruturas para praticas de esportes, o aparecimento de empresas que prestam este tipo de serviços tornou-se atrativo. O administrador esportivo com suas técnicas e conhecimentos na área de gestão conseguem tornar uma mera prestação de serviços num produto de qualidade avançada capaz de gerar bem estar e lucratividade a todos os envolvidos no empreendimento.

As principais competências do gestor esportivo devem ser: o conhecimento sobre sua área de atuação; habilidade de negociar; planejamento para antecipar e organizar as ações pretendidas; poder de decisão; aprender a lidar com críticas e sugestões; ter conhecimento da área legal e jurídica e ter habilidade para captar recursos.



## 41. ADMINISTRADOR TRIBUTÁRIO

O administrador tributário atua na escolha do melhor regime tributário para a empresa. Apresenta a possibilidade de facilitar e simplificar os processos administrativos e financeiros, permitindo que sua organização esteja em situação regular junto ao fisco e diminuindo os gastos com a tributação.

A Administração Tributária tem o papel de contribuir proporcionando uma visão clara do impacto financeiro gerado em decorrência do cumprimento das obrigações tributárias, isto porque ocupa-se em fazer a ligação entre as regras do Direito Tributário, a Contabilidade e a ciência da Administração.

A maioria das despesas de uma empresa são inerentes das obrigações tributárias e, particularmente aqui no Brasil, os custos tributários têm um lugar de grande destaque, visto que o Sistema Tributário Brasileiro, além de ser extremamente complexo, impõe aos contribuintes uma das maiores cargas tributárias do mundo.

Portanto, o administrador tributário é de extrema importância, para o sucesso de qualquer empresa, o gerenciamento específico da incidência tributária e a correta administração desta categoria de dispêndio. O fiel cumprimento das obrigações e o menor gasto com impostos e contribuições, maximizam o lucro e são ações que passam pelas mãos do administrador.

## ➤ CONCLUSÃO

A Lei 4.769, de 1965, que regulamenta a profissão de Administrador, diz que a administração será exercida, como profissão liberal ou não, mediante: pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior, pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração, que engloba a administração propriamente dita e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Segundo a lei, a administração é uma profissão abrangente e que prepara profissionais com múltiplas competências. Talvez por isso, o curso de bacharel em administração seja, a cada ano, um dos mais procurados pelos estudantes que ingressam no ensino superior. A visão interdisciplinar e plural que a profissão proporciona abre muitas portas no mercado de trabalho e é, sem dúvida, um grande atrativo para esses futuros profissionais.

Com o avanço dos cursos de graduação tecnológica, cresceu o número de opções para quem deseja uma profissão na área da administração mas não tem disponibilidade para encarar o curso de bacharelado, que dura no mínimo quatro anos. A grande diferença entre um e outro é que o bacharel em administração pode atuar em todos os ramos previstos na Lei 4.769 e forma profissionais com uma visão mais ampla da área de atuação. Já o tecnólogo atuará de forma mais específica, centrada somente naquele segmento para o qual foi capacitado.

Os cursos de bacharelado em Administração e de Tecnologia em determinadas áreas da Administração, juntos, continuam congregando o maior número de alunos matriculados no ensino superior. Segundo dados do Censo da Educação Superior, em 2015 os cursos de tecnologia tinham 512.007 alunos matriculados, enquanto o curso de Administração concentrava quase 800 mil das matrículas.

Seja como bacharel ou como tecnólogo, o fato é que as carreiras ligadas à ciência da administração abrem um leque de oportunidades. O objetivo deste livro foi, justamente, apresentar um breve panorama sobre essas infinitas possibilidades.

Certamente que uma ou outra área possa ter ficado de fora. O mundo passa por constantes mudanças e, enquanto você lê este livro, novas profissões e áreas de atuação surgem, o que nos força e motiva a buscar uma constante atualização.

Também não foi nossa intenção aprofundar nas áreas da administração aqui citadas. Nossa descrição é o pontapé inicial, é o empurrão que falta para aqueles que ainda têm dúvidas sobre qual caminho seguir. Por isso, sugerimos que busquem aprofundar e explorar os conhecimentos daquela área que desejam trilhar a vida profissional.

Os profissionais de administração são a chave para o desenvolvimento das organizações públicas e privadas. Seus múltiplos conhecimentos são essenciais e fundamentais para uma empresa manter-se competitiva e se posicionar em um mercado cada vez mais competitivo.

Claro que os desafios são muitos e é por isso que o Sistema CFA/CRA tem atuado com muita dedicação junto ao poder legislativo a fim de garantir que a profissão não seja invadida por outros profissionais. Sem contar os projetos que são realizados com a missão de promover a Ciência da administração valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.

Não tenha dúvidas: estamos falando de uma profissão próspera. O administrador e o tecnólogo em determinada área da administração terão espaço de atuação em abundância no mercado, cabendo apenas fazer a escolha certa e se preparar para atuar nos diversos segmentos. Acreditar em um ramo de atuação e se preparar para ele é o caminho mais recomendado. Vontade e determinação deverá ser o combustível; a velocidade e sua perseverança, a bandeirada quadriculada da vitória!

## ➤ REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 4.769, de 09 de set. de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências, Brasília, DF, set 1965.

BRASIL. Decreto nº 61.934, de 22 de dez. de 1967. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador 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, Brasília, DF, dez 1967.

BRASIL. Lei nº 6.642, de 14 de mai. de 1979. Altera dispositivos da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, Brasília, DF, mai 1979.

BRASIL. Lei nº 6.839, de 30 de out. de 1980. Dispõe sobre o registro de empresas nas entidades fiscalizadoras do exercício de profissões, Brasília, DF, out 1980.

BRASIL. Lei nº 7.321, de 13 de jun. de 1985. Altera a denominação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Técnicos de Administração, e dá outras providências, Brasília, DF, jun 1985.

BRASIL. Lei nº 8.873, de 26 de abr. de 1994. Altera dispositivos da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, Brasília, DF, abr 1994.

CATÁLOGO BRASILEIRO DE OCUPAÇÕES: CBO.3. ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

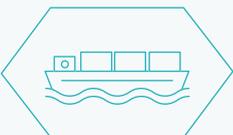
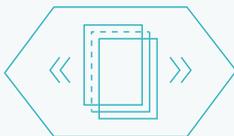
FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas S.A., 1994.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. G. Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Portal Administradores.com, Administradores Mídias Digitais S/A. Disponível em:<<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

Portal CFA, Conselho Federal de Administração. Disponível em:<<http://cfa.org.br/>>. Acesso em: 22 mai. 2018.

RBA, Revista Brasileira da Administração, Conselho Federal de Administração. Disponível em:<<http://www.revistarba.org.br/>>. Acesso em: 22 mai. 2018.







**CFA**

Conselho Federal de Administração